



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت "بلحاج بوشعيب"
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان:

دور القيادة الخضراء في تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات
دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز –سونلغاز عين تموشنت-

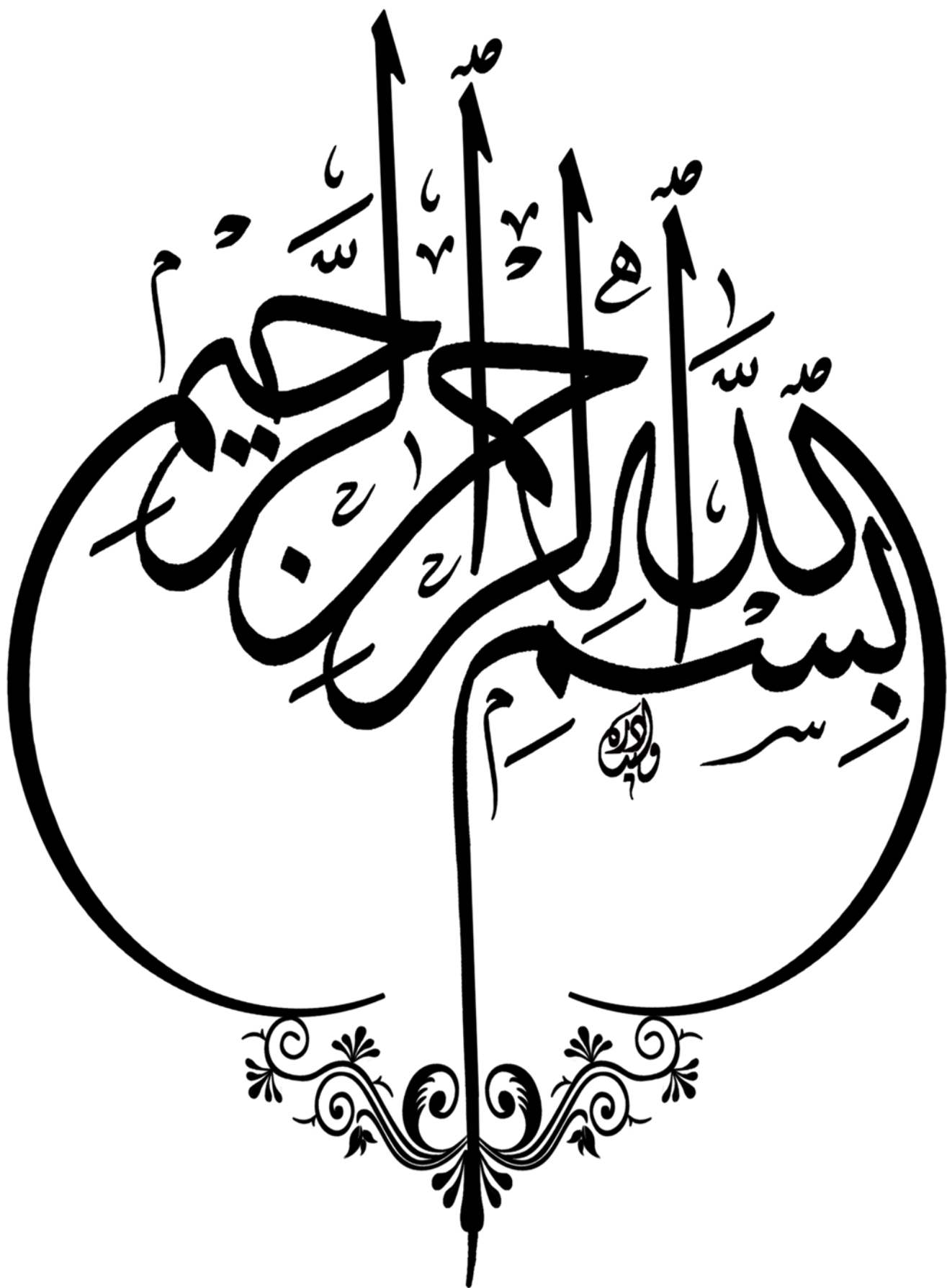
تحت إشراف الأستاذة:
د. منقوري منال ابتسام

من اعداد الطالبتين:
بلهيني عائشة
سكال سماح

مقدمة امام لجنة المناقشة المكونة من :

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
د.بن زعيمة فاطمة زهراء	أستاذة محاضرة ب	رئيسا
د.منقوري منال ابتسام	أستاذة محاضرة أ	مشرفا و مقرا
د.توزان فاطمة	أستاذة التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025 – 2026



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ،نشكره أولا و أخيرا ،ظاهرا و باطنا و صلوات الله و سلامه على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين و من تبع هديه الى يوم الدين .

نتقدم بخالص الشكر و التقدير للأستاذة الدكتورة "منقوري منال ابتسام " أولا على قبولها الاشراف على اعداد هذه المذكرة و ثانيا على ما بذلته معنا من جهد و ما قدمته لنا من نصائح ،توصيات و إرشادنا الى ما فيه خير و صلاح و منفعة.

نشكر كل من دعم هذه الدراسة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت .
مسك الختام الشكر و التقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الذين لم ييخلوا بوقتهم و جهدهم في تقييم هذه المذكرة و على تفضلهم بمناقشتها.
نشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد .

اهداء

أهدي ثمار جهدي الى أسباب النجاح و أسرار الفلاح الى من قال الله فيهما "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة
و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"، الى والدي الغاليين حفظهما الله وأطال عمرهما وأمدهما بموفور الصحة
و العافية .

الى زوجي حفظه الله.

الى زينة الحياة الدنيا قرتا عيني ابنتاي "شيماء وخولة" .

الى أختي الغالية و أخواي العزيزان أدامهم الله سنداً لي.

الى كل زميلاتي وزملائي بالعمل "موظفي دائرة بني صاف" خاصة رئيس الدائرة الأسبق السيد "عطوي مسعود"

على دعمه الكبير لي.

الى الأساتذة الكرام و الى من سقط من قلمي سهوا.

الى كل طلبة السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية دفعة 2025 - 2026 .

الى كل من طلب العلم بحق وأمانة.

بلهني عانشة

اهداء

في نهاية رحلة لم تكن سهلة ؛ و بعد صبر طويل أحمد الله على بلوغ هذه اللحظة التي أقدم فيها حصيلة سنوات من الاجتهاد و التعب إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل خطوة من هذا الطريق.

إلى أبي ...

إلى الرجل الذي كان سندًا ثابتًا، وظلًا أحتمي به كلما اشتدت عليّ الأيام، إلى من علّمني أن الاجتهاد طريق، وأن النجاح ثمرة صبر وإرادة، إليك أهدي هذا الإنجاز، عربون وفاءٍ وامتنانٍ لكل ما قدمته لي.

إلى أمي ...

إلى القلب الذي منحني القوة دون أن يطلب شيئًا، إلى من كانت دعواتها ترافقني في كل خطوة، وصبرها يخفف عني كل تعب، إليك أهدي هذا العمل، فأنت البداية الجميلة لكل نجاح في حياتي.

إلى إخوتي، "أحمد وزكرياء..."

شكرًا لوجودكما ودعمكما الدائم، فشعوري بالفخر بوجودكما في حياتي كان دائمًا مصدر قوة لي.

إلى أساتذتي الأفاضل ...

إلى من حملوا رسالة العلم بصدق، وكان لهم الفضل في إنارة طريقي بالمعرفة والتوجيه، شكرًا لكل كلمة علم، ولكل نصيحة، ولكل جهد بُذل من أجل أن نصل إلى هذه المرحلة. لكم مني كل التقدير والاحترام، وامتناني الكبير لما غرستموه فينا من علمٍ وقيم. إلى زميلتي في هذا العمل " عائشة بلهنيبي

... "تقديرًا لجهودك المبذولة، وصبرك واجتهادك الذي كان له أثر في إنجاز هذا العمل، لك مني كل الامتنان والاحترام

إلى صديقاتي و اخص بالذكر "هاجر ... "

شكرًا لوجودكن، لكلماتكن الصادقة، ودعمكن الذي كان يخفف ثقل الطريق. وإلى كل من كان جزءًا من رحلتي، ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، أهديكم هذا العمل المتواضع، راجية أن يكون خطوة أولى نحو مستقبلٍ أجمل

سكلاو سماح

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخضراء في تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عين تموشنت. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود مستوى تطبيق تراوح بين المتوسط والمرتفع لممارسات القيادة الخضراء، ومستوى مرتفع لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، حيث احتل بُعد "الإجراءات المستدامة" المرتبة الأولى بالنسبة للقيادة الخضراء، في حين جاء "البعد الاجتماعي" في المرتبة الأولى لمحاور المسؤولية الاجتماعية. كما أثبتت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الخضراء في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتعزيز فعاليتها. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة إدماج الاستدامة ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ودعم بعدها البيئي عبر ترشيد استهلاك الطاقة وتقليل النفايات، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار الأخضر وتكثيف المبادرات البيئية والمجتمعية المستدامة.

الكلمات المفتاحية : قيادة خضراء، مسؤولية اجتماعية، مؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

Abstract:

This study aims to identify the role of green leadership in activating corporate social responsibility (CSR) at the Electricity and Gas Distribution Company (Sonelgaz) in the Province of Ain Temouchent. To achieve the objectives of the study, a descriptive-analytical approach was adopted, using a questionnaire as the primary tool for data collection from the study sample.

The field study yielded a set of results, most notably: the presence of a medium-to-high level of application of green leadership practices, and a high level of the company's commitment to its social responsibility. The "sustainable procedures" dimension ranked first regarding green leadership, while the "social dimension" came in first place among the pillars of corporate social responsibility. Furthermore, the statistical results demonstrated a significant correlation and a statistically positive impact of green leadership on activating the company's social responsibility and enhancing its effectiveness. Based on these findings, the study recommended the necessity of integrating sustainability into the company's strategic planning, and supporting its environmental dimension by rationalizing energy consumption and reducing waste, in addition to encouraging green innovation and intensifying sustainable environmental and community initiatives.

Keywords: Green Leadership, Corporate Social Responsibility (CSR), Sonelgaz Company of Ain Temouchent.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	شكر وتقدير
IV-V	الاهداء
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ-ح	المقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات
03	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الخضراء
10	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية
18	المطلب الثالث: ابعاد القيادة الخضراء كمدخل لتفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات
21	المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية
25	المطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
29	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
32	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الخضراء في تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز عين تموشنت-
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
34	المطلب الأول: عينة ومنهج الدراسة

36	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
38	المطلب الثالث: دراسة صدق وثبات أداة الدراسة
45	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
45	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة
50	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيري الدراسة
59	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
71	خلاصة
73	الخاتمة العامة
76	قائمة المصادر والمراجع
82	الملاحق
106	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	تأثير أبعاد القيادة الخضراء على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	20
02-01	مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	29
01-02	محاور الاستبيان	36
02-02	درجات مقياس لكارث الخماسي	37
03-02	الاستبيانات الموزعة ،المسترجعة، المستبعدة و المقبولة	37
04-02	ارتباطات عبارات الإدارة المستدامة مع المتغير الكلي	39
05-02	ارتباطات عبارات المبادرات المستدامة مع المتغير الكلي	39
06-02	ارتباطات عبارات الإجراءات المستدامة مع المتغير الكلي	40
07-02	مصنوفة الارتباطات بين الإدارة المستدامة ،المبادرات المستدامة و الإجراءات المستدامة و القيادة الخضراء.	41
08-02	ارتباطات عبارات البعد البيئي مع المتغير الكلي	41
09-02	ارتباطات عبارات البعد الاجتماعي مع المتغير الكلي	42
10-02	ارتباطات عبارات البعد الاقتصادي مع المتغير الكلي	43
11-02	مصنوفة الارتباطات بين الأبعاد الثلاثة البيئي، الاجتماعي و الاقتصادي و المسؤولية الاجتماعية	44
12-02	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	45
13-02	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	45
14-02	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	46
15-02	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	47
16-02	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	48
17-02	توزيع العينة حسب مغير الخبرة	49
18-02	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول الإدارة المستدامة	50
19-02	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني المبادرات المستدامة	52
20-02	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث الإجراءات المستدامة	53

54	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الخضراء	21-02
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول البيئي	22-02
56	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني الاجتماعي	23-02
57	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث الاقتصادي	24-02
59	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	25-02
60	معامل الارتباط و التحديد بين المتغير المستقل و التابع	26-02
60	تحليل التباين خط الانحدار ANOVA	27-02
61	قيم معاملات خط الانحدار	28-02
62	معامل الارتباط و التحديد بين الإدارة المستدامة و المتغير التابع	29-02
63	تحليل التباين خط الانحدار ANOVA	30-02
63	قيم معاملات خط الانحدار	31-02
65	معامل الارتباط و التحديد بين المبادرات المستدامة و المتغير التابع	32-02
65	تحليل التباين خط الانحدار ANOVA	33-02
66	قيم معاملات خط الانحدار	34-02
67	معامل الارتباط و التحديد بين الإجراءات المستدامة و المتغير التابع	35-02
68	تحليل التباين خط الانحدار	36-02
68	قيم معاملات خط الانحدار	37-02

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	01
12	مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	01-01
13	هرم المسؤولية الاجتماعية لكارول	02-01
14	المسؤولية الاجتماعية الشاملة حسب كارول	03-01
46	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	01-02
47	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	02-02
48	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03-02
49	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	04-02
50	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	05-02
62	منحنى الانحدار الخطي للقيادة الخضراء	06-02
64	منحنى الانحدار الخطي للإدارة المستدامة	07-02
67	منحنى الانحدار الخطي للمبادرات المستدامة	08-02
69	منحنى الانحدار الخطي للإجراءات المستدامة	09-02

قائمة الملحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
82	الاستبيان	01
86	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
87	مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS	03

مقدمة

توطئة :

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية فرضتها التحديات البيئية المتزايدة والتغيرات المناخية، مما دفع المنظمات الحديثة إلى إعادة النظر في نماذج تسييرها التقليدية. ولم يعد نجاح المؤسسة يُقاس بمدى قدرتها على تحقيق الأرباح الاقتصادية فحسب، بل أصبح مرهوناً بمدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وهو ما أدى إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأداء المالي والحفاظ على حقوق الأجيال القادمة.

وفي ظل هذا السياق، ظهر مفهوم القيادة الخضراء كأحد أبرز الحلول الإدارية لمواجهة هذه التحديات؛ فهي نمط قيادي لا يكتفي بالتوجيه الإداري التقليدي، بل يركز على غرس القيم البيئية، وتبني استراتيجيات مستدامة، وتحفيز الموارد البشرية نحو سلوكيات صديقة للبيئة. إن القيادة الخضراء تمثل المحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة نحو تفعيل حقيقي للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاثة: البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية.

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر مؤسسة سونلغاز في الجزائر من المؤسسات الاستراتيجية التي تجدد نفسها اليوم أمام حتمية التوفيق بين تقديم خدمات الطاقة وضمان التنمية المستدامة. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة الدور الذي تلعبه القيادة الخضراء في توجيه بوصلة هذه المؤسسة نحو التميز في الأداء المسؤول اجتماعياً، وبالأخص في مديرية التوزيع بولاية عين تموشنت.

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين أبعاد القيادة الخضراء (الإدارة المستدامة، المبادرات المستدامة، والإجراءات المستدامة) ومدى مساهمتها في تجسيد قيم المسؤولية الاجتماعية على أرض الواقع، من خلال رصد وجهات نظر الموظفين وتحليل الممارسات الميدانية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك للإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة ممارسات القيادة الخضراء في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز عين تموشنت-؟

2- الأسئلة الفرعية:

- ما هو مستوى تطبيق ممارسات القيادة الخضراء (الإدارة المستدامة، المبادرات المستدامة، الإجراءات المستدامة) في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز عين تموشنت- من وجهة نظر الموظفين؟
- ما هو مستوى تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية الثلاث (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي) في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز عين تموشنت- من وجهة نظر عينة الدراسة؟

مقدمة

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخضراء وبين تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟
 - إلى أي مدى يؤثر بُعد الإدارة المستدامة في تعزيز مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة؟
 - ما هو دور المبادرات المستدامة للقيادة في تحسين مخرجات المؤسسة في إطار تطبيق المسؤولية الاجتماعية؟
 - كيف تساهم الإجراءات المستدامة للقيادة في تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 3- فرضيات الدراسة:**

للإجابة على مختلف التساؤلات المتعلقة بموضوع البحث، تم طرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

تؤثر ممارسات القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز عين تموشنت-

- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر الإدارة المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز عين تموشنت-

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر المبادرات المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز عين تموشنت-

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر الإجراءات المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز عين تموشنت-

4- مبررات اختيار الموضوع:

المبررات الذاتية:

- التخصص العلمي: الرغبة في تعميق المعارف المكتسبة خلال المسار الدراسي، وإسقاط النظريات القيادية الحديثة على واقع المؤسسات الجزائرية.
- الميل الشخصي للمواضيع البيئية: الشغف الشخصي بقضايا البيئة والاستدامة، والرغبة في البحث عن دور الفرد (القائد) في حماية المحيط من خلال منصبه الإداري.

المبررات الموضوعية:

- حداثة مفهوم القيادة الخضراء: ندرة الدراسات العربية -الجزائرية خاصة- التي تربط بين نمط "القيادة الخضراء" كمتغير مستقل وتفعيل "المسؤولية الاجتماعية" في المؤسسات.

مقدمة

- التوجه العالمي والوطني نحو الاستدامة: تماشياً مع استراتيجيات الدولة الجزائرية في التحول الطاقوي والحفاظ على البيئة، مما يجعل البحث ذا قيمة استشرافية للمؤسسات.
- أهمية قطاع الطاقة: تبرز أهمية الدراسة من كون مؤسسة "سونلغاز" فاعلاً أساسياً في الاقتصاد الوطني، وتوجهها نحو الممارسات الخضراء ينعكس مباشرة على التنمية المستدامة في الجزائر.
- اقتراح نموذج: محاولة إيجاد إطار عملي يوضح كيف يمكن للمبادرات والإجراءات المستدامة أن تتحول من "شعارات" إلى ممارسات يومية تعزز صورة المؤسسة اجتماعياً وبيئياً.
- إثراء المكتبة الجامعية: تقديم مرجع علمي جديد لطلبة علوم التسيير والباحثين المهتمين بمجالات الإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية.

5- أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المترابطة:

- تشخيص الواقع: تحديد مستوى تبني القادة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز - عين تموشنت لمفاهيم وأبعاد القيادة الخضراء من وجهة نظر الموظفين.
- تقييم الأداء المسؤول: رصد مدى التزام المؤسسة بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية).
- تحليل العلاقة والأثر: الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الخضراء وتفعيل المسؤولية الاجتماعية، وقياس مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة في هذا التفعيل.
- تحديد المعوقات: التعرف على العوائق التي قد تحول دون تبني السلوك القيادي الأخضر داخل المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم مقترحات: صياغة مجموعة من التوصيات العلمية والميدانية التي تساهم في تفعيل المسؤولية الاجتماعية من خلال تعزيز نمط القيادة الخضراء.

6- أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها من خلال مستويين:

- الأهمية العلمية:

- محاولة بناء إطار نظري يجمع بين مفهومين حديثين في الفكر الإداري (القيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية)، مما يساهم في إثراء الأدبيات الإدارية باللغة العربية.
- تسليط الضوء على الأبعاد النوعية للقيادة الخضراء (الإدارة، المبادرات، الإجراءات) وكيفية ترجمتها إجرائياً داخل المؤسسات الخدمية.

مقدمة

- الأهمية العملية:

تزويد صناع القرار في مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت - بتقرير ميداني يوضح مستوى ممارسة القيادة الخضراء وسبل تطويرها.

مساعدة المؤسسة في تحديد الفجوات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، خاصة في جانبها البيئي والاجتماعي، مما يساهم في تحسين صورتها الذهنية أمام المجتمع.

تقديم توصيات عملية يمكن أن تتبناها مديريات التوزيع الأخرى في الجزائر لتعزيز الأداء المستدام.

7- حدود الدراسة: لكل دراسة حدود خاصة، حيث تمثلت حدود دراستنا فيما يلي:

- الحدود المكانية: مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز بعين تموشنت.

- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 29 مارس الى 04 أبريل سنة 2026، أما الدراسة ككل فتتمت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025-2026.

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز بعين تموشنت.

8- منهج الدراسة:

اعتمدنا في إعداد الفصل الأول من الدراسة على المنهج الوصفي، والذي يمكن من خلاله توضيح الجوانب النظرية لموضوع البحث من خلال جمع المعلومات، تنظيمها و الإحاطة بجميع المفاهيم المتعلقة بالقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية وذلك بالاعتماد على المسح النظري والدراسات السابقة. أما في الفصل الثاني فاعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال دراسة حالة استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة و برنامج التحليل الاحصائي SPSS النسخة 26 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

9- صعوبات الدراسة :

- الجهد الكبير المبذول من طرف الطالبين في الحصول على المصادر، المراجع والمقالات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة بحكم حداثة وندرته في المكتبات.
- عدم تناول موضوع البحث والعلاقة بين المتغيرين في الدراسات السابقة.
- تأخر المستجوبين من المؤسسة محل الدراسة في الإجابة على الاستبيان مما تسبب في ضياع الوقت وتأخر التحليل لاستخلاص النتائج وصياغة التوصيات.

10- هيكل الدراسة :

سعيًا منا للإحاطة بجميع جوانب و أساسيات البحث و للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة، وفقاً لطريقة IMRAD، إلى فصلين رئيسيين، حيث:

يضم الفصل الأول الإطار النظري للدراسة والأدبيات السابقة، وينقسم إلى مبحثين: يركز المبحث الأول على التأصيل الفكري والنظري لمتغيري القيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مع بيان أبعاد القيادة الخضراء كمدخل لتفعيل هذه المسؤولية، بينما يُعنى المبحث الثاني برصد الأدبيات التطبيقية عبر مراجعة نقدية للدراسات السابقة العربية والأجنبية ومقارنتها بالدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فيمثل الدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بعين تموشنت، وينقسم بدوره إلى مبحثين: يحدد المبحث الأول الإطار المنهجي والإجراءات الميدانية من حيث المنهج، العينة، أدوات جمع البيانات، واختبارات صدقها وثباتها، في حين يختص المبحث الثاني بالمعالجة الإحصائية عبر تحليل نتائج العينة والمتغيرات، واختبار الفرضيات ومناقشتها، وصولاً إلى الخاتمة وما تشمله من مقترحات وآفاق مستقبلية للدراسة.

11- نموذج الدراسة :

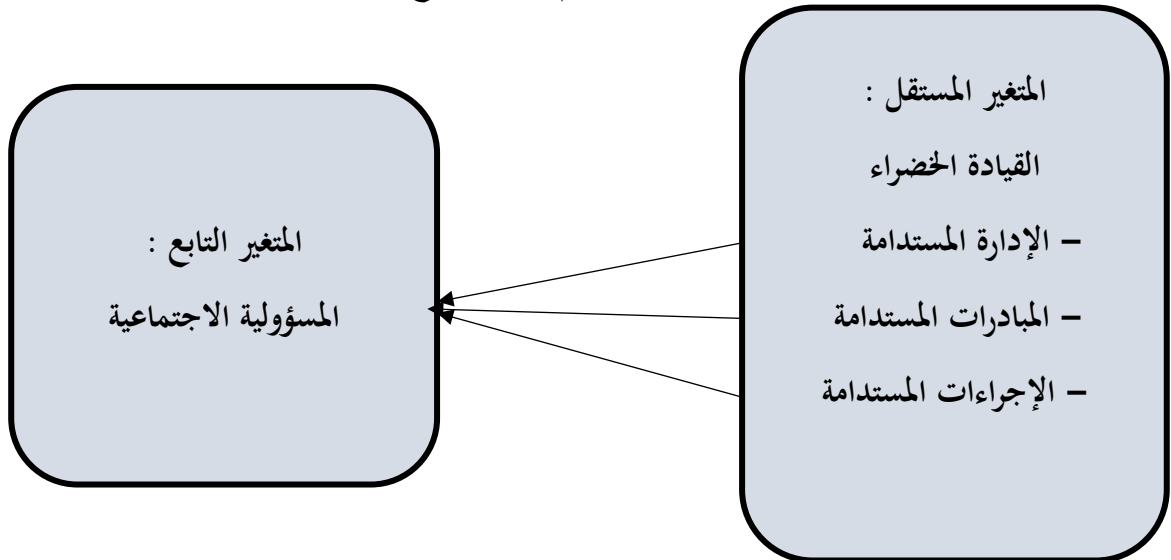
المتغير المستقل: يتمثل في القيادة الخضراء و تنقسم الى أبعاد وهي :

الإدارة المستدامة ،المبادرات المستدامة و الإجراءات المستدامة.

المتغير التابع :يتمثل في المسؤولية الاجتماعية و تنقسم الى أبعاد وهي :

البعد الاقتصادي ،البعد الاجتماعي و البعد البيئي.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخضراء
والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

تمهيد:

لم يعد النجاح المالي للمؤسسات المقياس الوحيد لاستمراريتها في ظل التحديات البيئية المتزايدة و الأزمات المناخية التي يواجهها العالم، فقد برزت الحاجة الملحة الى تبني نماذج ادارية حديثة تجمع بين القيادة الخضراء التي تعد وسيلة لتحقيق هدف و ليس غاية بحد ذاتها لانها تمثل الاستدامة و تتبنى ممارسات صديقة للبيئة و بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الملتزمة اتجاه المجتمع و أصحاب المصلحة.

وعليه فان القيادة الخضراء ليست مجرد استراتيجية بيئية، بل هي رؤية أخلاقية تترجم المسؤولية الاجتماعية الى أفعال ملموسة مما يساهم في خلق تنمية مستدامة بمعنى التفكير في المستقبل و المحافظة عليه للأجيال القادمة ،تعزيز السمعة المؤسسية ،الابتكار و جذب المواهب . وللعلم أكثر في الموضوع، سيهتم هذا الفصل بتقديم الإطار المفاهيمي للقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على النحو التالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الخضراء و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للقيادة الخضراء و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تمهيد :

في خضم التحديات البيئية المتزايدة ،أصبح من الضروري السعي نحو نماذج قيادية أكثر استدامة و مسؤولية ،وهنا برز مفهوم القيادة الخضراء و الذي سنتطرق اليه في هذا المبحث من خلال الإحاطة بمفاهيم،أهداف،أبعاد وخصائص القيادة الخضراء.

المطلب الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الخضراء.

القيادة الخضراء نهج اداري استراتيجي يقوم على دمج المسؤولية البيئية في صميم أهداف المنظمة موازنا بذلك بين الأداء الاقتصادي و الاستدامة ،تركز القيادة الخضراء على الهام الموظفين وتبني ممارسات صديقة للبيئة لتعزيز الوعي و الابتكار ويهدف القادة من خلال هذا النهج الى تقليل النفایات ،ترشيد الموارد و العمل على تأسيس ثقافة مؤسسية خضراء حيث يمكن للقادة الخضر تقديم رؤية ملهمة يمكن من خلالها تحفيز الأتباع وحثهم على أداء وظائفهم بشكل استباقي ، إضافة الى الترويج للأفكار الإبداعية داخل المؤسسة و يمكن لسلوكياتهم أن تكون بمثابة قوى تعزز الابداع فالقيادة الخضراء تلعب دورا محوريا في تكوين الابتكار.

I. مفهوم القيادة الخضراء :

أصبحت الدراسات المتعلقة بالسياسة البيئية موضوعا مثيرا للاهتمام و لا زال البحث حول السياسات البيئية مرتكزا على الإدارة و القيادة الموجهة بيئيا. (Kardogo K Feriady M Farliana N, 2020, p. 459)

I-1- تعريف القيادة :

لغة: القيادة مشتقة من الفعل "قاد" و "القاد" نقيض السوق و تعني توجيه أو دفع الدابة من أمامها أما السوق فمن خلفها و هي الزعامة ومهنة القائد و المرتبة التي يكون فيها القائد في المقدمة لقيادة غيره " معجم لسان العرب".

اصطلاحا: عملية تفاعلية وسلوك اداري مؤثر الهدف منه توجيه و تحفيز الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة بكفاءة. هي عملية تحريك الأفراد نحو أهداف المؤسسة و قد أوضحت الدراسات أن العلوم الإدارية هي من تصنع القادة كما لا غنى لها عن الموهبة القيادية. (Donald Jklingborg, 2006, p. 282)

I-2- تعريف القيادة الخضراء :

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً جذرياً في العقود الأخيرة؛ فبعد أن كان التركيز التقليدي للمنظمات ينصبُّ حصراً على تعظيم الأرباح والنمو المالي، فرضت التحديات البيئية المتزايدة - مثل التغير المناخي، التدهور البيئي، وشح الموارد- واقعاً جديداً يفرض على المؤسسات تبني نموذج تنموي مستدام. ومن رحم هذا التحول، برزت

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

"القيادة الخضراء" كأحد أحدث المفهوم الإدارية وأكثرها حيوية في القرن الحادي والعشرين، حيث لم تعد المحافظة على البيئة مجرد مسؤولية قانونية أو خياراً تطوعياً، بل أصبحت توجهاً استراتيجياً يتطلب نمطاً قيادياً مبتكراً يقود التغيير الثقافي والسلوكي داخل المنظمات نحو الاستدامة.

القيادة الخضراء هي سلوكيات القادة الذين يحفزون التابعين لتحقيق الأهداف البيئية وإلهامهم بأداء يتجاوز المستويات المتوقعة للأداء. (Donald Jklingborg, 2006, p. 282)

-عرفت القيادة الخضراء على أنها قدرة القائد على تحديد السياسات المؤيدة للبيئة و يجب أن تكون قادرة على التأثير في المؤسسة لدعم السياسات المناصرة للبيئة. (Kardogo K Feriady M Farliana N, 2020, p. 459)

-عرف Gultom القيادة الخضراء على أنها قدرة القادة على التأثير في رؤوسهم و دفع المؤسسة لتحقيق رؤية الاستدامة البيئية على المدى الطويل. (Gultom, 2022, pp. 1990-1991).

- القيادة الخضراء قيادة مرتبطة بصنع القرار الموجه نحو قيم البيئة، و بناء على ذلك عرف Lee القيادة الخضراء على أنها العملية التي من خلالها يحفز القادة التابع لتحقيق أهداف البيئة ويلهموهم لأداء يتجاوز المستويات المتوقعة للأداء البيئي. (Lee M H Lin C, 2014, p. 1485).

ومن خلال هذه التعريفات يمكن تلخيص مفهوم القيادة الخضراء على أنها نهج اداري استراتيجي يوازن بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة و حماية البيئة، تهدف الى تعزيز الوعي البيئي، ترشيد استهلاك الموارد و السعي الى تحفيز الابتكار لتحقيق تنمية مستدامة.

II. أهمية القيادة الخضراء :

تنبع أهمية القيادة الخضراء من كونها حجر الزاوية الذي يربط بين كفاءة الأداء المؤسسي والالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية؛ ففي ظل بيئة أعمال عالمية شديدة التنافسية ومتسارعة التغيير، لم يعد تبني هذا النمط القيادي نوعاً من الرفاهية الفكرية، بل أصبح ضرورة استراتيجية وحتمية بقاء للمؤسسات. وتتجلى هذه الأهمية بوضوح فيما يلي:

-ان القائد المتمتع بقيم خضراء يؤثر بشكل أفضل على رؤوسه حسب Slamt، فيحفزهم على التغلب على العقبات من خلال الاهتمام بالأمر التي تعود بالفائدة على البيئة التنظيمية و دعم التفكير حول التطوير التنظيمي المستدام و حل المشكلات البيئي. (قاسم، 2023، الصفحات 761-780)

- تعد القيادة الخضراء ابتكاراً يؤمن بأن الأعمال التي يقودها يجب ان تتبنى القيم الخضراء كجزء من هويتها، وأن هذه القيم الخضراء تساهم في اكتساب ميزة تنافسية في السوق. (Purwanto, 2020, p. 1353)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

-تعكس أهمية القيادة الخضراء في السياسات الخضراء التي يتم تنفيذها و يمكن دعمها من طرف أعضاء المؤسسة،وعليه على القائد الأخضر دعم مشاركة المرؤوسين في السياسات المؤيدة للبيئة من أجل بيئة مستدامة.
(Kardogo K Feriady M Farliana N, 2020, p. 459).

-مشاركة الشركات مع بعضها البعض في أشكال جديدة من القيادة البيئية فيجب على القادة الأخضر تعزيز قيمهم الشخصية و توحيدها و العمل على دمجها في عمليات صديقة للبيئة داخل المؤسسة و التأثير على المرؤوسين للتوجه نحو تحقيق رؤية تنظيمية طويلة الأجل.

كما يتعين عليهم حسب shrivastva فتح فرص عم جديدة ،تعزيز القيم الأساسية للتنمية المستدامة و العمل على قيادة التغيير التنظيمي. (قاسم، 2023، الصفحات 761-780)

-تتجلى أهمية القيادة الخضراء في انشاء مرافق داعمة مبتكرة صديقة للبيئة ، فالدور القيادي الأخضر هو التحفيز و توفير الحوافز للأعضاء لتنفيذ الأنشطة المحافظة على البيئة بشكل فعال. (Purwanto, 2020, p. 1353)

-المساعدة في اكتساب ميزة تنافسية في السوق ، يجب أن يكون للقائد الأخضر موقف إيجابي لتوجيه مؤسسته نحو رؤية المستقبل.(Lee M H Lin C, 2014, p. 1485).

-حشد مشاركة الأعضاء في السياسات المؤيدة للبيئة من أجل خلق بيئة مستدامة حيث ينعكس دور القائد الأخضر في السياسات الخضراء التي تنفذ.(Kardogo K Feriady M Farliana N, 2020, p. 459)

-تحديد فرص عمل جديدة تعزيز القيم الإنسانية للتنمية المستدامة و قيادة التغيير التنظيمي ثم تحقيق النمو المالي و الميزة التنافسية للمنظمة. (Lee M H Lin C, 2014, p. 1485).

III. أهداف القيادة الخضراء :

تسعى القيادة الخضراء إلى تحقيق حزمة من الأهداف الاستراتيجية المتكاملة التي تتعدى حدود الربح المادي السريع، لتشمل أبعاداً بيئية، واجتماعية، وتنظيمية. ويمكن تلخيص أبرز هذه الأهداف في النقاط التالية:

تعد القيادة الخضراء من الأولويات ومن أهم أهدافها أن تكون ضد تعرض المؤسسة لضغوطات متزايدة من طرف أصحاب المصلحة لتحقيق النمو المالي و الالتزام في الوقت نفسه بمتطلبات القيادة الخضراء . (Liangcon lin Longying, Zhao, 2019, p. 237)

- تقليل الأثر البيئي السالب للمؤسسة: يُعد هذا الهدف الأسمى للقيادة الخضراء، ويتحقق من خلال خفض الانبعاثات الكربونية، الحد من التلوث، وتقليل حجم النفايات الناتجة عن العمليات التشغيلية والإنتاجية.

- الاستخدام الأمثل والرشيد للموارد: تهدف إلى نشر ثقافة ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، والاعتماد المتزايد على الطاقة المتجددة، وتفعيل آليات إعادة التدوير والاستخدام المستدام للمدخلات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

- تحويل الثقافة التنظيمية نحو الأخضر: تهدف القيادة الخضراء إلى صياغة عقلية جديدة داخل المؤسسة، بحيث تصبح قيم المحافظة على البيئة جزءاً من الهوية الوظيفية والسلوك اليومي لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية.
- تطوير المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة (الابتكار الأخضر): تشجيع قطاعات البحث والتطوير لابتكار سلع أو تقديم خدمات لا تضر بالبيئة في كافة مراحل دورة حياتها (من التصنيع إلى التخلص الآمن منها)، لتلبية تطلعات "المستهلك الأخضر".
- تحقيق التوافق والالتزام البيئي: ضمان التزام المؤسسة الكامل بالقوانين والمعايير والتشريعات البيئية المحلية والدولية، وتجنب العقوبات القانونية أو الغرامات المالية والأضرار التي قد تلحق بسمعة المؤسسة.
- تعزيز الميزة التنافسية والسمعة المؤسسية: تهدف إلى بناء صورة ذهنية قوية ومميزة للمؤسسة في السوق باعتبارها "شريكاً بيئياً مسؤولاً"، مما يساهم في جذب مستثمرين جدد، وتعزيز ولاء العملاء، وفتح أسواق جديدة.
- تفعيل المسؤولية الاجتماعية المستدامة: الربط بين ممارسات المؤسسة ورفاهية المجتمع المحيط بها، من خلال المساهمة في حل المشكلات البيئية المحلية وتحسين جودة الحياة العامة للمواطنين.

IV. خصائص القيادة الخضراء

وفقاً لدراسة Lee 2014 حددت خصائص القيادة الخضراء عن طريق دمج ثلاث عناصر فرعية: التعزيز الذاتي، الانفتاح على التغيير و الدوافع الأخلاقية و البيئية و قد وضحتها كما يلي : (Lee M H Lin C, 2014, p. 1487)

أ- التعزيز الذاتي :

على القادة الالتزام و بشدة بقيم السمو الذاتي و العمل على تحقيق أهداف البيئية للشركة. يعرف التعزيز الذاتي حسب (Fong, 2007, pp. 372-449) على أنه الرغبة في رؤية الذات و التوسع من خلال أفعال الفرد صفاته، موافقه، ان مفهوم تحيز التعزيز الذاتي هو الطريقة التي يحافظ بها القائد على تفضيل رؤية الذات على أنها فعالة و كفؤة كما يمكن أن يكون التحيز المعزز للذات في الواقع محفزاً و مفيداً. ان التعزيز الذاتي يشجع على احترام الذات و يؤدي الى توجه استباقي ، و بالتالي خلق قادة يمكنهم التعرف على المعلومات الغامضة أو تفسيرها بالطريقة التي تجعل القائد يظهر أكثر إنجازاً، نجاحاً و قدرة. (Nging, 2015, pp. 1130-1140)

ب- الانفتاح على التغيير :

يجب على القادة الخضراء أن يكونوا منفتحين لإجراء تغييرات كبيرة في القيم الاجتماعية و التنظيمية الخضراء الحالية أو الممارسات غير المستدامة بيئياً للمؤسسة. يعرف Hammer champy الانفتاح على التغيير بأنه سمة

شخصية ، يظهر الانفتاح على التغيير في الحياة العملية من بين قواعد النجاح و الريادة ،المخاطرة و الثقة بالنفس .
(قاسم، 2023، الصفحات 761-780) . علاوة على ذلك أصبح الانفتاح على التغيير الشرط الأول لمواكبة التطورات الحالية و التنافس مع المنظمات الأخرى.

ان الانفتاح على التغيير هو الرغبة في تحمل التغيير واحتضانه ،لكنه مرتبط بالاستعداد للتغيير و الاستعداد للتغيير يشمل عدة مراحل مثل الإهمال ،التأمل و القبول ، الاستقرار العاطفي و الانفتاح على التجربة قد يؤثر على الانفتاح على التغيير ،يعد هذا الانفتاح شرطاً أولياً ضرورياً للتغيير الناجح . (Hinduan & E, 2009, pp. 59-78)

ت- الأخلاقيات و دوافع البيئة :

يجب على القادة الخضراء اتخاذ قرارات أخلاقية ،ان الدوافع البيئية و أخلاقيات القادة تعزز المبادرات الخضراء من خلال مشاركة أداء القادة مع مرؤوسيهـم حول البيئة ،يظهر القادة قيمهم الأخلاقية من خلال سلوكهم الأخضر الإيجابي عن طريق تقديم مثال يحتذى به إضافة الى التحلي بروح جماعية تتجاوز المصالح الخاصة عادة ما يوسع القادة التزامهم بالأخلاقيات البيئية و ممارسات الإدارة البيئية و حتى بالتنمية المستدامة للبيئة للتأثير على السلوكيات الخضراء للموظفين. (Li, G, VanSwol, L, & M, 2021, p. 5).

V. أبعاد القيادة الخضراء:

كشف البحث النظري عن عدة نماذج تحدد أبعاد القيادة الخضراء، أهمها :

V-1- النموذج الأول: حسب Egri & Hrman 2000: (Egri, 2000, pp. 571-604)

ان القيادة الخضراء حسب نموذج Egri & Hrman لا تقتصر على تعديل السلوك انما هي قيادة قائمة على القيم، هدفها احداث توازن بين النظامين البيئي و المؤسسي تتمثل هذه الأبعاد حسب هذا النموذج في:

أ- الوعي البيئي العميق :

يبين هذ البعد أن امتلاك القائد لفهم شمولي للعلاقة القائمة بين المؤسسة و البيئة الطبيعية فالأمر لا يقتصر على المعرفة التقنية فقط بل يتعداها الى الادراك الحسي للمخاطر البيئية التي تنتج عن نشاط المؤسسة و هو ما يدفع القائد الى تفعيل المسؤولية الاجتماعية الوقائية .

ب- القيم البيئية الراسخة :

يعد هذا البعد بمثابة المحرك الداخلي للقائد ،حسب هذا النموذج القائد الأخضر يؤمن بأن للبيئة قيمة ذاتية تحب حمايتها بغض النظر عن الأرباح ،هذه القيم هي التي تضمن التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية و الأخلاقية حتى في غياب الرقابة القانونية .

ت- القدرة على الموازنة بين أصحاب المصلحة :

هذا البعد يركز على مهارة القائد في التوفيق بين المصالح المتناقضة (المستثمرين الذين يبحثون عن الربح ، و المجتمع الذي يبحث عن حماية البيئة)، دور القائد الأخضر هنا هو مفاوض اجتماعي يثبت أن المسؤولية الاجتماعية ما هي الا استثمار طويل الأمد و ليست عبئا ماليا.

ث- التوجه الاستراتيجي طويل الأمد :

يتميز القائد الأخضر بالنظر الى الاستدامة فيتخذ قرارات قد تكون مكلفة الآن ، (كالاستثمار في تكنولوجيا نظيفة)، لكنها تضمن بقاء المؤسسة و حصولها على قبول اجتماعي في المستقبل ، وذلك عكس القادة التقليديين الذين يركزون على نتائج الربح السنوية.

2-V- النموذج الثاني : حسب Doboيس 2012 : (Doboيس, 2012, pp. 799-826).

ان القائد الأخضر حسب Doboيس هو الذي يمتلك مزيجا من المعرفة البيئية و القدرة الإدارية لتحقيق الاستدامة و تتمثل أبعاده حسب هذا النموذج في :

أ- كفاية النظم :

هي قدرة القائد على رؤية المؤسسة كجزء من نظام بيئي واجتماعي اكبر ،فهو يدرك أن أي قرار اداري داخلي سيكون له أثر فراشة على المجتمع و البيئة المحيطة و هو ما يدفعه لتبني المسؤولية الاجتماعية كنهج شمولي.

ب- الكفاية الاستشرافية :

تعني قدرة القائد على تحليل السيناريوهات المستقبلية و تقسيم المخاطر البيئية و الاجتماعية قبل أن تحدث . عن طريق هذا البعد يمارس القائد الأخضر المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ،فيتجنب الأزمات البيئية التي قد تضر بسمعة المؤسسة أو قد تفرض عليها غرامات قانونية.

ت- الكفاية المعيارية :

يرتبط هذا البعد بالقيم والاخلاقيات مباشرة ،القائد يمتلك القدرة على الفصل بين ما هو صحيح و ما هو خاطئ من المنظور البيئي و الاجتماعي كما يعمل على موازنة معايير العدالة الاجتماعية ،حماية البيئة مع أهداف المنظمة.

ث- الكفاية الاستراتيجية :

هي قدرة القائد الأخضر على تصميم وتنفيذ خطط عمل خضراء فلا يكتفي بالوعي بل يمتلك المهارة لتحويل الأفكار البيئية الى مشاريع ملموسة (كالعمل على تقليل هدر الطاقة)مما يسمح بتجسيد الدور العملي للمسؤولية الاجتماعية.

V-3- النموذج الثالث: حسب Abdelghafour Al-Zawahreh& all (جبار، 2021،

الصفحات 381-390)

بناءً على النموذج الذي قدمه عبد الغفور وآخرون (Abdelghafour et al., 2018)، تتحدد أبعاد القيادة الخضراء من خلال ثلاثة أبعاد (عوامل) رئيسية ومتكاملة، يمكن تفصيلها على النحو التالي:

أ- الإدارة المستدامة:

يُشير هذا البعد إلى التحول الاستراتيجي في الفكر الإداري للمنظمات؛ حيث يتجاوز القادة التركيز التقليدي المحصور في آليات التحكم، والتمويل، وإدارة الموارد البشرية، نحو توجيه جهود المنظمة للمساهمة الإيجابية في الأبعاد البيئية والاجتماعية. وفي هذا السياق، يتطلب من قادة الاستدامة توظيف حزمة متكاملة من المعارف والقدرات التخصصية، لعل أبرزها:

- التفكير النظامي: القدرة على حل المشكلات المعقدة المرتبطة بالتنمية المستدامة، من خلال تحليل الأنظمة الكلية وفهم كيفية تفاعل وتداخل عناصرها مع بعضها البعض.

- الإلمام بالمعارف الإدارية والقانونية: امتلاك فهم عميق لمجالات الاقتصاد، والتسويق، والمحاسبة، والقوانين ذات الصلة.

- القيادة الفعالة والتواصل: تفعيل المسؤولية القيادية لإدارة فرق العمل، والتنسيق المرن بين مختلف الأقسام والمواقع، وإرساء قنوات تواصل كفؤة مع التنوع اللا محدود لأصحاب المصلحة.

ب- المبادرات المستدامة:

يُعبر هذا البعد عن التوجهات والأنشطة الفعلية التي تتبناها المنظمات للتركيز على الجوانب البيئية والاجتماعية، وبما ينعكس إيجاباً على الأداء الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي في آن واحد (المقومات الثلاثة للتنمية المستدامة). وتعكس هذه المبادرات نضج الوعي المؤسسي حيال الأثر الإيجابي للمنظمة في محيطها، والحرص على الحد من أي تأثيرات سلبية قد تنجم عن عملياتها التشغيلية. علاوة على ذلك، فإن تبني هذه المبادرات يسير في خط متوازٍ مع الرؤى الاستراتيجية للدولة الرامية إلى بناء مستقبل صديق للبيئة وضمن أطر اقتصاد أخضر ومستدام.

ت- الإجراءات المستدامة:

يمثل هذا البعد مجموعة الطرق والأساليب التطبيقية التي تنتهجها القيادة للحفاظ على تكامل ورفاهية الفرد، والمجتمع، والبيئة داخل المنظمة وخارجها. وتتجسد هذه الإجراءات في ممارسات عملية، من أهمها:

- استشراف وصنع المستقبل المستدام وتطوير الثقافة التنظيمية الخضراء.

- تعزيز قيم الشفافية والمكاشفة المؤسسية.

- تبني معايير الابتكار الأخضر، وإيجاد بدائل وحلول ريادية تحل محل الممارسات التقليدية، بهدف تمكين أعمال قيادية مسؤولة وصديقة للبيئة والمجتمع

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية:

يرتبط نجاح المؤسسات المعاصرة بمدى التزامها الأخلاقي تجاه مجتمعها ومحيطها البيئي، ولم يعد محصوراً في تحقيق الأرباح المادية فقط؛ ومن هنا تبرز المسؤولية الاجتماعية كفلسفة إدارية توازن بين الأهداف الاقتصادية والواجبات المجتمعية.

وتأسيساً على ذلك، يتناول هذا المطلب التأصيل النظري لهذا المفهوم من خلال استعراض نشأته وتطوره التاريخي، وتحديد مفهومه الاصطلاحي، مع تسليط الضوء على أهميته الاستراتيجية، وأبرز مجالاته وأبعاده التطبيقية في المنظمات الحديثة.

I. ماهية المسؤولية الاجتماعية :

I-1- نشأة المسؤولية الاجتماعية :

مرّ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بعدة محطات تاريخية ساهمت في بلورته وشكله الحالي، ويمكن تتبع هذا التطور على النحو التالي:

أربعينيات القرن الماضي: ظهر الخطاب الاقتصادي والقانوني الذي يدعو إلى ضرورة تبني الشركات للعمل الخيري؛ حيث كانت القوانين قبل ذلك تلزم المدراء والمسؤولين بتحقيق المصالح الشخصية لمنظمات الأعمال وتعظيم الأرباح للمساهمين والمالكين فقط (Pasquero, 2013-2014, p. 53)

خمسنيات القرن الماضي: شهدت هذه الفترة البداية الحقيقية للتأصيل الفكري للمفهوم؛ حيث يُعد الباحث "هوارد بوين" (Howard Bowen) الأب الروحي للمسؤولية الاجتماعية بعد إصداره كتابه الفارق عام 1953 بعنوان "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال"، والذي دعا فيه إلى ضرورة اتخاذ قرارات تتماشى مع أهداف المجتمع وقيمه.

حقبة الستينيات والسبعينيات: توسع المفهوم بفضل الحركات الاجتماعية المدافعة عن البيئة وحقوق المستهلك. وفي هذه الفترة (تحديداً عام 1970)، برز اتجاه معارض قاده الاقتصادي "ميلتون فريدمان" (Milton Friedman)، الذي جادل بأن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للأعمال هي تعظيم الأرباح في إطار النظام الحر، بشرط الالتزام بالقوانين والأعراف والقيم الجماعية دون غش أو تدليس. (وهيبة، 2012، صفحة 5)

مطلع التسعينيات والألفية الجديدة: شهد المفهوم قفزة نوعية، لا سيما بعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية (قمة الأرض) عام 1992. وفي عام 2000، أطلق السكرتير العام للأمم المتحدة "كوفي عنان" مبادرة "الاتفاق

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

العالمي" (Global Compact)، والتي دعت منظمات الأعمال إلى الالتزام الطوعي بعشرة مبادئ أساسية تدور حول: حقوق الإنسان، معايير العمل، حماية البيئة، ومكافحة الفساد (وهيبة، 2012، صفحة 6) عام 2010 (إطلاق مواصفة الأيزو ISO 26000): شهدت هذه السنة قفزة تاريخية في مؤسسة المفهوم، حيث أصدرت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي المواصفة الإرشادية ISO 26000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية. وضعت هذه المواصفة تعريفاً ومقاييس دولية موحدة للمسؤولية الاجتماعية، مما ساعد المؤسسات على تحويل المفهوم من مجرد شعارات إلى ممارسات تشغيلية قابلة للقياس.

عام 2015 (أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDGs): اعتمدت الأمم المتحدة "أجندة 2030 للتنمية المستدامة" والتي تضم 17 هدفاً (مثل مكافحة الفقر، العمل المناخي، الطاقة النظيفة). هنا اندمج مفهوم المسؤولية الاجتماعية تماماً مع مفهوم الاستدامة، وأصبحت الشركات مطالبة بربط تقاريرها السنوية ومسؤوليتها الاجتماعية بمدى تحقيقها لهذه الأهداف الأهمية.

في السنوات الأخيرة (بروز معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية ESG): تحول التركيز العالمي في الفكر الإداري والاستثماري نحو معايير ESG (Environmental, Social, and Governance). لم تعد المسؤولية الاجتماعية مجرد رغبة طوعية من المؤسسة، بل أصبحت شرطاً أساسياً تفرضه البنوك والمستثمرون لتمويل المشاريع؛ حيث يتم تقييم المؤسسات بناءً على أثرها البيئي والاجتماعي.

I-2- التعريف الأكاديمي للمسؤولية الاجتماعية :

بيتر دراكر 1977: "عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه" (العامري ط..، 2010، صفحة 49)

سوندراهوميليسا 1985 : "عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها الالتزام من طرف منظمات الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة في الأنشطة كمحاربة الفقر، مكافحة التلوث تحسين الخدمات الصحية ... وغيرها". (النصر، 2015، الصفحات 33-34)

تعريف غرفة دبي 2014 Dubai Chamber : " يعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها الالتزام الدائم للمنظمة للتصرف أخلاقياً و المساهمة في التنمية المستدامة و في نفس الوقت تحسين جودة حياة الموظفين وعائلاتهم و المجتمع المحلي". (عطيان، 2016، صفحة 162) .

I-3- تعريف المنظمات للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية : "المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة العمال ،عائلاتهم و المجتمع المحلي و العام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع الأطراف" (Willard, 2004, p. 15)

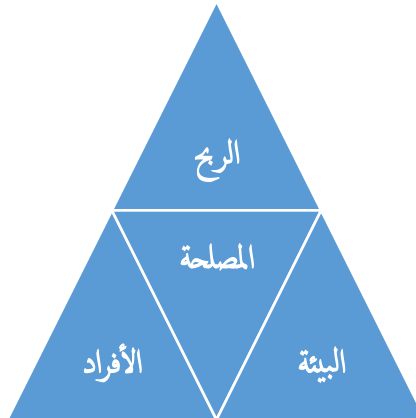
تعريف المنظمة الدولية للمعايير ISO 2010: " المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية المنظمات عن قراراتها و أنشطتها التي تؤثر على المجتمع و البيئة من خلال التزامها بالسلوك الأخلاقي و الشفافية" (النصر، 2015، الصفحات 33-34).

تعريف المفوضية الأوروبية : " انما الادماج الطوعي من قبل المؤسسات للانشغالات الاجتماعية المرتبطة بنشاطها و علاقاتها مع جميع شركائها و موظفيها" (Maazouz, 2013, p. 59).

تعريف البنك الدولي : " هي التزام أصحاب النشاطات بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم و عائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في أن واحد". (بوزيان، 2017، صفحة 377)

بناءً على ما تقدم من تعاريف، يتضح أنه على الرغم من عدم وجود تعريف موحد وجامع للمسؤولية الاجتماعية نتيجة تباين المنطلقات الفكرية للباحثين والمنظمات، إلا أن هناك قواسم مشتركة هامة. فقد تطور المفهوم من مجرد "ممارسات خيرية طوعية" تهدف لتلميع الصورة الذهنية للمؤسسة، ليصبح "توجهاً استراتيجياً حتمياً" وأداة لبناء ميزة تنافسية مستدامة. وتكمن جوهرية المسؤولية الاجتماعية اليوم في قدرة المؤسسة على إحداث توافق متوازن بين أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة: البعد الاقتصادي (تحقيق الربح الكفوء)، البعد الاجتماعي (رفاهية المجتمع والعمال)، والبعد البيئي (حماية البيئة من التلوث والتدهور). (الربيع، 2016)

الشكل (01-01): مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات



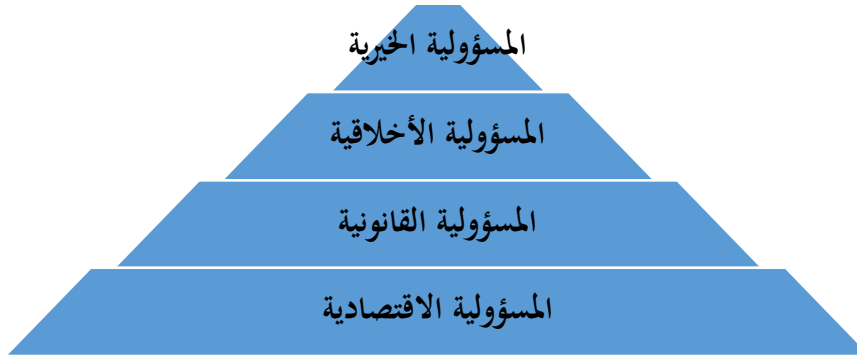
المصدر: (Pussing, 2011, p. 09)

II. أبعاد المسؤولية الاجتماعية

النموذج الأول :

يرى العديد من الباحثين أنه يجب على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاقتصادية و القانونية إضافة الى الأخلاقية و المبادرات التطوعية وقد أسند هؤلاء الباحثين آراءهم الى نموذج كارول 1979 الذي يتضمن أربعة أنواع من المسؤولية المتكاملة و التي يجب على المؤسسة الالتزام بها حتى تتمكن من النمو و البقاء (الزيادي، 2014، صفحة 14). الشكل التالي يبين البيانات التي تساعد على وصف المسؤولية الاجتماعية :

الشكل رقم (01- 02): هرم المسؤولية الاجتماعية لكارول (carrolle, 2014)



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري . (العامري ط..، 2008، صفحة 83)

أ- البعد الاقتصادي :

تحقق المؤسسة عائدا ويمثل قاعدة أساسية للوفاء المتطلبات الأخرى فعلى المؤسسة الالتزام بان تكون منتجتا مربحة ملبيتا للحاجيات الاستهلاكية للمجتمع مع التركيز على تعظيم الربح حتى تتمكن من تلبية المسؤولية الاجتماعية. (ابراهيم، 2015، الصفحات 47-48).

ب -البعد القانوني :

احترام القانون تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع و يمثل قواعد العمل الأساسية ،و هو الالتزام اتجاه الدولة و القوانين السائدة و التشريعات و الأنظمة المتعلقة بالإنتاج، الاستهلاك، الضرائب و الرسوم المفروضة.

ت-البعد الأخلاقي :

مراعات الجانب الأخلاقي في القرارات يؤدي الى العمل بشكل صحيح و عادل و يتمثل في الالتزام بالأسس و القواعد، الضوابط، العادات و التقاليد، احترام الاتفاقيات الرئيسية و الفرعية دون إلحاق أضرار بالمجتمع.

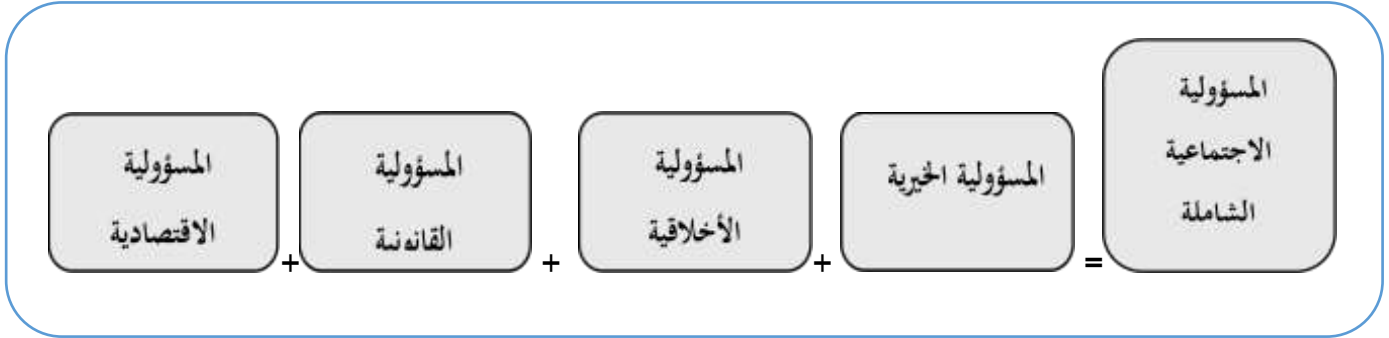
ث-البعد الخيري الإنساني:

التصرف كمواطن صالح يساهم في تعزيز الموارد في المجتمع و تحسين نوعية الحياة وذلك عن طريق التبرع للجمعيات الخيرية و المستشفيات التي تقدم رعاية صحية للفقراء و الأطفال ،مساعدة المعاقين ،الأرامل و الأيتام.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

من خلال القراءة لهرم كارول نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية تشتمل على أربعة مستويات أولها كفاءة الأداء الاقتصادي لتحقيق مستويات عالية من الأرباح في ظل الالتزام بالقوانين و التشريعات يليها الاهتمام بالمسؤولية الأخلاقية و هي سلوكيات غير منصوص عليها في القوانين و التشريعات لكن يتوقع القيام بها. أما المسؤولية التطوعية فتعود الى شعور المنظمة بمتطلبات بيئتها و العمل على المشاركة فيها وقد أورد كارول المسؤولية الاجتماعية في المعادلة التالية :

الشكل رقم (01-03) : المسؤولية الاجتماعية الشاملة لكارول



المصدر : عميرات ايمان ،سالمي رشيد :المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الواجب القانوني و التحفيز الجبائي : (رشيد ع.، 2017، الصفحات 55-66).

النموذج الثاني : (المعايطة، 2015، الصفحات 84-101)

أ- البعد الاقتصادي :

يشير هذا البعد الى التزام المؤسسة بالممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة كالحوكمة المؤسسية منع الرشوة ومحاربة الفساد، الاستثمار الأخلاقي إضافة الى حماية حقوق المستهلك.

ب- البعد الاجتماعي :

على المؤسسة السعي الى المساهمة في رفاهية المجتمع الذي تقع فيه ،كما تعمل على تحسين ورعاية شؤون العاملين فيها ،مما ينعكس إيجابا على زيادة انتاجيتهم و العمل على تنمية قدراتهم الفنية كالسهر على توفير الأمن الوظيفي و المهني و الرعاية الصحية ، ان البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية يضم كل ممارسات التشغيل و العمل العادلة المساهمة في المجتمع المحلي.

ت- البعد البيئي :

يتجلى هذا البعد من خلال واجب المؤسسة في تغطية الآثار البيئية المنبعثة عن عملياتها الإنتاجية ،الحد من الانبعاثات و النفائات ،تحقيق أقصى قدر من الكفاءة الإنتاجية من الموارد المتاحة و السعي الى التقليل من الممارسات التي تؤثر سلبا على الاستغلال الأمثل لهذه الموارد حاليا و مستقبلا.

III. مبادئ المسؤولية الاجتماعية :

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على المبادئ التالية: (رشيد ع.، 2017، الصفحات 55-66) :

أ- القابلية للمساءلة :

أي أن تكشف المؤسسة للجهات المتحكمة و السلطات القانونية و الأطراف المعنية بصفة واضحة وحيادية السياسات، القرارات و الإجراءات التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر كما تكشف عن الآثار المتوقعة على رفاهية المجتمع و على التنمية المستدامة.

ب- الشفافية :

بمعنى أن تكون المؤسسة الشفافية في اتخاذ قراراتها و أنشطتها التي تؤثر على البيئة و المجتمع و أن تكون المعلومات الخاصة بالقرارات و الأنشطة متاحة في الوقت المناسب و أن يكون الحصول عليها سهلاً مع قابلية الفهم من طرف المتأثرين بهذه القرارات حتى يتمكنوا من تحديد أثر هذه القرارات و النشاطات على مصالحهم . (الحמיד، 2012، الصفحات 341-342) :

ت- السلوك الأخلاقي :

على المؤسسة العمل بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي، تدعم القيم المثلى و الهوية الثقافية للمجتمع و التصرف بشكل أخلاقي بصفة دائمة مع العمل على تجنب الاتفاقات و التسويات اللاأخلاقية مهما كانت طبيعتها وأهدافها. (الحاج، 2011، صفحة 210)

ث- احترام الأطراف ذوي المصلحة :

على المؤسسة تحديد من هم الأطراف ذوي المصلحة لحفظ حقوقهم و معرفة ما يمكن أن يقدموه و ما يحصلون عليه، و هو ما يتيح لها تجنب الاضرار بهذه المصالح الداخلية كانت أو خارجية. (الحاج، 2011، صفحة 210)

ج- احترام القواعد و القوانين :

أن تلتزم المؤسسة بالقوانين السارية المفعول سواء كانت محلية أو دولية و السعي الى الامام بها. (شنيبي، 2011، صفحة 232)

ح- احترام قواعد السلوك الدولي :

أن تسعى المؤسسة لاحترام القواعد الدولية للسلوك الى أقصى حد ممكن مع احترام مبدأ حقوق الانسان و الاعتراف بأهميتها كما عليها القيام بالخطوات اللازمة لاحترام حقوق الانسان و القواعد الدولية للسلوك في الحالات التي لا تتوفر فيها حماية كافية لحقوق الانسان (الحמיד، 2012، الصفحات 341-342) :

IV. أهمية المسؤولية الاجتماعية :

يمكن حصر أهمية المسؤولية الاجتماعية في ثلاثة نقاط أساسية:

أ- بالنسبة للمؤسسة :

- تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن و العمال .
- تحسين مناخ العمل و بعث روح التعاون و الترابط بين الأطراف.
- تطوير الأداء وفقا للمعايير الدولية مما يدفع للمنافسة .
- ضمان بقاء و استمرارية المؤسسة مما يشكل لها نوعا من الحماية (سفيان، 2011، صفحة 468)

ب- بالنسبة للمجتمع :

تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع المحلي فيما يلي :

-الاستقرار الاجتماعي : نتيجة لتوفر العدالة و سيادة مبدأ تكافئ الفرص و هو لب المسؤولية الاجتماعية.

(الخضر، 2013، صفحة 25)

- الارتقاء بالتنمية: من خلال زيادة التثقيف و الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد مما يساهم في الاستقرار السياسي و تنامي الشعور بالعدالة الاجتماعية .

- تحقيق جودة الحياة في المجتمع :نتيجة لمساهمة المنظمات و تقديمها للدعم المادي والمعنوي للمساعدة في حل مشاكل البطالة ،الفقر ،تحسين الخدمات الصحية زيادة مداخيل العمال و التعويضات التي تؤدي الى تحسين المعيشة. (العامري ط..، صفحة 52)

- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات و مختلف الفئات ذات المصلحة (الغالي، 2018، صفحة 83)

ت- بالنسبة للدولة :

-تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها و خدماتها .

-أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية البيئية يؤدي الى تعظيم العوائد نتيجة لوعي المؤسسة بأهمية المساهمة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

- المساهمة في القضاء على البطالة و دعم التطور التكنولوجي و غيرها من المجالات التي تجتهد الدولة نفسها غير قادرة على تحمل أعبائها. (بودرجة، 2018، صفحة 49)

V. أنماط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

كرد فعل لانتقادات الموجهة للمؤسسة في عدم مساهمة أرباحها تحسين نوعية الحياة في المجتمع عمدت هذه المؤسسة الى تحسين وضعية العمال مع الاهتمام بالأداء الاجتماعي الداخلي و العمل على تطوير بيئة العمل كما أنها لم تغفل المبادرة الاجتماعية بغض النظر عن تحسين الأرباح و تعزيز الموقع التنافسي من أجل ذلك حددت المؤسسة ثلاث أنماط مختلفة لتبني المسؤولية الاجتماعية: (صبري، 2007، الصفحات 67-68).

النمط الأول : المسؤولية الاقتصادية :

يتمثل هذا النمط في نظرة المؤسسة لتعظيم أرباحها دون النظر الى نواتج المساهمات الاجتماعية حيث أن مديري الأعمال يمثلون مصالح الملاك مهمتهم هي أداء المهام بأحسن طريقة لتحقيق أعظم الأرباح .

النمط الثاني :المسؤولية الاجتماعية :

تعتبر المؤسسة وحدة اجتماعية تأخذ بعين الاعتبار المجتمع و متطلباته عند اتخاذ قراراتها مع مراعات الآثار المترتبة عن هذه القرارات على كل جوان المجتمع. (التميمي، 2003، صفحة 354)

النمط الثالث :الاقتصاد الاجتماعي :

يجمع هذا النمط بين النمطين السابقين و هو الأكثر توازنا حيث يرى أن الوقت قد تغير و أن إدارة المؤسسة لا تمثل مصالح المالكين فقط بل هناك جهات أخرى كالحكومة و المجتمع ترتبط معها بالتزامات معينة يبين هذا النمط أن اتساع الخوصصة أدى الى تطلع المجتمعات الى المؤسسات لكي تتحمل مسؤولياتها في تقديم ما كانت تقدمه الحكومات اتجاه المجتمع و البيئة (صربي، 2007، صفحة 69)

VI. مجالات المسؤولية الاجتماعية :

للمؤسسة العديد من الالتزامات نحو العديد من الأطراف فهي تقدم نشاطات خدمية و إنتاجية بصورة متعددة ومختلفة سواء للعاملين أو للمجتمع المحلي و قد تشمل هذه النشاطات خدمات تشير الى اهتمام الإدارة بالعمال و عائلاتهم (عباس، 2014، صفحة 143) كالسكن و التأمين الصحي بينما قد تدعم المؤسسات الأخرى النشاطات الثقافية الاجتماعية و لرياضية ،في حين يرى بعض الباحثين أن نشاطات المسؤولية الاجتماعية أوسع لتشمل حماية البيئة ،مكافحة التلوث ،منح المزايا و الفوائد للعمال كما تتفاعل مع البيئة المحيطة و ترعاها، إضافة الى الحرص على حماية المستهلك، وعليه تمت الإشارة الى أربعة مجالات :

أ- مجال الانخراط و التفاعل مع المجتمع المحلي :

تسعى من خلاله المؤسسة الى تحقيق مصلحة المجتمع العام من دعم العمال، الرعاية الصحية ،توفير المواصلات و السكن . (عباس، 2014، صفحة 143)

ب- مجال القوى البشرية :

يعمل على تحسين القوى العاملة و تطويرها عن طريق توفير فرص عمل متساوية ،برامج تدريبية، الترقية ،توفير بيئة عمل مناسبة حفاظا على استقرار العمال. (عباس، 2014، صفحة 143)

ت- مجال الموارد المادية و المساهمات البيئية :

الاهتمام بالموارد الطبيعية و المادية ،حماية البيئة من التلوث سواء كان مائي أو هوائي مع ضرورة استخدام الموارد الطبيعية بصورة اقتصادية و أخلاقية. (الخضر، 2013، صفحة 25)

ث- مجال المساهمات الخدمية و الإنتاجية :

النشاطات التي تقوم بها المؤسسة تسعى من خلالها لتحقيق رضى المستفيدين من خدماتها نسلعها إضافة الى تحسين جودة المنتج و صدق المعلومات عن طريق برامج توعوية و إعلامية للمنتج. (الخضر، 2013، صفحة 25)

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الخضراء كمدخل لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

I. "دور الإدارة المستدامة " كركيزة فكرية لتوطين المسؤولية الاجتماعية :

تعد الإدارة المستدامة بمثابة " العقل المدبر " و البعد الفكري و الفلسفي للقيادة الخضراء ،اذ تمنح القائد الاطار النظري و العملي اللازم لدمج الأبعاد البيئية و الاجتماعية في صلب الرؤية الاستراتيجية و الرسالة الجوهرية للمؤسسة فبدلا من التركيز التقليدي على تعظيم الأرباح في الأمد القريب ،تعمل الإدارة المستدامة على إعادة صياغة هوية المؤسسة لتصبح كيانا يهدف الى خلق قيمة مشتركة توازن بين الكفاءة الاقتصادية و العدالة الاجتماعية و حماية النظم البيئية. (محمد، 2021، الصفحات 85-92)

أ- ارتباط الإدارة المستدامة بالمسؤولية الاجتماعية :

تتجلى هذه العلاقة في قدرة القائد الأخضر على تحويل المسؤولية الاجتماعية من مجرد " أنشطة هامشية " أو مبادرات تطوعية متقطعة الى جزء أصيل من نظام الحوكمة المؤسسية .ومن هذا المنطلق ،يتبنى القائد سياسات "الاستباقية البيئية "التي تضمن صون حقوق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية ،وهو ما يمثل أسمى مراتب المسؤولية الاجتماعية و أكثرها عمقا.

ب- الالية التنفيذية :

و لضمان فاعلية هذا البعد ،تعتمد القيادة الخضراء على مأسسة هذه القيم عبر وضع أهداف مرحلية ذكية، تتسم بالدقة و القابلية للقياس .ولا تكتفي الإدارة بذلك ،بل تعمل على ربط نظام المكافآت و الحوافز الإدارية بمدى تحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ،مما يخلق التزاما حقيقيا لدى كافة المستويات الإدارية بترجمة الفكر المستدام الى واقع ملموس.

II. أثر " المبادرات المستدامة " في تعزيز الالتزام المجتمعي والبيئي: (الزبيدي, دحام غني، 2019، صفحة 59)

تتبلور المبادرات المستدامة في الحزمة الإجرائية من المشاريع و البرامج التي يتبناها القائد الأخضر ،و التي تتجاوز الأطر التقليدية للعمليات التشغيلية الصرفة لتشمل أبعادا تنموية و بيئية أوسع. ان هذه المبادرات تمثل الانتقال من "الفكر المستدام " الى "الفعل المسؤول" ،حيث يسعى القائد من خلالها الى تقديم حلول عمل للمشكلات البيئية و المجتمعية المعاصرة.

أ- الارتباط الوظيفي بالمسؤولية الاجتماعية :

تصنف هذه المبادرات بكونها "الواجهة الاتصالية" و الوجه الظاهر للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة فهي تمنح الالتزام الأخلاقي شكلا ملموسا يمكن قياس أثره في المجتمع، وتعدد صور هذه المبادرات لتشمل :

- تبنى استراتيجيات إعادة التدوير و إدارة النفايات الصناعية.
- التحول الاستراتيجي نحو الاعتماد على الطاقات المتجددة لتقليل الأثر الكربوني .
- بناء شراكات استراتيجية من منظمات المجتمع المدني و الجمعيات البيئية لحماية التنوع البيولوجي ودعم النظم الايكولوجية المحلية .

ب- الأثر على الموارد البشرية و المجتمع :

لا يقتصر دور القائد المحلي في هذا البعد على اطلاق المبادرات فحسب ، بل يمتد ليشمل دورا تحفيزيا محوريا ،حيث يعمل على استنهاض دافعية الموظفين نحو التطوع و المشاركة الفاعلة في هذه البرامج .هذا الانخراط يساهم في ترسيخ مفهوم "المواطنة التنظيمية البيئية" حيث يشعر الموظف بأن دوره يتعدى المهم الوظيفية الى المساهمة في الرفاه الاجتماعي و الحفاظ على البيئة. وبذلك، تتحول المسؤولية الاجتماعية من التزام مؤسسي جاف الى ثقافة و قيمة إنسانية تعزز الروابط بين المؤسسة ومحيطها المجتمعي المحلي.

III. مساهمة "الإجراءات المستدامة" في ترسيخ الممارسات المسؤولة :

تشكل الإجراءات المستدامة البعد التشغيلي و التنفيذي للقيادة الخضراء ،حيث تتبلور في مجموعة القواعد واللوائح التنظيمية ،و العمليات اليومية التي تفرض نمطا سلوكيا صديقا للبيئة داخل كافة الوحدات الإدارية و الإنتاجية .ان هذا البعد يمثل "آلية ضبط" التي تضمن انصياع كافة الممارسات التنظيمية للمعايير البيئية و الأخلاقية المتبناة. (D'Amato, 2009, pp. 427-443)

أ- الارتباط المباشر بالمسؤولية الاجتماعية :

تتجذر علاقة هذه الإجراءات بالمسؤولية الاجتماعية في محور "مسؤوليات العمليات و المنتجات ،فالقائد الأخضر لا يكتفي بالشعارات ،بل يضع بروتوكولات صارمة تهدف الى :

- الحد من الأثار السلبية: عبر وضع معايير دقيقة لتقليل الانبعاثات الكربونية و النفايات الصناعية.
- ترشيد الموارد :من خلال سياسات "المكتب الأخضر" التي تشمل رقمنة المعاملات لتقليل استهلاك الورق و تطبيق نظم ذكية لترشيد استهلاك الطاقة و المياه.
- جودة وأمان المخرجات :ضمان سلامة المنتجات أو الخدمات المقدمة وخلوها من المواد الضارة مما يكس مسؤولية المؤسسة تجاه صحة وسلامة المستهلك النهائي.

ب- التحول من النوايا الى الانضباط السلوكي :

تكمن الأهمية الجوهرية لهذا البعد في قدرته على تحويل المسؤولية الاجتماعية من مجرد "نوايا أخلاقية " أو وعود نظرية الى "سلوك منضبط و مقنن ". ويتم ذلك عبر صياغة أدلة عمل خضراء تدمج الاعتبارات البيئية في الوصف الوظيفي لكل فرد. ان هذا الانتقال يضمن التزام المؤسسة بمسؤولياتها القانونية و الأخلاقية ،و يحول دون حدوث أي انحرافات قد تؤدي الى تلوث البيئة أو الاضرار بالمجتمع نتيجة النشاط اليومي المتكرر ،مما يمنح المسؤولية الاجتماعية صفة "الديمومة" و الاستمرارية.

يمكن تلخيص تأثير الأبعاد الثلاث للقيادة الخضراء في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (01-01) : تأثير أبعاد القيادة الخضراء على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

أبعاد القيادة الخضراء	نوع التأثير على المسؤولية الاجتماعية
الإدارة المستدامة	تأثير تخطيطي /قيمي (دمج المسؤولية في استراتيجية المنظمة)
المبادرات المستدامة	تأثير تطوعي /خارجي (تحسين السمعة و خدمة المجتمع و البيئة)
الإجراءات المستدامة	تأثير تشغيلي (ضبط السلوك اليومي و حماية الموارد)

المصدر :من اعداد الطالبتين

نستخلص مما تقدم في هذا المطلب أن العلاقة بين القيادة الخضراء و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست مجرد علاقة ارتباط بسيطة ،بل هي علاقة تكاملية و بنيوية، حيث تعمل أبعاد القيادة الخضراء الثلاثة كمحركات استراتيجية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية و تحويلها من مفهوم نظري الى ممارسة مؤسسية مستدامة . يمكن ايجاز هذه العلاقة في النقاط الجوهرية التالية :

-التأصيل الفكري :

أثبتت البحوث أن الإدارة المستدامة هي التي تمنح المسؤولية الاجتماعية شرعيتها داخل المؤسسة ، من خلال دمج القيم البيئية في الحوكمة و صنع القرار ،مما يضمن انتقال المؤسس من "الربحية القصيرة" الى "الاستدامة الشاملة". (السيد، 2020، صفحة 85)

-التجسيد الميداني :

تمثل البادرات المستدامة القناة الاتصالية والتنفيذية التي تترجم التزام المؤسسة اتجاه المجتمع و البيئة ،فهي التي تبني السمعة الخضراء و تعزز روح المواطنة التنظيمية لدى الموظفين عبر العمل التطوعي و المشاريع البيئية. (الزيدي، دحام غني، 2019، صفحة 56)

-الانضباط التشغيلي :

تأتي الإجراءات المستدامة لضمان مأسسة هذا الالتزام و تحويله الى سلوك يومي منضبط ، مما يقي المؤسسة من مخاطر التلوث أو التقصير القانوني ،ويضمن أن تكون المسؤولية الاجتماعية نتاجا طبيعيا لعمليات تشغيلية كفؤة ونظيفة . (D'Amato, 2009, pp. 427-443)

ختاما يمكن القول أن القيادة الخضراء بأبعادها (الفكرية ، المبادراتية، و الإجرائية) هي الضمانة الأساسية لعدم انحراف المسؤولية الاجتماعية عن مسارها الأخلاقي ،و هي الأداة التي تمكن المؤسسات المعاصرة من تحقيق التوازن المنشود بين متطلبات النمو الاقتصادي وضرورات الحفاظ على البيئة و رفاهية المجتمع.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الخضراء و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المطلب الأول: الدراسة السابقة باللغة العربية :

I. الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخضراء:

1-دراسة م أسو محمد لطيف صالح و م وسام سامي جبار زينل (2021) بعنوان :القيادة الخضراء ودورها في إدارة الموارد البشرية المستدامة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك ،الجامعة التقنية الشمالية، الكلية التقنية الصحية و الطبية، الجامعة العراقية، المجلد 51، العدد 01.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل وبلورة الإطار المفاهيمي للقيادة الخضراء ودورها في ادارة الموارد البشرية المستدامة لمنظمات الأعمال وذلك عبر موائمة تلك الممارسات للقيادة الخضراء وأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة في البيئة المنظمة. وقد اعتمدت منهجية الدراسة على دراسة استطلاعية على اراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك حيث وزعت 40 استمارة على القيادات الإدارية في الجامعة وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج والتوصيات أهمها: أن القيادة الخضراء تحقق دورا مهما في ادارتها الجامعية بما يضمن استدامة مواردها البشري والقدرة على تحقيق تطلعاتها وتوجهاتها المستقبلية وضرورة اعتماد إدارة الجامعة على برامج تطويرية وتدريبية للقيادة الخضراء و بما يهدف الى زيادة التطور و الابتكار و هذا ما يسهم باكتساب معارف و خبرات تراكمية لدى القيادات.

2-دراسة الدكتور صلاح الدين عبد العزيز غنيم رئيس شعبة بحوث التخطيط التربوي (2022) بعنوان: القيادة الخضراء للمدارس: الأدوار و المسؤوليات التحديات و المقترحات ، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية و التنمية بالقاهرة، المقال 01 الطبعة 21.

في محاولة لتقصي الأدوار و المسؤوليات المرتبطة بالقيادة الخضراء بالمدارس و التحديات التي يواجهها مديرو المدارس لدعم القيادة الخضراء بالمدارس، تم اتباع الخطوات و الإجراءات المنهجية العلمية للمنهج الوصفي و اجراء دراسة ميدانية على عينة من القيادات المدرسية و المعلمين بلغت 1133 فرد من خلال استبانة لاستطلاع رأيهم

حول الأدوار و المسؤوليات التحديات و المقترحات اللازمة للانخراط في أنشطة و ممارسات القيادة الخضراء بالمدارس وكان من أهم توصيات البحث : الاهتمام بتوعية الطلاب وأعضاء هيئة التعليم وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بأهمية التخصير والقيادة الخضراء للمدارس والاهتمام بإعداد كوادر وقيادات للمستقبل تعمل وفق خطط منهجية على تحقيق الاستدامة وربط المدرسة بالمجتمع المحلي.

3-دراسة م م هديل قاسم عليوي (2022) بعنوان: دور القيادة الخضراء في تعزيز الريادة المستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من القطاعات الإدارية في شركة الاستكشافات النفطية ، مجلة تكريت الإدارية ،الاقتصادية و العلمية الطبعة 18 العدد 60 ، الجزء 01.

هدف هذا البحث الى تحديد العلاقة بين القيادة الخضراء كمتغير مستقل ودورها في تعزيز الريادة المستدامة. تمثلت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال: هل للقيادة الخضراء دور في تعزيز الريادة المستدامة في الشركة المبحوثة؟ وعليه، تم بناء مخطط فرضي الذي يحدد طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات و تم صياغة فرضيتان رئيسيتان اشتقت منهما فرضيات فرعية. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي اشتمل مجتمع البحث على القيادات الإدارية (مديرو الهيئات و الأقسام و المشاريع) و البالغ عددهم 70 فردا جرى استطلاع آرائهم بموجب استبانة استبيان محكم لهذا الغرض تم تحليلها باستخدام وسائل إحصائية متقدمة ضمن برنامج SPSS استخلص البحث مجموعة نتائج كان من أهمها وجود علاقتي ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الخضراء و الريادة المستدامة. اختتم البحث بمجموعة توصيات كان من ابرزها ضرورة خلق ثقافة تنظيمية خضراء من خلال تعزيز و انشاء التوجهات الخضراء لتمكين العاملين من المساهمة في الحفاظ على الموارد الطبيعية .

4-دراسة ايمن محمد الفقي، فتحي محجوب الحمام ،حسن حسن المحجوب كامل عبد الحي السكري (2025) بعنوان: القيادة الخضراء الشاملة و السلوك البيئي بمؤسسات الفنادق الأوارس المعدلة للمناخ النفسي الأخضر و استقلالية العمل ،مجلة كلية السياحة و الفنادق جامعة مدينة السادات، الطبعة 09، العدد 01.

سعت هذه الدراسة الى اكتشاف تأثير القيادة الخضراء الشاملة على السلوك البيئي للموظفين و تحديدا فحص تأثير المناخ النفسي الأخضر و استقلالية العمل على هذه العلاقة لتعزيز فعالية القيادة في تعزيز الاستدامة ،لتقييم النموذج المقترح تم جمع البيانات من 452 موظف بدوام كامل يعملون في فنادق ذات خمس نجوم و تحديدا داخل منظمة القاهرة الكبرى تم اجراء تحليل البيانات باستخدام PLS-SEM للتقييم الاحصائي باستخدام برنامج 70. WARSP PLS .

كشفت النتائج أن القيادة الخضراء الشاملة تؤثر بشكل إيجابي على السلوك البيئي للموظفين بالإضافة الى ذلك تم تعزيز العلاقة بين القيادة الخضراء الشاملة و السلوك البيئي من خلال المناخ النفسي الأخضر و استقلالية العمل.

5-دراسة نجلاء المعموري و ميادة اللهبي (2025) بعنوان: القيادة الخضراء و دورها في تحقيق الرفاه التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي جامعة الامام جعفر الصادق ، فرع النجف مجلة الكوفة للدراسات الطبعة 01 العدد 78.

تتضمن هذه الدراسة أهمية التعرف على القيادة الخضراء و دورها في تحقيق الرفاه التنظيمي و ذلك كمحاولة لرسم الفجوة المعرفية أو تقليلها و تفسير طبيعة العلاقة بين القيادة الخضراء و الرفاه التنظيمي من خلال استطلاع عينة من المدرسين في جامع الامام جعفر ،تجسدت مشكلة الدراسة في تساؤل جوهري مفاده ما دور القيادة الخضراء في تحقيق الرفاه التنظيمي ؟اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات بالاعتماد على البيانات ،الملاحظة و المقابلات الشخصية ،ثم استعملت طريقة المسح الميداني من خلال توزيع الاستبانة على عينة من المدرسي بلغ عددهم 122 يعملون في جامعة الامام جعفر الصادق الأهلية فرع النجف الأشرف من مجموع مجتمع دراسة يبلغ 160 مدرس أجريت عملية التحليل بالاعتماد على عدد من الوسائل الإحصائية مثل برنامج SPSS .

وأُسفرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني أبعاد القيادة الخضراء وتحقيق الرفاه التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية؛ حيث تساهم الممارسات البيئية والرقمية للإدارة في تقليل ضغوط العمل ورفع مستويات الاستقرار النفسي والرضا الوظيفي لديهم. وقد أوصت الدراسة بضرورة تأسيس الثقافة الخضراء داخل البيئة الجامعية، والاعتماد المتزايد على الحلول المستدامة، مع تقديم الدعم المستمر للجوانب النفسية والاجتماعية للتدريسيين لضمان استدامة رفاقتهم التنظيمية وجودة مخرجاتهم التعليمية

II. الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية :

1-دراسة يحيى نعيم (2015) بعنوان: نماذج عن بعض الشركات العالمية والإسلامية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، مجلة المالية و الأسواق، الطبعة 02 العدد 01.

هدفت هذه الورقة البحثية الى التعرف على ماهية المسؤولية الاجتماعية للشركات وأسباب ظهورها وأهم الأبعاد التي تركز عليها كما تم عرض تجارب بعض الشركات العالمية والإسلامية الناجحة و التي تساهم بشكل فعال في تنمية مجتمعاتها. انتهجت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على المصادر الموثوقة من التقارير و الدراسات الصادرة التي تناولت جوانب من موضوع ورقة البحث بهدف التعرف على المتغيرات المرتبطة بمشكلة البحث والوصول الى الإجابة على تساؤلات الورقة البحثية و الى تحقيق أهدافها. أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أبرزها: أن المسؤولية الاجتماعية في الشركات العالمية والغربية تنطلق من أبعاد قانونية، واقتصادية، وتحفيزية ترتبط بتلميع الصورة الذهنية وتحقيق الميزة التنافسية، في حين أن ممارستها في المؤسسات الإسلامية تنبع من منطلقات عقائدية وقيمية أخلاقية (كالزكاة، التكافل، والعدالة الاجتماعية) تلزم المؤسسة بالمسؤولية تجاه المجتمع

كواجب ديني وأخلاقي وليس مجرد خيار طوعي. وخلصت الدراسة إلى أن نجاح ترسيخ هذا المفهوم يتطلب دمج المبادئ الأخلاقية السامية مع آليات الإدارة الحديثة، وأوصت بضرورة صياغة أطر استراتيجية مرنة تُمكن المؤسسات من الموازنة بين تحقيق الربحية الاقتصادية والمساهمة الفعلية في التنمية المجتمعية المستدامة.

2-دراسة جميلة العمري ومحمد زرقون (2016) بعنوان : دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة وكالات شركات التأمين ولاية ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية الطبعة 04، العدد 02.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لبعض وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة و من أجل التحقيق من ذلك قام الباحثان باختيار عينة عشوائية عددها 60 عامل من مجتمع الدراسة بعد جمع البيانات تم معالجتها باستخدام البرنامج الاحصائي "SPSS" و اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار الفرضيات وتم التوصل الى مجموعة استنتاجات ميدانية أهمها : أن هناك مسؤولية اجتماعية اتجاها العملاء بدرجة جيدة و بدرجة متوسطة اتجاها المجتمع و بدرجة ضعيفة اتجاها البيئة بالإضافة الى أن وكالات شركات التأمين لا تهتم بالمسؤولية الاجتماعية اتجاها البيئة في تحقيق الميز التنافسية و يرجع ذلك الى طبيعة عمل الشركة المبحوثة و هذا عكس التوجهات الحديثة نحو تبني المسار البيئي كركيزة للتنافس.

3-دراسة شطابي كنزة و لحرش طاهر (2016) بعنوان : المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة تحليلية لتجارب بعض الدول الغربية و العربية مع عرض لواقع المسؤولية الاجتماعية في الجزائر، مجلة العلوم التجارية و التسيير الطبعة 12 العدد 01.

يهدف هذا البحث الى التعرف على أهم المبادرات المنتهجة من طرف الدول الغربية و العربية لتعزيز تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية مع عرض لواقع المسؤولية الاجتماعية في الجزائر وقد خلص البحث الى جملة من النتائج أهمها و على المستوى الوطني أن أغلب الجهود المتبناة من طرف الدولة لحث المؤسسات على الاضطلاع بمسؤولياتها الاجتماعية ينصب في القوانين و التشريعات مع غياب أي جهة حكومية رسمية تعنى ببرامج المسؤولية الاجتماعية.

4-دراسة شرين محمد خادام (2016)، بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص: دراسة ميدانية لشركات الاتصال، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية جامعة بغداد.

تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على مبادئ المسؤولية الاجتماعية و على الأنشطة التي تقوم بها شركات الاتصال التي لها اثار اجتماعية مهمة و لا سيما في المجالات الاجتماعية، البيئية والإنسانية.

أما الاطار المنهجي للدراسة فهي من الدراسات الوصفية الميدانية التي اعتمدت الوصف و التحليل و الاطلاع على الكثير من الأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة وقد اعتمدت الدراسة منهج المسح الاجتماعي وأدوات جمع

البيانات (المقابلة و الاستبانة) أما تصميم العينة فقد اعتمدت الدراسة على عينتين الأولى ضمت 30 مبحوثا من المديرين و الموظفين العاملين في شركتي الاتصال (أسيا سل ،زين)ضمن محافظة بغداد و العينة الثانية بلغت 400 مبحوث من المستهلكين لخدمات تلك الشركات في محافظة بغداد و أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: وجود مسؤولية اجتماعية لشركة الاتصال نحو المجتمع و البيئة و المستهلكين و العاملين بمعدلات متفاوتة، وجود مسؤولية اجتماعية للشركة حسب وجهة نظر المستهلكين و اعتقادهم بشأن تطبيق شركات الاتصال لبرامج المسؤولية الاجتماعية و أهم التوصيات المقترحة.

5-دراسة بوحبيبة الهام ،قطوش مريم (2020) بعنوان دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة sanik و مؤسسة enpec ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 13 ، العدد 3.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات محل الدراسة، حيث تم استخدام استبيان أداة لجمع البيانات اللازمة عن متغيرات الدراسة و قد تم توزيعه على عينة مكونة من 81 موظف بالمؤسستين. توصلت نتائج الدراسة الى أن هذه المؤسسات تتحلى بالمسؤولية الأخلاقية ، القانونية مما ساهم في تحقيق تنمية مستدامة الا أنها لا تتحلى بالمسؤولية الخيرية ، لذا تم اقتراح توصيات تساهم في دعم التحلي بكل أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني : الدراسة السابقة باللغة الأجنبية :

I. الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الخضراء:

1- دراسة Kardoyo Kardoyo ,Muhammed feriady,Nina Farliana,ahmed (2020) بعنوان **Influence of the Green Leadership toward environmental policies Support: The journal of Asian Finance Economics and Business Andinisia, 7(11)**

هدفت هذه الدراسة الى دراسة دور القيادة الخضراء في دعم السياسات البيئية في الجامعة تم أخذ عينة من 1456 محاضرا و موظفا في جامعة سيما رانج الحكومية اندونيسيا بلغ اجمالي العينة في هذا البحث 312 مستجيبا تم استخدام نماذج المعادلات الهيكلية SEM في هذا البحث لتطوير نماذج دور القيادة الخضراء في دعم السياسات البيئية للمحاضرين و الموظفين في الجامعة. توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الخضراء تأثيراتها كبيرة على دعم السياسات البيئية و المسؤولية البيئية و الوعي البيئي و الكفاءة الذاتية الخضراء و لكن كان لها تأثير ضئيل على الهوية التنظيمية. أظهر تحليل المسار تأثيرا وسيطا قويا للمسؤولية الاجتماعية البيئية و الوعي البيئي و لكن هناك تأثير وسيط ضعيف من الهوية التنظيمية و الكفاءة الذاتية الخضراء. أخيرا خلصت هذه الدراسة الى أنه يجب تعزيز

دور القيادة الخضراء في التأثير على المسؤولية البيئية و الوعي البيئي من أجل زيادة دعم السياسات البيئية في الجامعة هناك حاجة الى اجراء المزيد من الدراسات لتحديد تأثير القيادة الخضراء على الأداء الأخضر و السلوك الأخضر في المنظمات.

2-دراسة Rizwan Ullah Khan ,Abdul Saqib,Monir A,Abbasi Alexey mikloylov Gabor pinter (2023) بعنوان Green Leadership environmental knowledge sharing and sustainable performance in manufacturing [sustainable enery technologies and assessments 60 (industry Application 103540), Pakistan

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير القيادة الخضراء على البيئة و دراسة أثر تبادل المعرفة البيئية على الأداء المستدام للشركات، تم الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية لاختبار الفرضيات تم جمع البيانات من 257 مستجيبا يعملون في شركات صغيرة متوسطة الحجم في قطاع التصنيع في باكستان و تم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية SEM مع المربعات الصغرى الجزئية Smart PLS . كشفت النتائج عن أثر إيجابي و هام للقيادة الخضراء على تبادل المعرفة البيئية و تظهر هذه النتيجة أن الأداء المستدام للشركات يمكن تحسينه من خلال تبني ممارسات القيادة الخضراء و تبادل المعرفة البيئية في مكان العمل

3-دراسة Abdillah Abdillah , Ida Heru Nursa, Sapen Sartika Unyi Putri, Widianingsih (2024) بعنوان Green Leadership in Policy Making towards Sustainable Future :Systimatic Critical Review and Future Direction , Universitas Padjajaran,Indonesia

هدفت هذه الدراسة المنهجية لمراجعة الادبيات و تحديد ، فحص و تقييم الاتجاهات في المنشورات المحلية حول القيادة الخضراء بالإضافة الى مدى تطور هذا الموضوع و استكشافه من قبل العلماء في جميع أنحاء العالم . كشفت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الخضراء و اتخاذ القرارات الواعية بيئيا ، يدرس هذا البحث العديد من المناقشات و الأعمال الأدبية المتعلقة بمدى قدرة القيادة الخضراء على اقناع المنظمات بتبني ممارسات صديقة للبيئة. أوصى المؤلفون بأن تستكشف الدراسات المستقبلية أطرا استراتيجية أكثر فعالية و قابلية للتطبيق ، لتطبيق مفهوم القيادة الخضراء عالميا حيث توضح كيف تحاول النقاط الرئيسية للدراسات المذكورة أعلاه شرح الحاجة الملحة لتطبيق مفهوم القيادة الخضراء في تطبيق السياسات المؤيدة للبيئة و الآثار الناتجة عنها. وتقدم هذه الدراسة العديد من التوصيات لرفع مستوى المعرفة التنظيمية بنهج القيادة الخضراء من أجل تعزيز التنمية المستدامة بيئيا.

4-دراسة Bayu Indra ,Setia Eric Syawal Alghifari (2024) بعنوان Green Leadership and competitive advantage: The role of mediation from knowledge management and talent management, journal of Eastern European and central Asian research, 11 (03)

هدف هذا البحث الى تحليل تأثير القيادة الخضراء على الميزة التنافسية من خلال الأدوار الوسيطة لإدارة المعرفة و إدارة المواهب في سياق الثورة الصناعية حيث تحدث شركات التكنولوجيا في جميع انحاء العالم تداعيات دولية على الابتكار و قضايا الاستدامة و البيئة

و قد تم اختيار شركات التكنولوجيا في اندونيسيا كنموذج ، تم جمع البيانات باستخدام استبيان وزع على مديري الشركات ثم تم تحليلها باستخدام SEM AMOS . أظهرت نتائج البحث ان القيادة الخضراء ليس لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية بل تمارس تأثيرا غير مباشر من خلال إدارة المعرفة و إدارة المواهب وتعزز هذه النتائج الرأي القائل بأن الاستدامة يجب أن تكون ضرورية في المؤسسة.

5-دراسة Jie Zhong; X iaojing shao, Huan X iao ,Rui Yang Xin An: (2025) بعنوان The research on the green Leadership :a systematic review and theoretical framework, Environment ,Development and Sustainability : A Multidisciplinary Approach to the Theory and Practice of Sustainable Development, 27(1).

جمعت هذه الدراسة 846 ورقة بحثية متعلقة بالقيادة الخضراء من قاعدة بيانات web of science و استخدمت أداة Cite Space البيبليومترية لإجراء مراجعة منهجية ،تم استنادا الى ما سبق استخدام نظرية البيانات المرتكزة لبناء اطار نظري للقيادة الخضراء وتقديم تحليل معمق للمواضيع و المفاهيم الرئيسية في هذا المجال . أظهرت نتائج البحث أن الدراسات الحالية مقارنة بالسابقة اعتمدت بشكل أساسي على الأساليب التجريبية لاستكشاف أثارها على الفوائد المالية و السلوك البيئي للأتباع و المواقف البيئية و الحالات النفسية و تشمل مجالات البحث المستقبلية لاكتشاف المشاركة المنسقة لأصحاب المصلحة و دراسة تأثير القيادة الخضراء على القادة من منظور الفاعلين و بحث تأثير الأتباع على السلوكيات البيئية للقادة وتنفيذ التعاون بين الثقافات في مجال القيادة الخضراء في المناطق و استكشاف كيفية تطوير القيادة الخضراء.

II. الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:

1-دراسة Anne Barraquier (2025) بعنوان le rôle de la responsabilité Sociale dans la connaissance organisationnelle: approche conceptuelle, management international, Volume 19 ,n°1

تشير هذه المقالة أولاً إلى أن عمليات المسؤولية الاجتماعية كغيرها من العمليات قادرة على توليد المعرفة ثم تطور فكرة أن هذه العمليات من خلال التشكيك في هدف المنظمة (تحقيق الربح) وقيمها تؤدي بها إلى إنتاج معرفة تعدل نشاطها و نموذج أعمالها و استراتيجيتها الابتكارية و يعزز هذا الاسهام النظري ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية في نظرية الموارد.

2-دراسة Ali Kazemi Fereydoun Omid (2015) بعنوان The effect corporate social responsibility on customers as loyalty with regard to the role of trust, identification and satisfaction of customers, Nature and Science, 13(7)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير المسؤولية الاجتماعية على ولاء العملاء في البنك من خلال سعي المؤسسات إلى تحقيق احتياجات ورغبات عملائها لتكون أكثر نجاحاً لتحقيق المنافسة، وتكونت عينة الدراسة من بنوك اختيرت بشكل بسيط و عشوائي و طبق الباحثان الدراسة في شكل استبيان حيث وزعت 384 استمارة على عملاء البنك في مدينة بوشهر، و بعد جمع البيانات و تحليلها وفقاً لبرنامج SPSS تم التوصل إلى أن مراقبة المسؤولية الاجتماعية يزيد من ولاء العملاء، ويقترح الباحثين على مديري البنك أن يتصرفوا بعناية و بطريقة مناسبة اتجاه مسؤولياتهم في مجال البيئة و المجتمع و المؤسسات الاجتماعية و موظفيها.

3-دراسة Moussa Aissa ,Khemnou Dounia (2022) بعنوان La responsabilité Social des Entreprise : La thèse, l'antithèse et la synthèse : Journal of Economic and Financial Books (JEFB), volume :07, n° 2

استهدفت هذه الدراسة تقديم قراءة نقدية لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالاعتماد على المنهج الجدلي (الأطروحة، النقيض، التركيب). وتوصلت الدراسة إلى أن المفهوم تجاوز الصراع التقليدي بين التيار المعارض للمسؤولية الاجتماعية بحجة تعظيم الأرباح، وبين التيار الداعي لها كالتزام أخلاقي؛ ليصل الفكر الإداري الحديث إلى مرحلة (التوليف والتركيب) التي تدمج المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي واستثماري يحقق ميزة تنافسية وأرباحاً للمؤسسة، ويدعم في الوقت ذاته التنمية المستدامة للمجتمع والبيئة.

4-دراسة Chiadmi Meryem (2022) بعنوان Responsabilité Sociale de l'entreprise: un concept complexe protéiforme et aux multiples approches, Revue Internationale des Sciences de gestion, Volume 5, n° 4

هدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على المسؤولية الاجتماعية وفهم نطاق الاختلافات المفاهيمية والنظرية. أظهرت دراسة تاريخ نشأة وتطور هذا المفهوم أن لكل حقبة دورها الخاص متأثرة بالضغوط البيئية و تغيير دور

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

الأعمال في المجتمع ومع مرور الوقت و في مختلف المناطق تطور المفهوم واكتسب معاني متعددة وصولا الى المفهوم المعقد و المثير للجدل الذي نراه اليوم و الذي لا يزال يبحث عن توافق نظري.

5-دراسة Malokani, Nawaz & Shah (2022) بعنوان: Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Evidence from the Textile Industry, Annals of Human and Social Sciences, Vol. 3, n°2

الغرض من هذه الدراسة هو فحص تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات على مشاركة الموظفين في مؤسسات قطاع النسيج، مع التركيز على الابعاد الاقتصادية، الاجتماعية و القانونية للمسؤولية الاجتماعية للشركات و تأثيرها على مواقف الموظفين، قام الباحثان بتوزيع 230 استبيان لجمع البيانات تم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات ومواقف الموظفين، وخلصت الدراسة الى أن دمج المسؤولية الاجتماعي للشركات في الاستراتيجيات التنظيمية يساهم في تحسين المواقف السلوكية للموظفين و تعزيز الاستدامة التنظيمية.

المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الجدول رقم (02-01): مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية

الدراسات الحالية	الدراسات السابقة	
أجريت الدراسة الحالية خلال السنة الجامعية 2025-2026 بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت (الجزائر)	معظم الدراسات أجريت بين سنة 2000 و 2025 سنة في دول أسيوية مثل أندونيسيا و ماليزيا و أوربية مثل هولندا و الدنمارك .	الزمان و المكان
عينة الدراسة عشوائية من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت بمختلف مستوياتهم الإدارية وتخصصاتهم	معظم الدراسات اقتصرت على القيادات العليا أو موظفين محددين ، غالبا في شركات خاصة أو مؤسسات صناعية كبيرة.	عينة الدراسة
ركزت الدراسة على قطاع الطاقة (مؤسسة عمومية مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز) وهو قطاع استراتيجي له خصوصيات تنظيمية وتأثيرات بيئية.	ركزت على القطاعات الصناعية أو الخدمية في الخارج مثل شركات التصنيع ، الخدمات اللوجستية و التكنولوجية.	نوع القطاع
اعتمدت دراستنا على متغيرين هما : القيادة الخضراء كمتغير مستقل بأبعادها (الإدارة المستدامة، المبادرات المستدامة و الإجراءات المستدامة) و المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة مثل القيادة الخضراء ، الإدارة الخضراء، القيادة التحويلية، المسؤولية الاجتماعية، الأخلاقية .	متغيرات الدراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

	البيئي،الاقتصادي و الاجتماعي).	
أداة جمع البيانات	استخدمت كل الدراسات الاستبيان،وبعض الدراسات لجأت الى المقابلة لتدعيم دراستها.	استخدمنا في دراستنا الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة .
أداة تحليل البيانات	استخدمت جل الدراسات البرنامج الاحصائي SPSS V26 كأداة لتحليل البيانات.	استخدمنا في دراستنا البرنامج الاحصائي SPSS V26 كأداة لتحليل البيانات.
	AMOS كأدوات لتحليل البيانات.	Smart pls وبرنامج

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

خلاصة :

تبين من خلال هذا الفصل أن القيادة الخضراء تمثل نهجا إداريا مبتكرا يدمج بين الأداء الاقتصادي و حماية البيئة، إذ يعمل القائد الأخضر على غرس ثقافة الاستدامة داخل المؤسسة و تحفيز الموظفين على الابداع و الابتكار في تحقيق الأهداف البيئية فمن خلال هذا النهج تتحول المسؤولية الاجتماعية من مجرد التزامات نظرية الى ممارسات يومية ملموسة تشمل المجتمع و البيئة ،حيث تصبح المؤسسة فاعلة في تحسين جودة الحياة و حماية الموارد الطبيعية. يظهر التكامل بين القيادة الخضراء و المسؤولية الاجتماعية جليا في كيفية توجيه القرارات الاستراتيجية و ربط المبادرات البيئية بالحوافز و التشجيع على المشاركة ، مما يعزز التزام الموظفين و يجعل المؤسسة قادرة على تحقيق نمو مستدام مع قيمة مجتمعية و بيئية حقيقية ،ويعمنحها ميزة تنافسية قائمة على الابتكار و المسؤولية الأخلاقية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل
المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
سونلغاز عين تموشنت

تمهيد :

بعد الانتهاء من الجانب النظري ، الذي استعرضنا من خلاله أهم مفاهيم القيادة الخضراء وأثرها على تفعيل المسؤولية الاجتماعية ، و عرضنا لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات ، كان من الضروري اجراء الدراسة التطبيقية بغية اسقاط الجانب النظري على التطبيقي و بغية تحقيق الهدف من هذه المذكرة و المتمثل في الكشف عن أثر القيادة الخضراء في تفعيل المسؤولية الاجتماعية. وعليه خصص هذا الفصل لعرض الاطار المنهجي للدراسة، اختبار الفرضيات و تحليل النتائج، بهدف تقديم صورة واضحة و منظمة عن كيفية انجاز البحث وعن أبرز ما أسفرت عليه الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول : يتناول الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة ،بدا من اختيار المنهج مرورا بتعريف مجتمع و عينة الدراسة ، وصف أداة جمع البيانات "الاستبيان " و صولا الى دراسة الصدق والثبات ،و الأساليب الإحصائية المعتمدة.

المبحث الثاني : يركز على عرض وتحليل النتائج الميدانية ،بداية بخصائص العينة ،الى تقييم مستويات المتغيرات الرئيسية على مستوى المؤسسة محل الدراسة و ختاماً باختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تناولنا في هذا المبحث الإجراءات المنهجية التي استندت إليها الدراسة، بدءاً بتحديد المنهج المعتمد، ووصف العينة المختارة وطرق جمع البيانات. كما يسلط الضوء على الأداة البحثية المستخدمة في الدراسة واختبارات صدقها وثباتها، مع بيان البرنامج الإحصائي ومختلف أساليب التحليل التي وظفت لاختبار الفرضيات.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

I. تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعد مؤسسة سونلغاز متعاملاً تاريخياً في مجال التزود بالطاقة الكهربائية و الغازية في الجزائر، يتيح لها القانون الأساسي الجديد التدخل في قطاعات أخرى مهمة لها خاصة في مجال تسويق الكهرباء الغاز الى الخارج، من خلال هذا المبحث سنتعرف على مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت.

I-1- تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت :

هي فرع محلي توظف عمالاً من جميع الفئات المهنية ، لها ستة "6" و كالات تجارية و ثلاث "3" مصالح تقنية في الكهرباء و ثلاثة "3" في الغاز حيث تشغل ما يقارب 2700 كم من شبكة الكهرباء و 679 كم من شبكة الغاز و تظم حوالي 38749 زبون في الغاز و 92109 في الكهرباء (حسب احصائيات سنة 2023).

I-2- أهداف المؤسسة : من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها :

-نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية .

-توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو الخارج والعمل على تسويقه.

-استقلالية التسيير و ادخال قواعد ذات طابع تجاري.

-و الهدف الأكبر هو مواجهة المنافسة المحتملة في الخارج.

I-3- أبرز مهام و مبادرات المؤسسة: (EL Badil, 2026)

-تطوير البنية التحتية : انجاز وتوسيع شبكات توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي لفائدة السكنات و القرى (قرية أولاد جبارة).

-دعم القطاع الفلاحي و الصناعي : حققت المؤسسة ربطاً قياسياً للمستثمرات الفلاحية أكثر من 937 مستثمرة منذ سنة 2022 و ربط المناطق الصناعية مثل تامزوغة.

-الانتقال الطاقوي : تركز على تركيب أجهزة شحن للسيارات الكهربائية محلياً ضمن استراتيجية الدولة.

-الخدمة العمومية الرقمية : تنظم أبواباً مفتوحة لتعريف المواطنين بالخدمات مثل "بريدي موب" لتسديد الفواتير عن بعد و تدعو لتحسين قاعدة البيانات برقم التعريف الوطني.

I-4- جائزة الاستدامة PAM Sustainability Award لمؤسسة سونلغاز:

حظي الرئيس المدير العام لسونلغاز، السيد مراد عجال، في اعتراف دولي بجهوده وإنجازاته في قطاع الطاقة، بتكريم رفيع المستوى من برلمان البحر الأبيض المتوسط (APM)، حيث تم منحه "جائزة الاستدامة PAM Sustainability Award" خلال أشغال الجلسة العامة الـ 19 للبرلمان المذكور، التي انعقدت في قصر باريزيني بروما يوم 20 فيفري 2025. وشهد حفل التكريم حضور سعادة سفير الجزائر بإيطاليا، إلى جانب عدد من أعضاء البرلمان بغرفتيه. وشخصيات بارزة من عالم السياسة والاقتصاد والطاقة.

وقد تم منح هذه الجائزة المرموقة للسيد عجال تقديرًا لالتزامه الراسخ بتعزيز التعاون الأوروبي المتوسطي في مجال الطاقات المتجددة، ودوره البارز في تنسيق الجهود بين الشبكات الكهربائية لتعزيز التكامل الطاقوي في منطقة البحر الأبيض المتوسط. ويعكس هذا التكريم مدى الإسهامات الفعالة لسونلغاز في دعم الانتقال الطاقوي وتطوير مشاريع مستدامة في مجال الطاقات النظيفة.

وخلال كلمته بالمناسبة، عبر السيد عجال عن اعتزازه بهذا التكريم، مشددًا على التزام الجزائر بتعزيز الاستثمارات في الطاقات المتجددة، ودورها الاستراتيجي في ضمان الأمن الطاقوي للمنطقة. كما قدم شكره لرئيس الجمهورية، السيد عبد المجيد تبون نظير دعمه المتواصل لسونلغاز.

ويعد هذا التكريم شهادة دولية على نجاح سونلغاز في تعزيز مكانة الجزائر كفاعل رئيسي في قطاع الطاقة على المستوى الإقليمي والدولي، كما يؤكد أهمية الاستراتيجيات المتبعة.

II. مجتمع و منهج الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت باختلاف جنسهم ، رتبهم وتخصصاتهم، والبالغ عددهم 117 عاملاً.

عينة الدراسة: بهدف إجراء الدراسة تم توزيع الاستبيان على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة والذين تم اختيارهم عشوائياً وبدون تحيز، حيث بلغ عددهم 60 موظفاً، وتمكننا من استرجاع 39 استبيان تام قابل للتحليل.

III. منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذا الجزء من الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، بحيث تم جمع البيانات والمعلومات عن طريق توزيع الاستبيانات على أفراد العينة، ثم تصنيفها وتحليلها لتحقيق تصور أفضل وأدق للموضوع محل الدراسة وهذا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS V 26.

المطلب الثاني: الأدوات والطريقة المستخدمة في الدراسة

I. أداة الدراسة:

حتى يتمكن من تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الجانب التطبيقي، تم تصميم استبيان (الملحق رقم 1) كأداة رئيسية للبحث وجمع البيانات المتعلقة بالدراسة. وقد تم إعداده بالاستناد إلى مجموعة من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع المذكرة، إضافة إلى التوجيهات المنهجية المقدمة من قبل الأستاذة المشرفة، والملاحظات التي قدمها عدد من الأساتذة المحكمين، وذلك قصد ضبط الأداة بما يتلاءم مع طبيعة وأهداف الموضوع محل الدراسة. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين على النحو الآتي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لموظفي المؤسسة محل الدراسة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة و المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتضمن محورين:

المحور الأول: يتضمن العبارات المتعلقة بالقيادة الخضراء (الإدارة المستدامة، المبادرات المستدامة و الإجراءات المستدامة)

المحور الثاني : يتضمن العبارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية (البعد البيئي، البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي).

الجدول رقم 02-01: محاور الاستبيان

المحور الأول: القيادة الخضراء بالمؤسسة	العبارات
البعد الأول : الإدارة المستدامة	من 01 إلى 08
البعد الثاني :المبادرات المستدامة	من 09 الى 16
البعد الثالث : الإجراءات المستدامة	من 17 الى 24
المحور الثاني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	العبارات
البعد الأول :البعد البيئي	من 01 إلى 08
البعد الثاني : البعد الاجتماعي	من 09 الى 16
البعد الثالث : البعد الاقتصادي	من 17 الى 24

المصدر: من اعداد الطالبتين

وللإجابة على فرضيات الدراسة استعملنا مقياس ليكرث الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): درجات مقياس " ليكرث الخماسي "

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS V26

كما تم تحديد طول خلايا المقياس ليكرث الخماسي " وذلك بحساب المدى $4 = 5 - 1$ تم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على خلايا المقياس $0.80 = 4 / 5$ بعد ذلك نضيف طول الخلية الى أصغر القيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا حتى نصل الى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وتكون كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق بشدة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.81 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.61 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة محايد.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.41 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.21 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق بشدة.

الجدول رقم (03-02): الاستبيانات الموزعة ، المسترجعة، المستبعدة والمقبولة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	60
الاستبيانات المسترجعة	39
الاستبيانات المستبعدة	00
الاستبيانات المقبولة	39

المصدر: من اعداد الطالبتين

II. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية من أجل التعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة، وإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: من أجل التعرف أو معرفة درجة الموافقة على الأسئلة من طرف أفراد العينة المدروسة لكل فقرة.

- الانحراف المعياري: من أجل التعرف على مدى الانحراف إجابات أفراد العينة ومدى تشتتها أو تركيزها فكلما اقتربت قيمته من الصفر يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: الهدف منه قياس مدى ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ويتمثل الحكم على درجة الثبات من خلال:
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6-0.7) يدل على أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7-0.8) يدل على أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
 - إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.8 فيدل هذا على أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- معامل الارتباط "بيرسون": لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحاور مع الدرجة الكلية للمحور.
- تحليل الانحدار البسيط: والذي يستخدم لمعرفة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

المطلب الثالث : دراسة صدق وثبات أداة الدراسة

I. صدق أداة الدراسة:

I-1-الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يقصد بالصدق الظاهري للأداة التأكد من ملاءمة مظهرها العام للهدف الذي وُضعت من أجله، وذلك من حيث سلامة صياغة المفردات والعبارات، ودقتها اللغوية والعلمية، ومدى وضوحها وشموليتها لتغطية كافة أبعاد وموضوعات الدراسة.

وتحقيقاً لهذا الإجراء المنهجي، وبعد صياغة عبارات الاستبيان في صورتها الأولية، تم عرض الأداة على مجموعة من الأساتذة في مجال التخصص (لجنة المحكمين: الملحق رقم 2). وقد طُلب منهم إبداء آرائهم وتقييمهم لمدى مناسبة الأسئلة للمتغيرات المراد قياسها، وتقديم مقترحاتهم بالتعديل، أو الحذف، أو الإضافة، وذلك لضمان الحصول على الاستبيان في شكله النهائي والأكثر كفاءة لخدمة أهداف الدراسة الميدانية.

I-2- صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للعبارات الاستبيان من خلال حساب معدل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات البعد الخاص بها، عند مستوى الدلالة 5%. والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

أ- المحور الأول: القيادة الخضراء

الجدول رقم (02-04): ارتباطات عبارات الإدارة المستدامة مع المتغير الكلي

العبارة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
01	0.804**	0.000
02	0.740**	0.000
03	0.814**	0.000
04	0.780**	0.000
05	0.720**	0.000
06	0.423**	0.007
07	0.804**	0.000
08	0.649**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يبين الجدول رقم (02-04) معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات الإدارة المستدامة والمتغير الكلي. اتسمت معظم العبارات بارتباطات قوية جداً (أعلى من 0.70) وذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.01. سجلت العبارة رقم (03) أعلى قيمة ارتباط (0.814**), تلتها العبارتان رقم (01) و(07) بقيمة (0.804**) لكل منهما. كما جاءت العبارات (04)، (02)، (05)، و(08) بقيم ارتباطات قوية تتراوح بين 0.649** و0.780**. أما العبارة رقم (06) المتعلقة بتوفير الموارد المالية والبشرية، فقد سجلت أضعف ارتباط (0.423**) رغم دلالتها الإحصائية عند مستوى 0.01.

يشير هذا التحليل إلى أن أبعاد الإدارة المستدامة تتجسد بقوة في رؤية القيادة العليا ودمج الاستدامة ضمن الاستراتيجية والتقييم، بينما يظل جانب تخصيص الموارد بحاجة إلى تعزيز أكبر ليتوافق مع بقية الأبعاد.

الجدول رقم (02-05): ارتباطات عبارات المبادرات المستدامة مع المتغير الكلي

العبارة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
01	0.813**	0.000
02	0.825**	0.000
03	0.332*	0.039
04	0.395*	0.013
05	0.489**	0.002

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز عين تموشنت

0.000	0.794**	06
0.000	0.671**	07
0.000	0.867**	08

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يوضح الجدول رقم (02-05) معاملات الارتباط بين عبارات المبادرات المستدامة والمتغير الكلي. أظهرت غالبية العبارات ارتباطات قوية جداً ومعنوية عند مستوى 0.01، وكانت أبرزها العبارة رقم (08) المتعلقة بتوثيق ونشر المبادرات بشفافية (0.867**). كما سجلت العبارة رقم (02) تخصيص جزء من الأرباح لمبادرات حماية البيئة قيمة عالية (0.825**), والعبارة رقم (06) الخاصة ببرامج الاسترجاع والتدوير (0.794**). في المقابل، جاءت العبارة رقم (03) المتعلقة بحملات التوعية المجتمعية بأضعف ارتباط (0.332*) عند مستوى 0.05، تلتها العبارة رقم (04) الخاصة بالشراكات مع الجامعات (0.395*).

يعكس ذلك قوة المبادرات الداخلية والتوثيقية في المؤسسة، مقابل ضعف نسبي في المبادرات الخارجية المتعلقة بالتوعية والتعاون البحثي، مما يفتح المجال أمام تطوير هذه الجوانب في المستقبل.

الجدول رقم (02-06): ارتباطات عبارات الإجراءات المستدامة مع المتغير الكلي

العبارة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
01	0.816**	0.000
02	0.975**	0.000
03	0.912**	0.000
04	0.259	0.111
05	0.224	0.169
06	0.879**	0.000
07	0.816**	0.000
08	0.975**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول رقم (02-06) أن معظم عبارات الإجراءات المستدامة ترتبط ارتباطاً قوياً جداً مع المتغير الكلي وذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.01. حققت العبارتان رقم (02) و (08) أعلى قيمة ارتباط (0.975**)، تلتها العبارة رقم (03) (0.912**) والعبارة رقم (06) (0.879**). كما سجلت العبارات (01) و (07) قيمة قوية (0.816**). أما العبارتان رقم (04) المتعلقة بالفوترة الإلكترونية (0.259) ورقم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
سونلغاز عين تموشنت

(05) الخاصة بتنظيم حركة المركبات (0.224) فقد لم تكن ذات دلالة إحصائية. ($p > 0.05$) يدل هذا على التزام المؤسسة القوي بالإجراءات الفنية والوقائية المتعلقة بحماية البيئة والسلامة التشغيلية، بينما تظل بعض الإجراءات الإدارية واللوجستية البسيطة أقل تطبيقاً أو تأثيراً، وهو ما يمثل مجالاً واعداً للتحسين بتكلفة منخفضة نسبياً.

-الصدق البنائي لأداة الدراسة:

الجدول رقم (02-07): مصفوفة الارتباطات بين الإدارة المستدامة، المبادرات المستدامة،

الإجراءات المستدامة، والقيادة الخضراء

المتغير	الإدارة المستدامة	المبادرات المستدامة	الإجراءات المستدامة	القيادة الخضراء
الإدارة المستدامة	1	0.807**	0.431**	0.863**
المبادرات المستدامة	0.807**	1	0.507**	0.886**
الإجراءات المستدامة	0.431**	0.507**	1	0.795**
القيادة الخضراء	0.863**	0.886**	0.795**	1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تكشف مصفوفة الارتباطات عن علاقات إيجابية قوية جداً بين المتغيرات (الإدارة المستدامة، المبادرات المستدامة، الإجراءات المستدامة، والقيادة الخضراء)، حيث تراوحت معاملات بيرسون بين 0.431 و0.886، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.01. سجل أقوى ارتباط بين المبادرات المستدامة والقيادة الخضراء ($r = 0.886$)، يليه ارتباط الإدارة المستدامة بالقيادة الخضراء ($r = 0.863$). أما أضعف الارتباطات النسبية فكان بين الإدارة المستدامة والإجراءات المستدامة ($r = 0.431$)، وهو يُعد ارتباطاً متوسط القوة.

يؤكد هذا التحليل أن القيادة الخضراء تمثل المحرك الرئيسي والمؤثر الأكبر على الإدارة والمبادرات والإجراءات المستدامة في المؤسسة، مما يشير إلى أن نجاح الاستدامة يعتمد بشكل كبير على التزام القيادة ورؤيتها الاستراتيجية.

المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (02-08): ارتباطات عبارات البعد البيئي مع المتغير الكلي

العبرة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
01	0.926**	0.000
02	0.631**	0.000
03	0.873**	0.000
04	0.807**	0.000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز عين تموشنت

0.000	0.595**	05
0.000	0.660**	06
0.000	0.720**	07
0.000	0.743**	08

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يبين الجدول ارتباطات عبارات البعد البيئي مع المتغير الكلي، حيث سجلت معظم العبارات ارتباطات قوية جدًا وذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.01. حققت العبارة الأولى أعلى قيمة ارتباط (0.926^{**})، تلتها العبارة الثالثة المتعلقة بالاستثمار في بنية تحتية ذكية (0.873^{**}). كما جاءت عبارات التخلص الآمن من النفايات التقنية (0.807^{**})، إعداد تقارير الأداء البيئي (0.743^{**})، ودعم مشاريع البحث في الطاقات النظيفة (0.720^{**}) بقيم قوية. أما العبارتان المتعلقةتان بالالتزام بالمعايير البيئية (0.631^{**}) وإدماج الطاقة المتجددة (0.660^{**}) وبرامج صيانة التجهيزات (0.595^{**}) فقد سجلتا ارتباطات متوسطة القوة نسبيًا. يشير هذا إلى أن المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا بالجانب البيئي، خاصة في تقليل الآثار السلبية لعمليات التوزيع وترشيد الطاقة، مع إمكانية تعزيز الاستثمار في الطاقات المتجددة وتطوير برامج الصيانة الدورية.

الجدول رقم (02-09): ارتباطات عبارات البعد الاجتماعي مع المتغير الكلي

العبارة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
01	0.893**	0.000
02	0.936**	0.000
03	0.816**	0.000
04	0.868**	0.000
05	0.828**	0.000
06	0.450**	0.004
07	0.965**	0.000
08	0.372*	0.020

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

يظهر تحليل الارتباطات للبعد الاجتماعي قوة واضحة في معظم العبارات، حيث سجلت سبع عبارات من أصل ثمانية ارتباطات قوية جدًا عند مستوى دلالة 0.01. جاءت العبارة الثانية المتعلقة ببرامج التدريب والتوعية للعمال (0.936^{**}) في المرتبة الأولى، تلتها العبارة السابعة الخاصة بتعميم الربط بالكهرباء والغاز في المناطق

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز عين تموشنت

النائية (0.965**). كما سجلت عبارات السلامة والصحة المهنية (0.893**), حملات التحسيس للمواطنين (0.868**), والاستجابة لشكاوى الزبائن (0.828**) قيمًا عالية. في المقابل، سجلت العبارة السادسة المتعلقة بدعم الأنشطة الثقافية والرياضية والخيرية (0.450**) ارتباطًا متوسطًا، والعبارة الثامنة الخاصة بتسهيلات دفع الفواتير للفتات الضعيفة (0.372*) ارتباطًا ضعيفًا نسبيًا عند مستوى 0.05. يعكس ذلك التزام المؤسسة القوي بالجانب الاجتماعي المتعلق بالسلامة والوصول إلى الخدمات، مقابل ضعف نسبي في الدعم المجتمعي غير المباشر.

الجدول رقم (02-10): ارتباطات عبارات البعد الاقتصادي مع المتغير الكلي

العبارة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
01	0.656**	0.000
02	0.939**	0.000
03	0.916**	0.000
04	0.727**	0.000
05	0.906**	0.000
06	0.871**	0.000
07	0.761**	0.000
08	0.900**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

أظهرت عبارات البعد الاقتصادي ارتباطات قوية جدًا مع المتغير الكلي في جميع البنود تقريبًا، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.01. سجلت العبارة الثانية المتعلقة بالشفافية في نظام الفوترة أعلى قيمة (0.939**), تلتها العبارة الخامسة الخاصة بتطوير البنية التحتية وتقليل التكاليف الطارئة (0.906**), والعبارة الثالثة المتعلقة بالاستثمار في التكنولوجيات الحديثة مثل العدادات الذكية (0.916**). كما جاءت عبارات نشر تقارير الأداء المالي (0.900**), الاستخدام الأمثل للمعدات (0.871**), وسياسة المشتريات الخضراء (0.761**) بقيم عالية.

تدل هذه النتائج على أن البعد الاقتصادي يتمتع بتناسك داخلي قوي، ويعكس اهتمام المؤسسة بتحقيق التوازن بين الكفاءة المالية والاستدامة الاقتصادية طويلة الأمد.

- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

الجدول رقم (02-11): مصفوفة الارتباطات بين الأبعاد الثلاثة (البيئي، الاجتماعي،

والاقتصادي) والمتغير الكلي للمسؤولية الاجتماعية

المتغير	البعد البيئي	البعد الاجتماعي	البعد الاقتصادي	المسؤولية الاجتماعية
البعد البيئي	1	0.756**	0.924**	0.939**
البعد الاجتماعي	0.756**	1	0.908**	0.930**
البعد الاقتصادي	0.924**	0.908**	1	0.990**
المسؤولية الاجتماعية	0.939**	0.930**	0.990**	1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

تكشف مصفوفة الارتباطات عن علاقات إيجابية قوية جداً بين الأبعاد الثلاثة (البيئي، الاجتماعي، والاقتصادي) والمتغير الكلي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، حيث تراوحت معاملات بيرسون بين 0.756** و 0.990**، وكانت جميعها معنوية عند مستوى 0.01. سجل البعد الاقتصادي أعلى ارتباط مع المتغير الكلي (0.990**)، يليه البعد البيئي (0.939**) ثم البعد الاجتماعي (0.930**). كما أظهرت الارتباطات بين الأبعاد نفسها قوة ملحوظة، خاصة بين البعد البيئي والبعد الاقتصادي (0.924**)، والبعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي (0.908**).

يؤكد هذا التحليل على الترابط الوثيق بين الأبعاد الثلاثة، ويشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تُبنى على توازن متكامل بين الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، مع سيطرة نسبية للبعد الاقتصادي على المتغير الكلي.

II. ثبات أداة الدراسة

قمنا بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط الفاكرونباخ (alpha de Cronbach) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس، وهناك فرضيتين بالنسبة لهذا المعامل وهما:

الفرضية H0: عدم مصداقية البيانات إذا كان $AC = [0; 6.1]$

الفرضية H1: هناك مصداقية البيانات إذا كان $AC [06.1]$

وكلما كان أكبر من 0.6 يعني أن الأداة تتمتع بثبات مقبول ويمكن توضيح ذلك من خلال توضيح اختبار الثبات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02-12): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha Cronbach
القيادة الخضراء	24	0,911
المسؤولية الاجتماعية	24	0,961
كل عبارات الاستبيان	48	0,969

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة مرتفعة جداً وتنفوق بكثير الحد المقبول (0.60). فقد بلغ معامل الثبات لمتغير القيادة الخضراء (0.911)، والمتغير المسؤولية الاجتماعية (0.961)، بينما سجل معامل الثبات للاستبيان ككل قيمة مرتفعة جداً بلغت (0.969). وتؤكد هذه النتائج قبول الفرضية البديلة (H_1) ورفض الفرضية الصفرية (H_0)، مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والمصداقية، وأن البيانات التي تم جمعها موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في التحليلات الإحصائية اللاحقة. كما يدل الارتفاع الكبير في قيمة ألفا كرونباخ على الاتساق الداخلي القوي بين عبارات الاستبيان.

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج عينة الدراسة

سنعرض خصائص عينة الدراسة كما وردت في الاستبيان المرفق في ملاحق الدراسة، حيث اشتملت على المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل التعليمي، والمنصب الوظيفي، والخبرة. وقد تم الاعتماد في التعبير عن خصائص الأفراد المستجوبين وتحليلها على الجداول التكرارية، والنسب المئوية، والتمثيل البياني.

I. توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

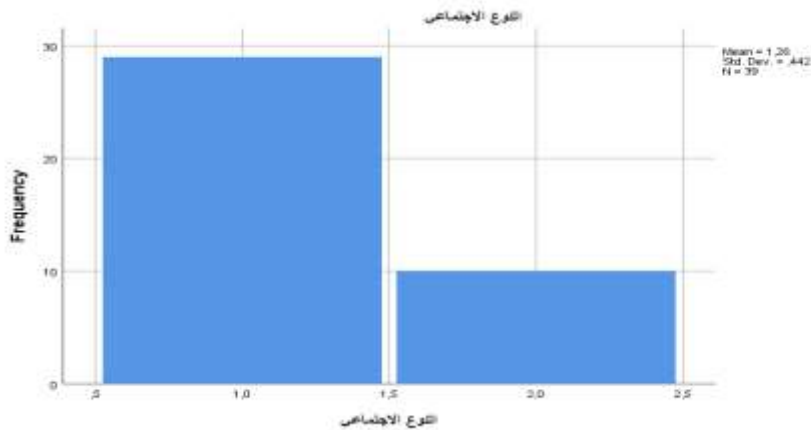
يوضح الجدول والشكل التاليان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (02-13): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة %
ذكر	29	74,4
أنثى	10	25,6
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج SPSS V26

الشكل رقم (02-01): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

يظهر الجدول رقم (02-13) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم 29 فردًا بنسبة 74.4%، مقابل 10 إناث بنسبة 25.6%. ويعكس هذا التوزيع طبيعة العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، التي تتطلب غالبًا توظيف الذكور بنسبة أعلى نظرًا للطبيعة الفنية والتشغيلية للمهام.

II. توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الفئة العمرية

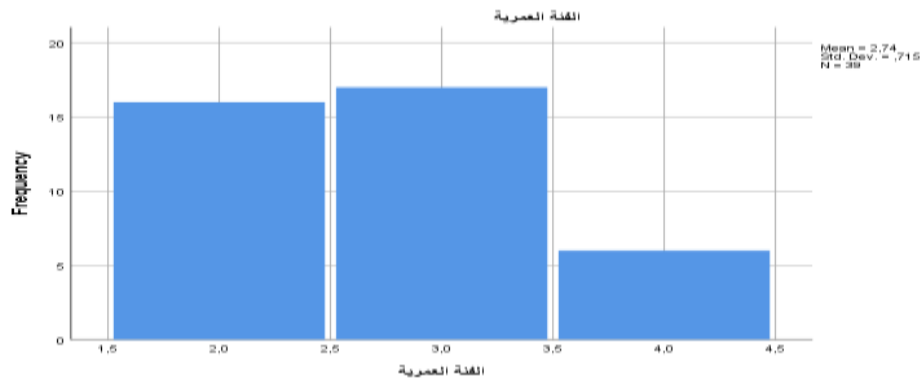
الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الفئة العمرية:

الجدول رقم (02-14): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
00	00	أقل من 30 سنة
41.0	16	31-40 سنة
43.6	17	41-50 سنة
15.4	6	أكثر من 50 سنة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

الشكل رقم (02-02): توزيع العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

يوضح الجدول رقم (02-14) أن أغلبية أفراد العينة يتركزون في الفئتين العمريتين الوسطى، حيث جاءت الفئة من 41 إلى 50 سنة في المرتبة الأولى بنسبة 43.6%، تلتها الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 41.0%. أما الفئة الأكبر من 50 سنة فقد بلغت نسبتها 15.4%. ويشير هذا التوزيع إلى أن عينة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الخبرة والنضج المهني، حيث تمثل الفئتان الوسطيتان ذروة الاستقرار الوظيفي والقدرة على اتخاذ القرارات

III. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

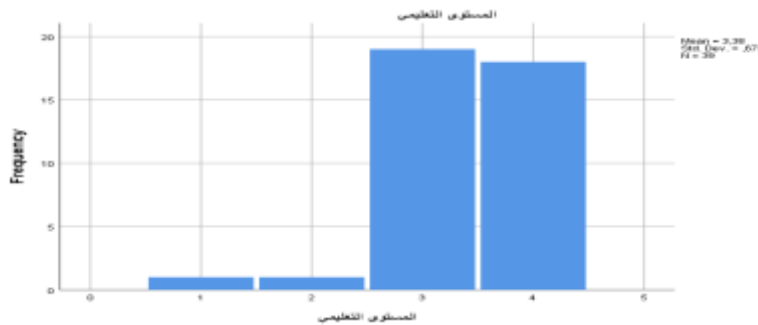
الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المستوى التعليمي.

الجدول (02-15) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2.6	1	ثانوي او اقل
2.6	1	تكوين مهني
48.7	19	جامعي
46.2	18	دراسات عليا
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

الشكل (02-03) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

تشير نتائج الجدول رقم (02-15) إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية وعالية، حيث بلغت نسبة حاملي شهادة الليسانس 48.7%، ونسبة حاملي الدراسات العليا 46.2%. أما نسبة حاملي الشهادات الثانوية أو المهنية فكانت ضئيلة جداً (2.6% لكل فئة). ويعكس هذا الاهتمام الكبير بالكفاءات العلمية داخل المؤسسة، ويؤكد أن العينة تمثل مستويات تعليمية متنوعة مع تركيز واضح على المستويات العليا.

IV. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

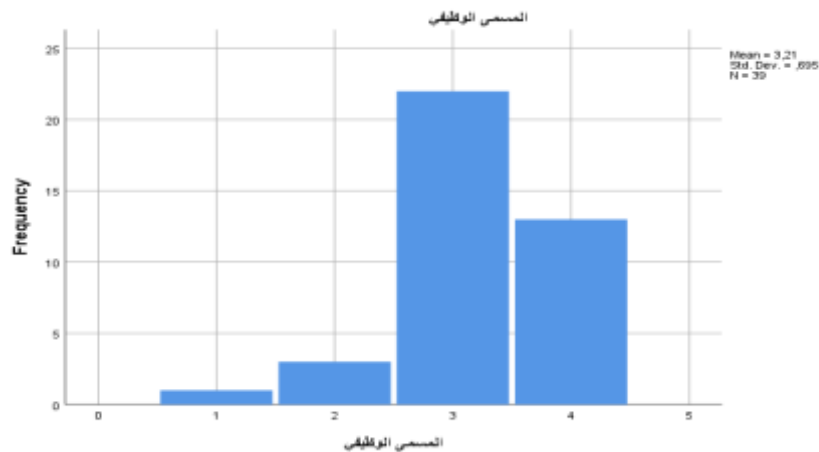
الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي:

الجدول (02-16) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المنصب الوظيفي
2.6	1	عون تنفيذي
7.7	3	عون تحكم
56.4	22	إطار
33.3	13	رئيس قسم
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

الشكل (02-04) توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

يبين الجدول رقم (02-16) تنوع المناصب الوظيفية داخل العينة، حيث يشكل "الإطار" النسبة الأكبر بنسبة 56.4%، يليه "رئيس قسم" بنسبة 33.3%. أما المناصب التنفيذية والتحكمية فكانت نسبتها محدودة (2.6% و 7.7% على التوالي). ويعكس هذا التوزيع أن العينة شملت مختلف المستويات الوظيفية، مع سيطرة نسبية للكوادر الإدارية والفنية المتوسطة، مما يعزز من تنوع ومصدقية البيانات

V. توزيع افراد العينة حسب الخبرة:

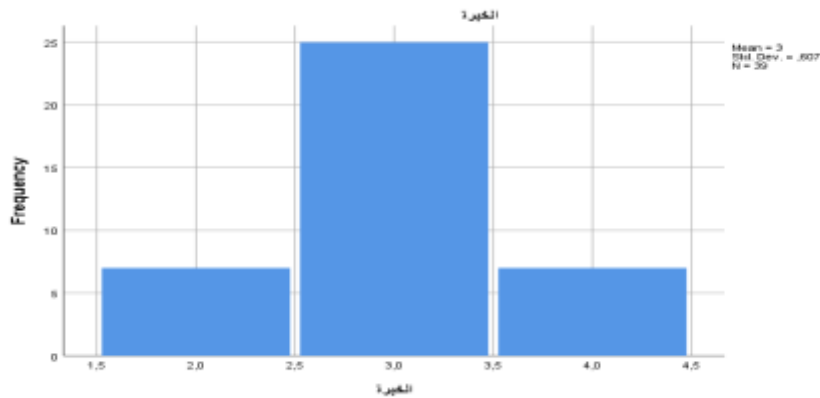
الجدول والشكل المواليان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

الجدول (02-17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	00	00
من 5 إلى 10 سنوات	7	17.9
من 11 إلى 20 سنة	25	64.1
أكثر من 20 سنة	7	17.9
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

الشكل (02-05): توزيع العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS V26

يلاحظ من الجدول رقم (02-17) أن أغلبية أفراد العينة تتمتع بخبرة مهنية تتراوح بين 11 و 20 سنة، حيث بلغ عددهم 25 فردًا بنسبة 64.1%. وتليها فئتي "من 5 إلى 10 سنوات" و"أكثر من 20 سنة" بنسبة 17.9% لكل منهما. ويشير هذا التوزيع إلى درجة عالية من الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، مع قلة التوظيف الجديد، وتوفر خبرة تراكمية مهمة لدى غالبية المستجيبين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيري الدراسة :

يتضمن هذا المبحث كل من تحليل نتائج محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، ونتائج اختبار الفرضيات.

I. تحليل نتائج عبارات الاستبيان.

I-1- قياس مستوى المتغير المستقل: القيادة الخضراء

لقياس مستوى القيادة الخضراء في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية عين تموشنت، سنتطرق فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول.

-البعد الأول: الإدارة المستدامة

يتم فيما يلي عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الإدارة المستدامة، ثم تحليلها.

الجدول رقم (02-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول الإدارة المستدامة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب	درجة الاستجابة
01 تعتبر الإدارة العليا الاستدامة البيئية والاجتماعية جزءًا أساسيًا من استراتيجية المؤسسة وقيمها الرئيسية.	3.31	1.080	4	متوسطة إلى مرتفعة	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز عين تموشنت

02	تمتلك القيادة رؤية واضحة لتحقيق التوازن بين الأهداف المالية والمسؤوليات الأخلاقية تجاه المجتمع والبيئة.	3.33	1.009	3	متوسطة
03	تُدرج معايير الأداء البيئي والاجتماعي ضمن تقييم الأداء السنوي للإدارة العليا.	2.72	1.075	7	متوسطة
04	تشارك القيادة الموظفين والعملاء والمجتمع في قرارات الاستدامة.	2.77	0.931	6	متوسطة
05	تبنى القيادة تفكيراً طويل الأمد يراعي الآثار البيئية والاجتماعية للقرارات على المدى البعيد.	3.36	0.843	2	متوسطة
06	تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد المالية والكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية والاستدامة.	2.38	1.206	8	منخفضة
07	توجد لجنة تابعة للإدارة العليا تشرف على الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية.	3.64	0.743	1	مرتفعة
08	تعتمد القيادة مبدأ الشفافية في الإفصاح عن التحديات البيئية والاجتماعية، وليس فقط الإنجازات.	3.21	0.695	5	متوسطة
البعد الأول: الإدارة المستدامة		3.08	0.672		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26.

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الإدارة المستدامة **3.0897** بانحراف معياري قدره **0.67250**، مما يضعه في **المستوى المتوسط** حسب مقياس ليكرت الخماسي. ويظهر التحليل تفاوتاً واضحاً بين العبارات. فقد حصلت عبارة وجود لجنة تابعة للإدارة العليا تشرف على الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية على أعلى تقييم (متوسط 3.64)، وهو ما يعكس وجود هيكل تنظيمي رسمي يدعم موضوع الاستدامة داخل المؤسسة. كما جاءت عبارة تبني القيادة تفكيراً طويل الأمد يراعي الآثار البيئية والاجتماعية (متوسط 3.36) وعبارة امتلاك القيادة رؤية واضحة للتوازن بين الأهداف المالية والمسؤوليات الأخلاقية (متوسط 3.33) في مراتب متقدمة، مما يشير إلى أن الإدارة العليا تمتلك وعياً استراتيجياً وتوجهاً مستقبلياً تجاه الاستدامة.

في المقابل، سجلت بعض العبارات تقييمات منخفضة نسبياً. فقد جاءت عبارة التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج الاستدامة في آخر الترتيب (متوسط 2.38)، وهي أضعف عبارة في البعد، مما يكشف عن فجوة كبيرة بين الرؤية الاستراتيجية والدعم العملي. كذلك حصلت عبارة إدراج معايير الأداء البيئي والاجتماعي ضمن تقييم الأداء السنوي (متوسط 2.72) وعبارة مشاركة الموظفين والعملاء والمجتمع في قرارات الاستدامة (متوسط 2.77) على تقييم متوسط منخفض، وهو ما يدل على ضعف دمج الاستدامة في النظم الإدارية اليومية وعدم الاهتمام الكافي بالمشاركة التشاركية. أما عبارة اعتماد مبدأ الشفافية في الإفصاح عن

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز عين تموشنت

التحديات البيئية والاجتماعية (متوسط 3.21) فقد جاءت في المستوى المتوسط، مما يعني وجود شفافية مقبولة ولكنها غير كاملة.

عموماً، يتسم بعد الإدارة المستدامة بمستوى متوسط، حيث تبرز القوة في الجانب الهيكلي والرؤية الاستراتيجية، بينما يظهر الضعف الواضح في تخصيص الموارد ودمج الاستدامة ضمن آليات التقييم والمشاركة.

البعد الثاني: المبادرات المستدامة

يتم فيما يلي عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد المبادرات المستدامة، ثم تحليلها.

الجدول رقم (02-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني المبادرات المستدامة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الإحصائية حسب	درجة الاستجابة
09 تتبنى القيادة مشاريع مبتكرة لتقليل التأثير البيئي الضار الناتج عن عمليات المؤسسة.	3.10	0.598	5	متوسطة
10 تخصص المؤسسة جزءاً من أرباحها أو ميزانيتها لتمويل مبادرات حماية البيئة المحلية (مثل تنقية المياه).	2.77	0.902	7	متوسطة
11 تحرص المؤسسة على إطلاق حملات توعية للمجتمع المحلي حول ترشيد استهلاك الكهرباء والغاز.	3.85	1.065	2	مرتفعة
12 تعقد القيادة شراكات مع الجامعات ومراكز البحث لابتكار تقنيات بيئية (مثل الطاقات المتجددة).	3.95	1.075	1	مرتفعة
13 توفر القيادة الدعم المادي أو الفني للمشاريع التي تتبنى ممارسات بيئية مستدامة في تعاملاتها.	3.33	0.701	3	متوسطة
14 تتبنى المؤسسة برامج استرجاع وتدوير المنتجات أو المعدات القديمة من العملاء.	2.79	0.951	6	متوسطة
15 يخصص القائد جوائز أو تكريمات للموظفين أو الأقسام التي تقدم مبادرات بيئية ناجحة.	2.21	1.260	8	منخفضة
16 تحرص المؤسسة على توثيق ونشر مبادراتها الاجتماعية والبيئية بشفافية لتعزيز مصداقيتها.	3.21	0.695	4	متوسطة
البعد الثاني: المبادرات المستدامة				
	3.15	0.569		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد المبادرات المستدامة **3.1506** بانحراف معياري **0.56935**، وهو أيضاً في المستوى المتوسط. ويظهر التحليل تميزاً واضحاً في بعض المبادرات الخارجية. فقد حققت عبارة عقد شراكات مع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز عين تموشنت

الجامعات ومراكز البحث لابتكار تقنيات بيئية أعلى تقييم (متوسط 3.95)، تلتها عبارة إطلاق حملات توعية للمجتمع المحلي حول ترشيد استهلاك الكهرباء والغاز (متوسط 3.85). كما حصلت عبارة توفير الدعم المادي أو الفني للمشاريع المستدامة (متوسط 3.33) وعبارة توثيق ونشر المبادرات بشفافية (متوسط 3.21) على تقييم متوسط إلى مرتفع.

أما الجانب الضعيف في هذا البعد فيتمثل في العبارات الداخلية والتحفيزية، حيث سجلت عبارة تخصيص جوائز أو تكريمات للموظفين والأقسام التي تقدم مبادرات بيئية ناجحة أدنى تقييم (متوسط 2.21)، وهي أضعف عبارة في البعد كله. كذلك جاءت عبارة تخصيص جزء من الأرباح لتمويل مبادرات حماية البيئة المحلية (متوسط 2.77) وعبارة تبني برامج الاسترجاع والتدوير (متوسط 2.79) في مراتب متأخرة. أما عبارة تبني مشاريع مبتكرة لتقليل التأثير البيئي (متوسط 3.10) فقد جاءت في المستوى المتوسط.

يتسم بعد المبادرات المستدامة بمستوى متوسط، مع قوة ملحوظة في المبادرات الخارجية (الشراكات والتوعية)، مقابل ضعف واضح في المبادرات الداخلية والتحفيزية (التدوير والتكريم والتمويل المباشر).

البعد الثالث: الإجراءات المستدامة

يتم فيما يلي عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الإجراءات المستدامة، ثم تحليلها

الجدول رقم (02-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث الإجراءات

المستدامة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية حسب	درجة الاستجابة
17 تلتزم المؤسسة بصيانة وقائية منتظمة لشبكات الغاز لمنع التسريبات وحماية البيئة والسكان المجاورين.	3.97	1.267	5	مرتفعة
18 تضع المؤسسة تعليمات واضحة للتخلص الآمن من الزيوت والمواد الكيميائية في المحولات والمعدات.	3.62	0.815	6	مرتفعة
19 تطبق المؤسسة معايير دقيقة لعزل وتأمين الكابلات لتقليل المخاطر البيئية والصحية على المجتمع.	4.23	1.012	2	مرتفعة
20 تعتمد المؤسسة الفوترة الإلكترونية على نطاق واسع لتقليل استخدام الورق والنفايات الإدارية.	2.87	1.005	7	متوسطة
21 تنظم المؤسسة حركة المركبات بقوانين واضحة لتقليل استهلاك الوقود والانبعاثات أثناء التنقلات.	2.77	1.012	8	متوسطة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز عين تموشنت

22	تفرض المؤسسة بروتوكولات الأمن والبيئة على الفرق أثناء الحفر وتمديد الشبكات في المناطق السكنية.	4.03	1.203	4	مرتفعة
23	تعمل المؤسسة على تقليل الفواقد الفنية في شبكات توزيع الكهرباء لترشيد الطاقة وتقليل الإهدار.	4.05	1.123	3	مرتفعة
24	توفر المؤسسة معدات وقاية صديقة للبيئة ومطابقة للمعايير الدولية لضمان سلامة العمال الفنيين.	4.26	0.993	1	مرتفعة جداً
البعد الثالث: الإجراءات المستدامة					
		3.72	0.769		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26.

بلغ المتوسط الحسابي لبعد الإجراءات المستدامة 3.72 بانحراف معياري بلغ 0.769 و هو في مستوى مرتفع. يظهر التحليل تميزاً واضحاً في بعض الإجراءات فقد حققت عبارة " توفر المؤسسة معدات وقاية صديقة للبيئة ومطابقة للمعايير الدولية لضمان سلامة العمال الفنيين" أعلى تقييم بمتوسط بلغ (4.26) تلتها عبارة تطبيق المؤسسة معايير دقيقة لعزل وتأمين الكابلات لتقليل المخاطر البيئية والصحية على المجتمع بمتوسط بلغ (4.23) أما الجانب الضعيف في هذا البعد فتمثل في عبارة اعتماد المؤسسة الفوترة الإلكترونية على نطاق واسع لتقليل استخدام الورق والنفايات الإدارية بمتوسط بلغ (2.87) ثم عبارة تنظم المؤسسة حركة المركبات بقوانين واضحة لتقليل استهلاك الوقود والانبعاثات أثناء التنقلات بمتوسط بلغ (2.77) وهي أضعف عبارة في كل البعد. يتسم بعد الإجراءات المستدامة في مؤسسة سونلغاز بمستوى مرتفع حيث تركز بشكل مكثف على الجوانب الهندسية، التقنية، و بروتوكولات الأمن والأمان الميداني (الحفر، العزل، الصيانة الوقائية)، بينما لا يزال الجانب المرتبط بالإجراءات الإدارية واللوجستية الداخلية (مثل رقمنة المعاملات بالكامل والتحكم في انبعاثات أسطول النقل) بحاجة إلى تعزيز وتطوير مستقبلي ليرتقي إلى مستوى الطموحات الخضراء للمؤسسة.

- المتوسط العام للمتغير المستقل القيادة الخضراء :

يتم فيما يلي عرض نتائج العبارات التي تقيس محور القيادة المستدامة بأبعاده:

الجدول رقم (02-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الخضراء

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	الإجراءات المستدامة	3.7244	0.76958	مرتفعة
2	المبادرات المستدامة	3.1506	0.56935	متوسطة
3	الإدارة المستدامة	3.0897	0.67250	متوسطة
المتوسط العام	القيادة الخضراء	3.3216	0.56543	متوسطة إلى مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز عين تموشنت

يبلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الخضراء 3.3216 بانحراف معياري 0.56543، وهو يقع في المستوى المتوسط إلى المرتفع. ويظهر التحليل أن بعد الإجراءات المستدامة هو الأقوى بين الأبعاد الثلاثة، يليه بعد المبادرات المستدامة ثم بعد الإدارة المستدامة. ويعكس هذا التفاوت أن المؤسسة تتفوق في الجانب التشغيلي والفني، بينما تحتاج إلى تعزيز الجانب الإداري والاستراتيجي من خلال تخصيص موارد أفضل وتوسيع المشاركة وتعزيز الحوافز.

I-2- قياس مستوى المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية

لقياس مستوى المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بولاية عين تموشنت، سننظر فيما يلي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد هذا المتغير.

البعد الأول: البعد البيئي

الجدول رقم (02-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: البعد البيئي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	ترتيب حسب	درجة الاستجابة
01 تسعى المؤسسة إلى الحد من الآثار البيئية السلبية الناتجة عن عمليات توزيع وتوصيل الطاقة.	3.26	1.044	2	متوسطة	
02 تلتزم المؤسسة بالمعايير البيئية الوطنية والدولية المتعلقة بالحد من انبعاثات الغازات الدفيئة.	4.03	1.287	3	مرتفعة	
03 تستثمر المؤسسة في بنية تحتية ذكية لترشيد استهلاك الطاقة وتقليل الهدر.	2.85	1.368	7	متوسطة	
04 تضمن المؤسسة التخلص الآمن والمستدام من النفايات التقنية الخطرة.	3.38	0.747	4	متوسطة	
05 تنفذ المؤسسة برامج دورية لصيانة التجهيزات لمنع تسربات الغاز الضارة بالبيئة.	4.10	1.165	1	مرتفعة	
06 تشجع المؤسسة على إدماج مصادر الطاقة المتجددة (الطاقة الشمسية) ضمن شبكة التوزيع.	2.82	0.914	8	متوسطة	
07 تدعم المؤسسة مشاريع البحث العلمي المتعلقة بتطوير الطاقات النظيفة والبديلة.	2.92	1.010	6	متوسطة	
08 تحرص المؤسسة على إعداد تقارير دورية حول أدائها البيئي ومدى التزامها بالمعايير البيئية.	3.64	0.743	5	مرتفعة	
البعد البيئي		3.37	0.768	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز عين تموشنت

يبلغ المتوسط الحسابي العام لبعد البيئي 3.3750 بانحراف معياري قدره 0.76895، مما يضعه في المستوى المتوسط إلى المرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي.

يظهر التحليل تبايناً ملحوظاً بين العبارات. فقد حصلت عبارة «تنفذ المؤسسة برامج دورية لصيانة التجهيزات لمنع تسربات الغاز الضارة بالبيئة» على أعلى تقييم (متوسط 4.10، مرتفعة)، تلتها عبارة «تلتزم المؤسسة بالمعايير البيئية الوطنية والدولية المتعلقة بالحد من انبعاثات الغازات الدفيئة» (متوسط 4.03، مرتفعة). كما جاءت عبارة «تحرص المؤسسة على إعداد تقارير دورية حول أدائها البيئي» بمتوسط 3.64 (مرتفعة)، وعبارة «تضمن المؤسسة التخلص الآمن والمستدام من النفايات التقنية الخطرة» بمتوسط 3.38 (متوسطة إلى مرتفعة).

أما العبارات المتعلقة بالاستثمار في التقنيات الحديثة والطاقات المتجددة فقد حصلت على تقييمات متوسطة إلى منخفضة، حيث سجلت عبارة «تستثمر المؤسسة في بنية تحتية ذكية لترشيد استهلاك الطاقة» متوسط 2.85، وعبارة «تشجع المؤسسة على إدماج مصادر الطاقة المتجددة (الطاقة الشمسية) ضمن شبكة التوزيع» متوسط 2.82، وهما أضعف عبارتين في البعد. كذلك جاءت عبارة «تدعم المؤسسة مشاريع البحث العلمي المتعلقة بتطوير الطاقات النظيفة» بمتوسط 2.92 أما عبارة «تسعى المؤسسة إلى الحد من الآثار البيئية السلبية الناتجة عن عمليات توزيع وتوصيل الطاقة» فقد حصلت على متوسط 3.26 متوسطة.

إجمالاً، يتسم البعد البيئي بمستوى متوسط إلى مرتفع (3.375)، مع قوة واضحة في الإجراءات الوقائية والالتزام بالمعايير والتقارير، بينما يظهر ضعف نسبي في الاستثمار في البنية التحتية الذكية وإدماج الطاقات المتجددة.

البعد الثاني: البعد الاجتماعي

الجدول رقم (02-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: البعد الاجتماعي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	ترتيب حسب	درجة الاستجابة
09 تولى المؤسسة اهتماماً كبيراً بتطبيق معايير السلامة والصحة المهنية لحماية العمال من المخاطر.	4.28	1.075	2	مرتفعة	مرتفعة
10 توفر المؤسسة برامج تدريبية وتوعوية للعمال حول الاستخدام الآمن للتجهيزات الطاقوية.	4.36	1.038	1	مرتفعة	مرتفعة
11 تلتزم المؤسسة بمبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين في الترقية والحوافز.	3.51	0.721	6	مرتفعة	مرتفعة
12 تنظم المؤسسة حملات تحسيسية للمواطنين حول مخاطر الغاز وطرق الوقاية من الحوادث المنزلية.	4.23	1.087	3	مرتفعة	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز عين تموشنت

13	تستجيب المؤسسة بسرعة لشكاوى وانشغالات الزبائن المتعلقة بالأمن والسلامة.	3.85	0.904	5	مرتفعة
14	تساهم المؤسسة في دعم الأنشطة الثقافية والرياضية والخيرية في المجتمع.	3.31	0.655	7	متوسطة
15	تسعى المؤسسة إلى تعميم الربط بالكهرباء والغاز في المناطق النائية.	4.44	0.968	4	مرتفعة
16	تعتمد المؤسسة تسهيلات في دفع الفواتير للفئات الاجتماعية الضعيفة أو الجمعيات الخيرية.	3.18	1.233	8	متوسطة
البعد الاجتماعي		3.89	0.737		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الاجتماعي **3.8942** بانحراف معياري **0.73758**، وهو يقع في المستوى المرتفع، مما يجعله أقوى أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

حصلت معظم العبارات على تقييمات مرتفعة، وتصدرتها عبارة «توفر المؤسسة برامج تدريبية وتوعوية للعمال حول الاستخدام الآمن للتجهيزات الطاقوية» (متوسط 4.36، مرتفعة)، تلتها عبارة «تسعى المؤسسة إلى تعميم الربط بالكهرباء والغاز في المناطق النائية» (متوسط 4.44، مرتفعة)، وعبارة «تولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا بتطبيق معايير السلامة والصحة المهنية» (متوسط 4.28، مرتفعة). كما جاءت عبارة «تنظم المؤسسة حملات تحسيسية للمواطنين حول مخاطر الغاز» بمتوسط **4.23** (مرتفعة)، وعبارة «تستجيب المؤسسة بسرعة لشكاوى الزبائن المتعلقة بالأمن والسلامة» بمتوسط **3.85** (مرتفعة).

أما العبارات الأقل تقييمًا فهي عبارة «تساهم المؤسسة في دعم الأنشطة الثقافية والرياضية والخيرية» (متوسط 3.31، متوسطة إلى مرتفعة)، وعبارة «تعتمد المؤسسة تسهيلات في دفع الفواتير للفئات الاجتماعية الضعيفة» (متوسط 3.18، متوسطة)، وعبارة «تلتزم المؤسسة بمبدأ العدالة وتكافؤ الفرص» (متوسط 3.51، مرتفعة). يتميز البعد الاجتماعي بمستوى مرتفع (3.89)، ويعكس التزامًا قويًا بالسلامة المهنية، التدريب، الوصول إلى الخدمات في المناطق النائية، والاستجابة للزبائن، مع حاجة نسبية لتعزيز الدعم المجتمعي غير المباشر والتسهيلات للفئات الضعيفة.

البعد الثالث: البعد الاقتصادي

الجدول رقم (02-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: البعد الاقتصادي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب	درجة الاستجابة
17 تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين الاستدامة المالية وتقديم خدمات بأسعار	3.00	0.459	8		متوسطة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز عين تموشنت

				مناسبة.	
مرتفعة	3	0.627	3.77	تلتزم المؤسسة بالشفافية في نظام الفوترة وتجنب الأخطاء التقنية التي قد تضر بالزبائن.	18
مرتفعة	5	0.707	3.64	تستثمر المؤسسة في التكنولوجيات الحديثة مثل العدادات الذكية لترشيد استهلاك الطاقة.	19
مرتفعة	2	1.005	4.13	تدعم المؤسسة الاقتصاد الوطني من خلال التعامل مع الموردين والمقاولين المحليين.	20
مرتفعة	4	1.158	3.77	تخصص المؤسسة استثمارات لتطوير البنية التحتية وتقليل الأعطال والتكاليف الطارئة.	21
متوسطة	7	1.173	3.31	تحرص المؤسسة على الاستخدام الأمثل للمعدات والموارد التقنية لإطالة عمرها الافتراضي.	22
متوسطة	6	0.963	3.38	تعتمد المؤسسة سياسة المشتريات الخضراء لاقتناء معدات ذات كفاءة طاقوية عالية.	23
مرتفعة	1	0.968	4.44	تحرص المؤسسة على نشر تقارير دورية حول أدائها المالي والاقتصادي.	24
مرتفعة		0.742	3.67	البعد الاقتصادي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26.

يبلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الاقتصادي 3.6795 بانحراف معياري 0.74273، وهو في المستوى المرتفع.

حققت بعض العبارات تقييمات مرتفعة، وتصدرتها عبارة «تحرص المؤسسة على نشر تقارير دورية حول أدائها المالي والاقتصادي» (متوسط 4.44، مرتفعة)، تلتها عبارة «تدعم المؤسسة الاقتصاد الوطني من خلال التعامل مع الموردين والمقاولين المحليين» (متوسط 4.13، مرتفعة). كما حصلت عبارات الشفافية في الفوترة وتطوير البنية التحتية على متوسط 3.77 لكل منهما (مرتفعة).

أما العبارات الأقل فكانت عبارة «تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين الاستدامة المالية وتقديم خدمات بأسعار مناسبة» (متوسط 3.00، متوسطة)، وعبارة «تحرص المؤسسة على الاستخدام الأمثل للمعدات» (متوسط 3.31)، وعبارة «تعتمد سياسة المشتريات الخضراء» (متوسط 3.38).

يتسم البعد الاقتصادي بمستوى مرتفع (3.68)، مع قوة في الشفافية، دعم الاقتصاد الوطني، والاستثمار في البنية التحتية، بينما يحتاج التوازن بين الاستدامة المالية وتقديم الخدمات بأسعار مناسبة إلى تعزيز إضافي.

- المتوسط العام للمتغير التابع:

الجدول رقم (02-25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	البعد الاجتماعي	3.8942	0.73758	مرتفعة
2	البعد الاقتصادي	3.6795	0.74273	مرتفعة
3	البعد البيئي	3.3750	0.76895	متوسطة
المتوسط العام	المسؤولية الاجتماعية	3.6496	0.71454	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS v26

يبلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير المسؤولية الاجتماعية 3.6496 بانحراف معياري 0.71454، وهو يقع في المستوى المرتفع.

يظهر التحليل أن البعد الاجتماعي هو الأقوى (3.8942)، يليه البعد الاقتصادي (3.6795)، ثم البعد البيئي (3.3750). ويعكس هذا التفاوت التزام المؤسسة القوي بالجانب الاجتماعي (السلامة والوصول إلى الخدمات)، مع أداء جيد في الجانب الاقتصادي، بينما يحتاج البعد البيئي إلى تعزيز الاستثمار في الطاقات المتجددة والبنية التحتية الذكية للوصول إلى توازن أفضل بين الأبعاد الثلاثة.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج:

I. اختبار الفرضيات :

I-1- اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخضراء على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت:

- الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخضراء على المسؤولية الاجتماعية

في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت، عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

- الفرضية البديلة: (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخضراء على المسؤولية الاجتماعية في

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت، عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

ولاختبار هذه الفرضية الرئيسية، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وذلك للتحقق من وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع.

النموذج القياسي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X$$

حيث:

Y المسؤولية الاجتماعية (المتغير التابع)

X القيادة الخضراء (المتغير المستقل)

β_0 ثابت الانحدار (التقاطع)

β_1 معامل الانحدار (يمثل قوة واتجاه تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع)

الجدول رقم (02-26): معامل الارتباط والتحديد بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,941 ^a	0,885	0,881	0,24598
a. Predictors: (Constant), القيادة_الخضراء				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يوضح جدول (02-26) الخاص بملخص النموذج وجود ارتباط خطي قوي جداً موجب بين المتغير المستقل (القيادة الخضراء) والمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.941$. كما أظهر معامل التحديد $R^2 = 0.885$ أن القيادة الخضراء تفسر ما نسبته 88.5% من التباين الكلي في المسؤولية الاجتماعية، بينما يعود الـ 11.5% المتبقي إلى عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج. وبعد تعديل درجات الحرية، بلغ معامل التحديد المعدل 0.881، مما يعكس متانة النموذج وقوته. أما الخطأ المعياري للتقدير البالغ 0.24598 فيشير إلى مستوى عالٍ من الدقة في تقديرات النموذج.

الجدول رقم (02-27): تحليل التباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	17,163	1	17,163	283,654	0,000 ^b
	Residual	2,239	37	0,061		
	Total	19,402	38			
a. Dependent Variable: المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة						
b. Predictors: (Constant), القيادة_الخضراء						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
سونلغاز عين تموشنت

يبين جدول تحليل التباين (ANOVA) رقم (02-27) أن النموذج الخطي البسيط يتمتع بدلالة إحصائية عالية جداً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 283.654 مع دلالة إحصائية Sig. = 0.000 عند مستوى $\alpha = 0.05$ وهذا يؤكد ملاءمة خط الانحدار للبيانات ووجود علاقة خطية معنوية بين القيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة. كما يتضح من تقسيم مجموع المربعات أن التباين المفسر (17.163) يمثل نسبة 88.5% من التباين الكلي (19.402)، في حين يمثل التباين غير المفسر (2.239) نسبة 11.5% فقط، وهو ما يتوافق تماماً مع قيمة R^2 .

الجدول رقم (02-28): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,298 -	0,238		-1,255	0,217
	القيادة_الخضراء	1,189	0,071	0,941	16,842	0,000

Dependent Variable: المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

B = 1.189 (للقيادة الخضراء): معامل الانحدار غير المعياري. موجب ومعنوي جداً. يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في القيادة الخضراء تؤدي إلى زيادة في المسؤولية الاجتماعية بمقدار 1.189 وحدة.

Std. Error = 0.071 صغير نسبياً، مما يعكس دقة تقدير B.

Beta = 0.941 معامل الانحدار المعياري. يقيس قوة التأثير بالوحدات المعيارية، وهو يساوي تقريباً قيمة R في الانحدار البسيط، مما يؤكد قوة التأثير. **Sig. = 0.000** دلالة إحصائية عالية جداً للمتغير المستقل.

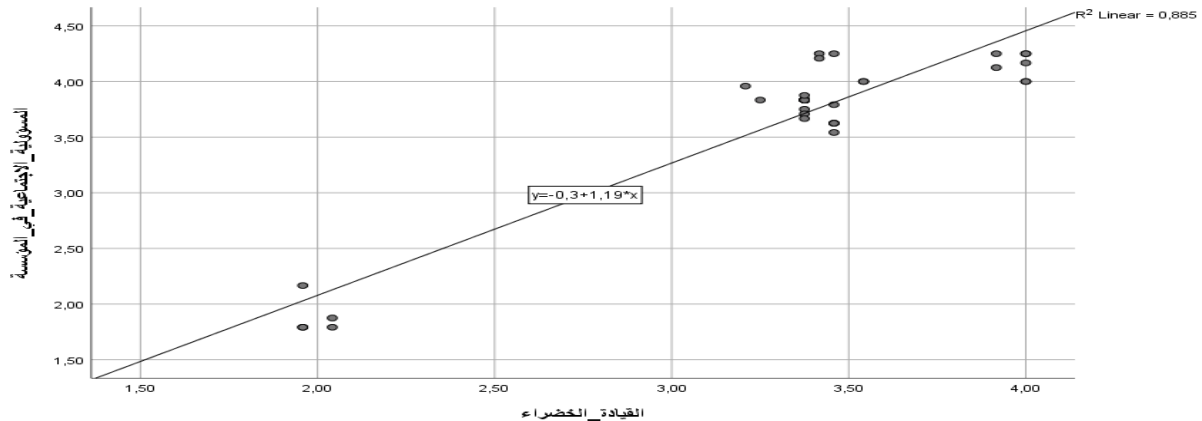
Constant = -0.298 الثابت غير معنوي، وهو أمر شائع ولا يؤثر على تفسير التأثير.

يوضح جدول معاملات خط الانحدار رقم (02-28) أن معامل الانحدار غير المعياري للقيادة الخضراء ($B = 1.189$) موجب وذو دلالة إحصائية عالية جداً $t = 16.842$ ، $\text{Sig.} = 0.000$ وهذا يعني أن زيادة تطبيق القيادة الخضراء بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بمقدار 1.189 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى. كما بلغ معامل Beta المعياري 0.941، مما يعكس قوة التأثير الكبيرة للمتغير المستقل. أما الثابت ($\text{Constant} = -0.298$) فكان غير معنوي ($\text{Sig.} = 0.217 > 0.05$)، وهو أمر متوقع في مثل هذه النماذج ولا يؤثر على التفسير العام. ويمكن صياغة معادلة الانحدار النهائية كالتالي :

المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة = $-0.298 + 1.189 \times$ القيادة الخضراء.

وعليه تظهر النتائج وجود أثر إيجابي قوي جداً وذو دلالة إحصائية عالية للقيادة الخضراء على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، مما يؤدي الى قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية العدمية.

الشكل رقم (02-06): منحنى الانحدار الخطي للقيادة الخضراء



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

I-2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تؤثر الإدارة المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز عين تموشنت -

Ho: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع

الكهرباء والغاز " سونلغاز " - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع

الكهرباء والغاز سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (02-29): معامل الارتباط والتحديد بين الإدارة المستدامة والمتغير التابع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,714 ^a	0,510	0,497	0,50695
a. Predictors: (Constant), الإدارة_المستدامة				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يظهر جدول معامل الارتباط والتحديد رقم (02-29) وجود ارتباط خطي موجب متوسط القوة بين الإدارة المستدامة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.714$ قوي و يفسر معامل

التحديد $R^2 = 0.510$ ما نسبته 51% من التباين الكلي في المتغير التابع، بينما يعود الـ 49% المتبقي إلى عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج. وبعد تعديل درجات الحرية، بلغ $\text{Adjusted } R^2 = 0.497$ ، مما يشير إلى قبول النموذج رغم انخفاضه قليلاً. أما الخطأ المعياري للتقدير (0.50695) فيعكس دقة متوسطة في تنبؤات النموذج مقارنة بالنماذج الأخرى.

الجدول رقم (02-30): تحليل التباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,893	1	9,893	38,493	0,000 ^b
Residual	9,509	37	0,257		
Total	19,402	38			

a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الإدارة المستدامة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يؤكد جدول تحليل التباين (ANOVA) رقم (02-30) أن النموذج الخطي البسيط ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 38.493 مع دلالة إحصائية $\text{Sig.} = 0.000$. وهذا يدل على ملاءمة خط الانحدار للبيانات ووجود علاقة خطية معنوية بين الإدارة المستدامة والمسؤولية الاجتماعية. كما يتضح أن التباين المفسر (9.893) يمثل نسبة 51% من التباين الكلي (19.402)، بينما يمثل التباين غير المفسر (9.509) نسبة 49%، وهو ما يتطابق مع قيمة R^2 .

الجدول رقم (02-31): قيم معاملات خط الانحدار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
(Constant)	1,305	0,386		3,378	0,002
الإدارة المستدامة	0,759	0,122	0,714	6,204	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

B = 0.759 معامل الانحدار غير المعياري موجب ومعنوي أي أن كل زيادة بوحدة واحدة في الإدارة المستدامة تؤدي إلى زيادة في المسؤولية الاجتماعية بمقدار **0.759** وحدة.

Beta = 0.714 يعكس قوة التأثير المتوسطة (يتطابق مع R).

t = 6.204 و **Sig. = 0.000** المتغير المستقل معنوي جداً.

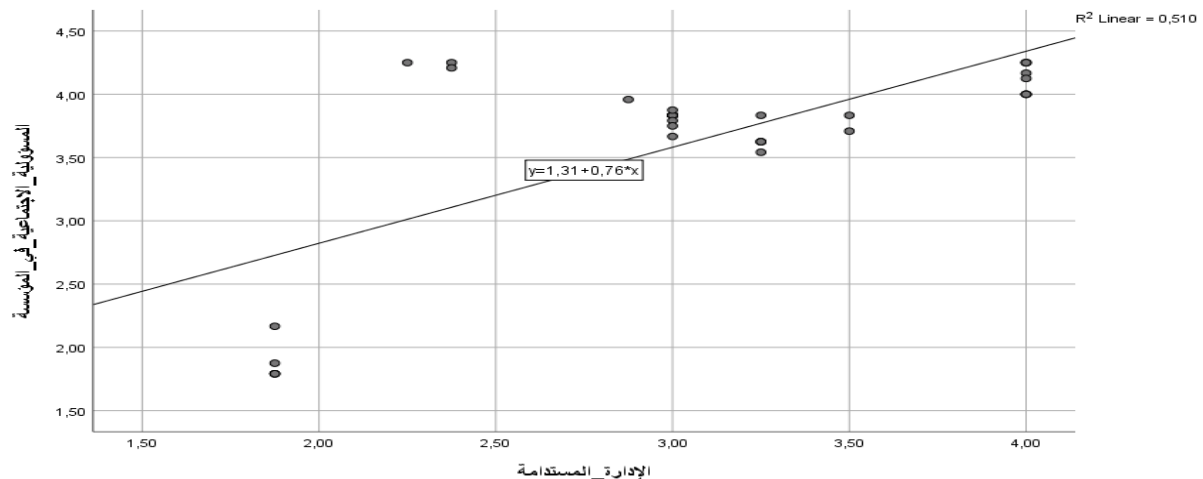
Constant = 1.305 (Sig. = 0.002) الثابت معنوي في هذا النموذج (على عكس النماذج

السابقة).

يبين جدول معاملات خط الانحدار رقم (02-31) أن معامل الانحدار غير المعياري للإدارة المستدامة ($B = 0.759$) موجب وذو دلالة إحصائية عالية ($t = 6.204$ ، $Sig. = 0.000$) وهذا يعني أن زيادة تطبيق الإدارة المستدامة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في مستوى المسؤولية الاجتماعية بمقدار 0.759 وحدة، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما بلغ معامل Beta المعياري 0.714 ، مما يؤكد قوة التأثير المتوسطة. وفي هذا النموذج كان الثابت ($Constant = 1.305$) معنوياً ($Sig. = 0.002$)، ويمكن صياغة معادلة الانحدار النهائية كالتالي:

$$\text{المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة} = 1.305 + 0.759 \times \text{الإدارة المستدامة}$$

الشكل رقم (02-07): منحنى الانحدار الخطي للإدارة المستدامة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

مما سبق تظهر نتائج التحليل وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة المستدامة على المسؤولية الاجتماعية ($R = 0.714$)، ($R^2 = 51\%$ ، $F = 38.493$ ، $Sig. = 0.000$) وعليه ترفض الفرضية العدمية

Ho وتقبل الفرضية البديلة: **H1** أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - عين تموشنت.

I-3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر المبادرات المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز عين تموشنت -

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمبادرات المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمبادرات المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز " عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (02-32): معامل الارتباط والتحديد بين المبادرات المستدامة والمتغير التابع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,764 ^a	0,584	0,573	0,46706
Predictors: (Constant), a. المبادرات_المستدامة				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يوضح جدول معامل الارتباط والتحديد رقم (02-32) وجود ارتباط خطي قوي موجب بين المبادرات المستدامة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.764$ وهو معامل قوي و يفسر معامل التحديد $R^2 = 0.584$ ما نسبته 58.4% من التباين الكلي في المتغير التابع، بينما يعود الـ 41.6% المتبقي إلى عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج. وبعد تعديل درجات الحرية، بلغ $Adjusted R^2 = 0.573$ ، مما يعكس متانة النموذج. أما الخطأ المعياري للتقدير البالغ 0.46706 فيشير إلى دقة جيدة نسبياً في تقديرات النموذج مقارنة بنموذج الإدارة المستدامة.

الجدول رقم (02-33): تحليل التباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,330	1	11,330	51,940	0,000 ^b
	Residual	8,071	37	0,218		
	Total	19,402	38			

Dependent Variable: a. المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة

b. المبادرات_المستدامة Predictors: (Constant),

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يؤكد جدول تحليل التباين (ANOVA) رقم (33-02) أن النموذج الخطي البسيط ذو دلالة إحصائية عالية جداً عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 51.940 مع دلالة إحصائية = Sig. 0.000. وهذا يدل على ملائمة خط الانحدار للبيانات ووجود علاقة خطية معنوية قوية بين المبادرات المستدامة والمسؤولية الاجتماعية. كما يتضح أن التباين المفسر (11.330) يمثل نسبة 58.4% من التباين الكلي (19.402)، بينما يمثل التباين غير المفسر (8.071) نسبة 41.6%، وهو ما يتطابق تماماً مع قيمة R^2 .

الجدول رقم (34-02): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	T
1	(Constant)	0,628	0,426		1,474
	المبادرات_المستدامة	0,959	0,133	0,764	7,207

a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

B = 0.959 معامل الانحدار غير المعياري موجب وقوي. أي كل زيادة بوحدة واحدة في المبادرات المستدامة تؤدي إلى زيادة في المسؤولية الاجتماعية بمقدار **0.959** وحدة (قريب من 1، مما يعكس تأثيراً شبه مباشر).

Beta = 0.764 يعكس قوة التأثير القوية (يتطابق مع قيمة R).

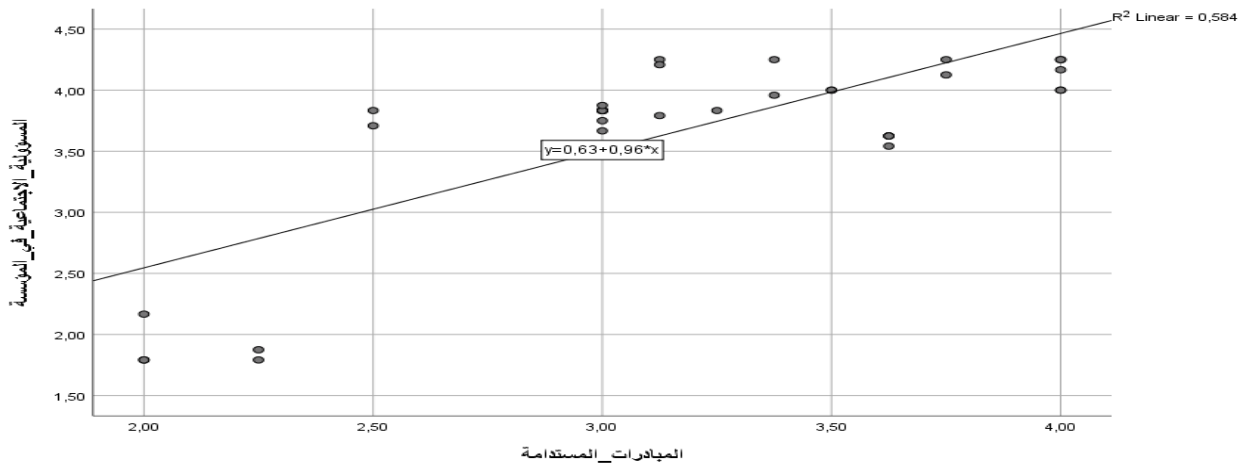
t = 7.207 و **Sig. = 0.000**: المتغير المستقل معنوي جداً.

Constant = 0.628 (Sig. = 0.149) الثابت غير معنوي (شائع في معظم النماذج).

يبين جدول معاملات خط الانحدار رقم (34-02) أن معامل الانحدار غير المعياري للمبادرات المستدامة (B = 0.959) موجب وذو دلالة إحصائية عالية جداً ($t = 7.207$)، (Sig. = 0.000). وهذا يعني أن زيادة المبادرات المستدامة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بمقدار 0.959 وحدة، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما بلغ معامل Beta المعياري 0.764، مما يؤكد قوة التأثير. أما الثابت (Constant = 0.628) فكان غير معنوي ($\text{Sig.} = 0.149 > 0.05$)، ويمكن صياغة معادلة الانحدار النهائية كالتالي:

$$\text{المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة} = 0.628 + 0.959 \times \text{المبادرات المستدامة}$$

الشكل رقم (02-08): منحنى الانحدار الخطي للمبادرات المستدامة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

مما سبق تظهر نتائج التحليل وجود أثر إيجابي قوي ذي دلالة إحصائية للمبادرات المستدامة على المسؤولية الاجتماعية ($R = 0.764$ ، $R^2 = 58.4\%$ ، $F = 51.940$ ، $\text{Sig.} = 0.000$)، قوة العلاقة أفضل من نموذج "الإدارة المستدامة" (وعليه ترفض الفرضية العدمية H_0 ويُقبل الفرضية البديلة H_1 أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمبادرات المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" - عين تموشنت).

4-I- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تؤثر الإجراءات المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز عين تموشنت -

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإجراءات المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز " سونلغاز" - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإجراءات المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (02-35): معامل الارتباط والتحديد بين الإجراءات المستدامة والمتغير التابع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,884 ^a	0,781	0,775	0,33885
a. Predictors: (Constant), الإجراءات_المستدامة				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز عين تموشنت

يظهر جدول معامل الارتباط والتحديد رقم (02-35) وجود ارتباط خطي قوي جداً موجب بين الإجراءات المستدامة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.884$ قوي كما يوضح معامل التحديد $R^2 = 0.781$ أن الإجراءات المستدامة تفسر ما نسبته 78.1% من التباين الكلي في المتغير التابع، بينما يعود الـ 21.9% المتبقي إلى عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج. وبعد تعديل درجات الحرية، بلغ $Adjusted R^2 = 0.775$ ، مما يعكس متانة النموذج واستقراره. أما الخطأ المعياري للتقدير (0.33885) فهو منخفض نسبياً، الأمر الذي يشير إلى دقة عالية في تقديرات النموذج.

الجدول رقم (02-36): تحليل التباين خط الانحدار ANOVA

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,154	1	15,154	131,980	0,000 ^b
	Residual	4,248	37	0,115		
	Total	19,402	38			

Dependent Variable: a. المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

Predictors: (Constant), b. الاجراءات المستدامة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يؤكد جدول تحليل التباين (ANOVA) رقم (02-36) أن النموذج الخطي البسيط ذو دلالة إحصائية عالية جداً عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 131.980 مع دلالة إحصائية $Sig. = 0.000$. وهذا يدل على ملائمة خط الانحدار للبيانات ووجود علاقة خطية معنوية قوية بين الإجراءات المستدامة والمسؤولية الاجتماعية. كما يتضح أن التباين المفسر (15.154) يمثل نسبة 78.1% من التباين الكلي (19.402)، بينما يمثل التباين غير المفسر (4.248) نسبة 21.9% فقط، وهو ما يتطابق تماماً مع

قيمة R^2 الجدول رقم (02-37): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a					
Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	0,593		2,186	0,035
	الاجراءات المستدامة	0,821	0,071	0,884	0,000

Dependent Variable: a. المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

$B = 0.821$ معامل الانحدار غير المعياري موجب ومعنوي أي أنه كل زيادة بوحدة واحدة في الإجراءات المستدامة تؤدي إلى زيادة في المسؤولية الاجتماعية بمقدار 0.821 وحدة.

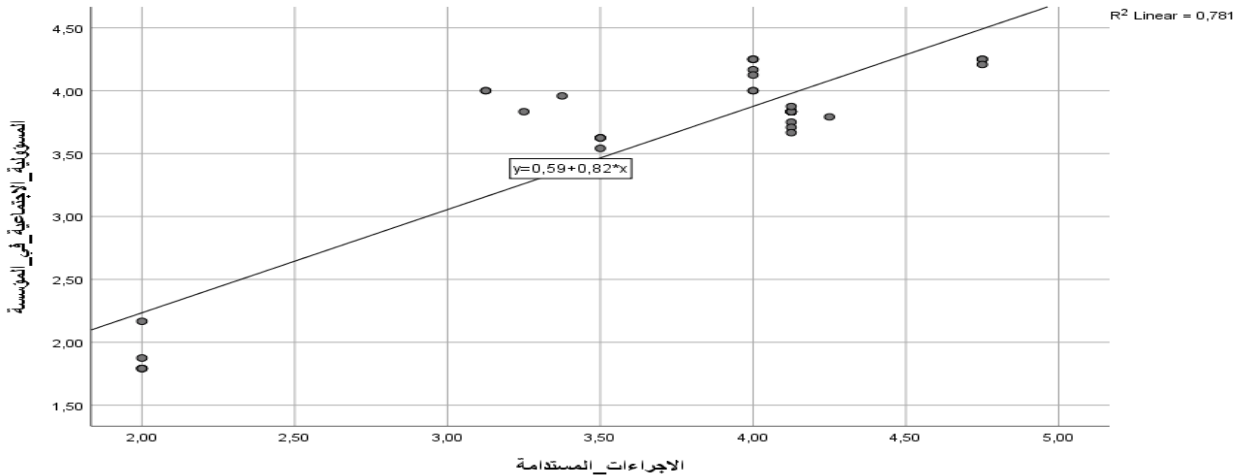
$Beta = 0.884$ قوة التأثير قوية جداً (يتطابق مع R).

$t = 11.488$ و $Sig. = 0.000$ دلالة إحصائية عالية جداً للمتغير المستقل.

$Constant = 0.593$ (Sig. = 0.035) الثابت معنوي في هذا النموذج (على عكس بعض النماذج السابقة).

يبين جدول معاملات خط الانحدار رقم (02-37) أن معامل الانحدار غير المعياري للإجراءات المستدامة ($B = 0.821$) موجب وذو دلالة إحصائية عالية جداً ($t = 11.488$) ، (Sig. = 0.000) وهذا يعني أن زيادة الإجراءات المستدامة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بمقدار 0.821 وحدة، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما بلغ معامل Beta المعياري 0.884، مما يؤكد قوة التأثير الكبيرة. وفي هذا النموذج كان الثابت ($Constant = 0.593$) معنوياً (Sig. = 0.035) ، ويمكن صياغة معادلة الانحدار النهائية كالتالي: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة = $0.821 \times \text{الإجراءات المستدامة} + 0.593$

الشكل رقم (02-09): منحنى الانحدار الخطي للإجراءات المستدامة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

مما سبق تظهر نتائج التحليل وجود أثر إيجابي قوي جداً ذي دلالة إحصائية عالية للإجراءات المستدامة على المسؤولية الاجتماعية ($R = 0.884$) ، $R^2 = 78.1\%$ ، $F = 131.980$ ، $Sig. = 0.000$ ، هذا النموذج يحتل المرتبة الأولى للأبعاد الثلاثة من حيث قوة التأثير ، ويُعد من أقوى النتائج في الدراسة. وعليه، ترفض الفرضية العدمية H_0 وتُقبل الفرضية البديلة H_1 أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية قوية للإجراءات المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة سونلغاز - عين تموشنت.

II- مناقشة النتائج :

أكدت نتائج الدراسة قبول جميع الفرضيات المطروحة كما يلي:

-الفرضية الرئيسية: أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي وواضح للقيادة الخضراء على تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة. وهذا يعني أن ممارسات القيادة الخضراء تلعب دوراً محورياً وفعالاً في رفع مستوى المسؤولية الاجتماعية داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بعين تموشنت.

-الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي للإدارة المستدامة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة. ويشير ذلك إلى أن تبني الإدارة العليا لمبادئ الاستدامة يساهم بشكل ملحوظ في تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بعين تموشنت.

-الفرضية الفرعية الثانية: أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح للمبادرات المستدامة على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة. مما يدل على أن المبادرات والمشاريع التي تطلقها المؤسسة في مجال الاستدامة تعتبر من العوامل المهمة التي تدعم وتفعّل المسؤولية الاجتماعية. داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بعين تموشنت

الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت النتائج وجود تأثير قوي وفعال للإجراءات المستدامة على تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة. ويعكس ذلك أن التطبيق العملي والإجراءات اليومية المتعلقة بالاستدامة (مثل الصيانة الوقائية، السلامة، والإجراءات البيئية) لها أثر مباشر وكبير في رفع مستوى المسؤولية الاجتماعية داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بعين تموشنت.

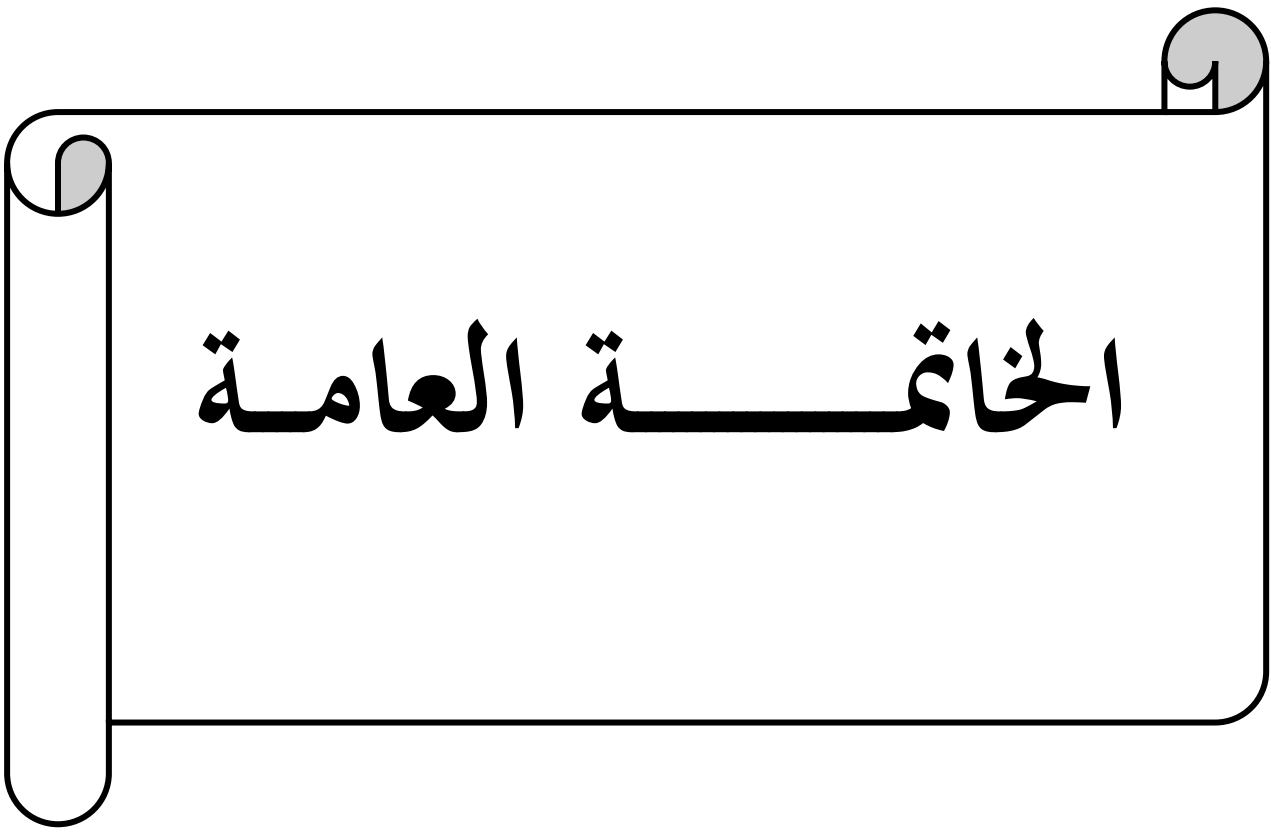
تؤكد نتائج اختبار الفرضيات جميعها على وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الخضراء بمختلف أبعادها (الإدارة المستدامة، المبادرات المستدامة، والإجراءات المستدامة) وبين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاث. ويُعد هذا التأثير الأقوى في بعد الإجراءات المستدامة، مما يشير إلى أن الجانب التطبيقي والتشغيلي له وزن أكبر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية مقارنة بالجوانب الإدارية والمبادرة.

خلاصة :

خصص هذا الفصل لعرض الإطار المنهجي والنتائج الميدانية للدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) عين تموشنت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان ، وأظهر الاستبيان درجة عالية جداً من الثبات.

كشفت النتائج عن مستوى متوسط إلى مرتفع للقيادة الخضراء، ومستوى مرتفع للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" عين تموشنت. أكد تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية عالية للقيادة الخضراء على المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لكل من الإدارة المستدامة والمبادرات المستدامة والإجراءات المستدامة. وبالتالي تم رفض جميع الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة.

كما تؤكد النتائج الدور المحوري للقيادة الخضراء ومكوناتها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" عين تموشنت ، مع الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب الإدارية والمبادرة لتحقيق توازن أفضل بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

من خلال دراستنا لموضوع دور القيادة الخضراء في تفعيل المسؤولية الاجتماعية، واعتمادا على الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت، وبالاعتماد على أداة الاستبيان، وانطلاقا من الفرضيات التي تأسست عليها الدراسة و على ضوء النتائج المتوصل اليها فانه تحدد ما يلي :

النتائج النظرية:

فيما يتعلق بالقيادة الخضراء فمن خلال الدراسة النظرية تبين أن القيادة الخضراء أصبحت من المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى الى دمج البعد البيئي في مختلف الممارسات التنظيمية كما أنها تقوم على مجموعة من الأبعاد الأساسية و المتمثلة في الإدارة المستدامة ، المبادرات المستدامة و الإجراءات المستدامة و التي تساهم في تحقيق الاستدامة و تحسين الأداء المؤسسي إضافة الى دورها في توجيه العاملين نحو تبني سلوكيات مسؤولة بيئيا واجتماعيا.

أما في ما يخص المسؤولية الاجتماعية أوضحت الدراسة النظرية أن المسؤولية الاجتماعية تمثل التزام المؤسسة اتجاه المجتمع و العاملين و البيئة و لا تقتصر فقط على تحقيق الأهداف الاقتصادية بل تشمل كذلك البعد الاجتماعي و البعد البيئي حيث تسعى المؤسسة من خلالها الى تحقيق التوازن بين مصالحها و مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز صورتها داخل المجتمع.

النتائج التطبيقية :

من خلال الدراسة التطبيقية تبين أن المستوى العام للقيادة الخضراء بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت جاء بمستوى متوسط الى مرتفع و هذا راجع الى اهتمام المؤسسة بتطبيق الإجراءات المستدامة و المبادرات البيئية داخل المؤسسة مما يعكس وجود توجه فعلي نحو تبني ممارسات القيادة الخضراء.

كما كشفت نتائج الدراسة أن المستوى العام للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسة سونلغاز جاء مرتفعا و هذا يعكس التزام المؤسسة بمسؤولياتها اتجاه العاملين، المجتمع و البيئة خاصة من خلال الاهتمام بالجانب الاجتماعي و تحسين جودة الخدمات المقدمة.

كما بينت نتائج الدراسة أن بعد الإجراءات المستدامة احتل المرتبة الأولى ضمن أبعاد القيادة الخضراء مما يدل على اهتمام المؤسسة بالتطبيق الفعلي للممارسات المستدامة في حين جاء بعد الإدارة المستدامة في المرتبة الأخيرة وهو ما يدل على ضرورة تعزيز الجانب الإداري و التخطيطي المرتبط بالاستدامة.

أما بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية فقد تبين أن البعد الاجتماعي احتل المرتبة الأولى مما يعكس اهتمام المؤسسة بالعاملين و المجتمع المحلي بينما جاء البعد البيئي في المرتبة الأخيرة و هو ما يبرز الحاجة الى تعزيز الجهود البيئية داخل المؤسسة.

كما تبين من خلال نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة الخضراء كمتغير مستقل و المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع بحيث أن تبني المؤسسة لممارسات القيادة الخضراء يساهم بشكل مباشر في رفع المسؤولية الاجتماعية.

كما أكدت نتائج الدراسة وجود اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الخضراء على المسؤولية الاجتماعية مما يثبت ان تحسين مستوى القيادة الخضراء داخل المؤسسة يؤدي الى تحسين المسؤولية الاجتماعية و تعزيز فعاليتها.

توصيات الدراسة :

انطلاقا من النتائج المتوصل اليها يمكن تقديم الاقتراحات و التوصيات التالية :

- ضرورة تعزيز الجانب الإداري للقيادة الخضراء بالمؤسسة من خلال ادماج الاستدامة ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.
- تكثيف المبادرات البيئية داخل المؤسسة و خارجها.
- توسيع برامج التكوين و التحسيس في مجال القيادة الخضراء و الاستدامة.
- زيادة الاستثمار في مشاريع الطاقات المتجددة التكنولوجية النظيفة-دعم البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية من خلال تقليل النفايات و ترشيد الاستهلاك للطاقة .
- تعزيز المشاركة المجتمعية من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية ،الخيرية و الثقافية.
- تطوير اليات الدفع و التسهيلات للفئات الاجتماعية الضعيفة.
- تشجيع الابتكار الأخضر داخل المؤسسة و تحفيز العمال على تقديم أفكار جديدة.

أفاق الدراسة :

من خلال هذه الدراسة برزت عدة نقاط يمكن أن تكون مجالا لدراسات مستقبلية من بينها :

- دراسة أثر القيادة الخضراء على الأداء التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية.
 - دراسة العلاقة بين القيادة الخضراء و الرضا الوظيفي للعاملين.
 - دراسة دور القيادة الخضراء في تحقيق التنمية المستدامة.
 - دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على تحسين صورة المؤسسة.
 - دراسة العلاقة بين الابتكار الأخضر و الميزة التنافسية للمؤسسات.
- ختاما تؤكد هذه الدراسة أن القيادة الخضراء أصبحت من اهم المداخل الحديثة التي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها من أجل تفعيل المسؤولية الاجتماعية و تحقيق الاستدامة في مختلف أبعادها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- إسماعيل السيد. (2020). الادارة البيئية و القيادة الخضراء في المنظمات الحديثة . دار الفكر الجامعي الاسندرية،.
- حمادات محمد. (2021). المسؤولية الاجتماعية للشركات :مدخل استراتيجي. دار الحامد للنشر و التوزيع عمان.
- خالد قاشي ،رمز بودرجه. (2018). التسويق و المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة. دار أسامة للنشر و التوزيع عمان الأردن،.
- صالح الحموري، رولا المعايطه. (2015). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من الألف الى الياء. دار كنوز المعرفة.
- طاهر محسن منصور ، صالح مهدي ،محسن العامري. (بلا تاريخ). المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال. دار وائل للنشر.
- طاهر محسن منصور ،صالح مهدي محسن العامري. (2010). المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال دار وائل للنشر و التوزيع. دار وائل للنشر و التوزيع .
- طاهر محسن منصور الغالي ،صالح مهدي محسن العامري. (2008). المسؤولية الاجتماعية (الأعمال و المجتمع). دار وائل للنشر و التوزيع.
- طاهر محسن منصور الغالي. (2018). ادارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة. دار وائل للنشر الأردن.
- محمد صبري. (2007). المسؤولية الاجتماعية للادارة. دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الطبعة الاولى.
- محمد صرني. (2007). المسؤولية الاجتماعية للادارة. دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الطبعة الأولى.
- مدحت محمد أبو النصر. (2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات. المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- منال محمد عباس. (2014). المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة و أفاق التنمية. دار المعرفة الجامعية.
- هديل قاسم. (2023). دور القيادة الخضراء في تعزيز الريادة المستدامة. مجلة تكريت لعلوم الادارة و الاقتصاد.
- امنة تونسي ابراهيم بوزيان. (2017). المراجعة الاجتماعية ودورها في تحقيق التوقعات عن المسؤولية الاجتماعية من خلال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية. مجلة دراسات جامعة الأغواط.

- بودي و بن سفيان. (2011). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة الاقتصاد و التسيير.
- حميدة محمد عبد الحميد. (2012). نموذج مقترح لقياس العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات و ادارة الأرباح. الدراسات و البحوث التجارية جامعة الأزهر القاهرة، 1(32)، 341-342.
- حنيش الحاج. (2011). المسؤولية الاجتماعية للشركات كمحرك للتنمية المستدامة في الجزائر. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية جامعة البليدة.
- دحام غني الزبيدي. (2019). أثر القيادة الخضراء في تعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية: دراسة اتطلاعية. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية جامعة بغداد.
- صالح اسو محمد لطيف ،وزينل وسام سامي جبار. (2021). القيادة الخضراء و دورها في ادارة الموارد البشرية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة كركوك. مجلة الجامعة العراقية العدد 5 .
- صالح عبد الرضا رشيد ،صالح حسين الزبيدي. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة دراسة تحليلية. مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية جامع القادسية.
- عبد الرزاق مولاى لخضر ،حسين شنيني. (2011). أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الاداء المالي للشركات. مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات كلية العلوم الاقتصادية.
- عميرات ايمان ،سامي رشيد. (2017). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الواجب القانوني و التحفيز الجبائي. مجلة أداء المؤسسة الاقتصادي جامعة المدية.
- محمد جودة ناصر ،علي الخضر. (2013). المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل. منشورات جامعة دمشق.
- مراد سليم عطيان. (2016). المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل في اطار وظيفة العمليات و أثرها في اداء الأعمال. دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمال المالية دراسة العلوم التجارية الجامعة الأردنية.
- مقدم وهيب. (2012). سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين دراسة حالة ثلاث شركات عربية . مداخله ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية جامعة العلوم الاقتصادية بشار.
- وفاء التميمي. (2003). واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل دراسة ميدانية مبنية على آراء مجموعة من مديري شركات انتج مستحضرات التجميل. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال.

-يطو الربيع. (2016). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية . مجلة العلوم التجارية و التسيير
جامعة المسيلة .

-قدري عثمان ابراهيم. (2015). أثر المسؤولية الاجتماعية في الاداء دراسة تطبيقية على شركات المساهمة
السورية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص ادارة أعمال جامعة دمشق.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- el badilabc-ar dz/??=60624. تم الاسترداد من
- A Purwanto .(2020) .Effect if servant ,digital and green leadership toward business performace .evidence from indonesian manufacturing ;Sys,Rev,Pharm.
- A &,Roome,N D'Amato .(2009) .Leadership of Responsible Innovation :Corporate Goverance .the International Journal of Business in Society ،
- C,F&pfeffer,J Fong .(2007) .Building Organization therory from first principles .the self-enhancement motive and understanding power and influence :Organisational Science.
- C,L&,Dobois D,A Dobois .(2012) .Strategic HRM as social design for environmental sustainability .Human Resource Management.
- C,P&Herman,s Egri .(2000) .Leaderchip in the North American environmental sector .values ,leadership styles,and contexts of environmental leaders Acadimi of Managements journal.
- Dale MoorSonga,varea Hammond Donald Jklingborg .(2006) .What is leadership ? journal of veterinary Medical Edication.
- Gultom .(2022) .Green Leadershipas a Model of effective Leadership in Hispital Management in the New Normal ERA .international Researche and Critics Institute-Journal(BIRCI).

- Jean Pasquero .(2014-2013) .La Responsabilité Sociale de L'entreprise,trajectoire d'une idée reponser la Responsabilité Sociale de l'entreprise . Corinne Gendron et Bernard Girarde ,Armand Colin.
- Liangcon lin Longying, Zhao .(2019) .the influence of ethical Leadership on green organizational identity on employéesgreeninovation behavior the Moderating effect of stratigic Flexibility .conf series Earth and Environmental Science.
- Lin CK,LarWY Lee M H Lin C .(2014) .Moder effect of institutional responsiverres on the relation ship between green leadership and green competitiveness .Social behavior and personality an international journal.
- M,Gong,Z,Gilal,F Li ,G ,VanSwol ,L , Xu,J&,Li F, M .(2021) .The Moderating Role if Ethical Leadership in Nurses's Green Behavior Intentions and real Green Behavior .Bio Med Rsearche International.
- Maazouz .(2013) .La Responsabilité Sociales et performances de GRH dans des entroprise .revue réformés economique et intégration en economie mondiale ESC.
- Marie Françoise guynnat et Frederiqu Willard .(بلا تاريخ).management environnement . du développement durable des entreprise.
- Nicolas Pussing .(2011) .La Réponsabilité Social des Entreprise Au Lusemborg . Harmaltan Acaddemia louvain La La Neuve Belgeque.
- Nurkhi A Kardogo K Feriady M Farliana N .(2020) .influence of the green leadership toward environmental policiessupport .Asian Finance economics and Business.
- T,K& Yazdanifard,R Nging .(2015) .The General Rreview if how different Leadership styles cause the transformational change efforts to

be successful .International Journal in Management ,Accounting and Economics.

-Z,R,Wilson-Evered Hinduan , Moss,S&,Scannell,E E .Leadrrship ;Work outcomes and openness to change following an Indonesian bank merger .Asia PacificJournal of Human Resources.



قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة موارد بشرية

استبيان

السادة والسيدات موظفي المؤسسة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "دور القيادة الخضراء في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز عين تموشنت".

نخططكم علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى		
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	تكوين مهني	جامعي	دراسات عليا
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
المسمى الوظيفي	عون تنفيذي	عون تحكم	إطار	رئيس قسم

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: القيادة الخضراء بالمؤسسة

الرقم	العبارة	سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تعتبر الإدارة العليا الاستدامة البيئية والاجتماعية جزءًا أساسيًا من استراتيجية المؤسسة وقيمها الرئيسية.					
02	تمتلك القيادة رؤية لتحقيق التوازن بين الأهداف المالية والمسؤوليات الأخلاقية تجاه المجتمع والبيئة					
03	تُدرج معايير الأداء البيئي والاجتماعي ضمن تقييم الأداء السنوي للإدارة العليا.					
04	تشارك القيادة الموظفين والعملاء والمجتمع في قرارات الاستدامة.					
05	تتبنى القيادة تفكيرًا طويل الأمد يراعي الآثار البيئية والاجتماعية للقرارات على المدى البعيد					
06	تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية والاستدامة					
07	توجد لجنة تابعة للإدارة العليا تشرف على الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية					
08	تعتمد القيادة مبدأ الشفافية في الإفصاح عن التحديات البيئية والاجتماعية، وليس فقط الإنجازات					
09	تتبني القيادة مشاريع مبتكرة لتقليل التأثير البيئي الضار الناتج عن عمليات المؤسسة					
10	تخصص المؤسسة جزءًا من أرباحها أو ميزانيتها لتمويل مبادرات حماية البيئة المحلية (مثل تنقية المياه)					
11	تحرص المؤسسة على إطلاق حملات توعية للمجتمع حول ترشيد استهلاك الكهرباء والغاز					
12	تعقد القيادة شراكات مع الجامعات ومراكز البحث لابتكار تقنيات بيئية (مثل الطاقات المتجددة)					
13	توفر القيادة الدعم المادي أو الفني للمشاريع التي تتبنى ممارسات بيئية مستدامة في تعاملاتها					
14	تتبني المؤسسة برامج استرجاع وتدوير المنتجات أو المعدات القديمة من العملاء.					
15	يخصص القائد جوائز أو تكريمات للموظفين أو الأقسام التي تقدم مبادرات بيئية ناجحة.					
16	تحرص المؤسسة على توثيق ونشر مبادراتها الاجتماعية والبيئية بشفافية لتعزيز مصداقيتها.					

الرقم	البعد الثالث: الإجراءات المستدامة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	تلتزم المؤسسة بصيانة وقائية منتظمة لشبكات الغاز لمنع التسربات وحماية البيئة والسكان					
18	تضع المؤسسة تعليمات واضحة للتخلص الآمن من الزيوت والمواد الكيميائية في المعدات					
19	تطبق المؤسسة معايير دقيقة لعزل وتأمين الكابلات لتقليل المخاطر البيئية والصحية على المجتمع					
20	تعتمد المؤسسة الفوترة الإلكترونية على نطاق واسع لتقليل استخدام الورق والنفايات الإدارية					
21	تنظم المؤسسة حركة المركبات بقوانين واضحة لتقليل استهلاك الوقود والانبعاثات أثناء التنقلات					
22	تفرض المؤسسة بروتوكولات الأمن والبيئة أثناء الحفر وتمديد الشبكات في المناطق السكنية					
23	تعمل المؤسسة على تقليل الفواقد الفنية في شبكات توزيع الكهرباء لترشيد الطاقة وتقليل الإهدار					
24	توفر المؤسسة معدات وقاية صديقة للبيئة ومطابقة للمعايير الدولية لضمان سلامة العمال الفنيين					

المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: البعد البيئي						
01	تسعى المؤسسة إلى الحد من الآثار البيئية السلبية الناتجة عن عمليات توزيع وتوصيل الطاقة					
02	تلتزم المؤسسة بالمعايير البيئية الوطنية والدولية المتعلقة بالحد من انبعاثات الغازات الدفيئة					
03	تستثمر المؤسسة في بنية تحتية ذكية لترشيد استهلاك الطاقة وتقليل الهدر.					
04	تضمن المؤسسة التخلص الآمن والمستدام من النفايات التقنية الخطرة.					
05	تنفذ المؤسسة برامج دورية لصيانة التجهيزات لمنع تسربات الغاز الضارة بالبيئة.					
06	تشجع المؤسسة على إدماج مصادر الطاقة المتجددة (الطاقة الشمسية) ضمن شبكة التوزيع					
07	تدعم المؤسسة مشاريع البحث العلمي المتعلقة بتطوير الطاقات النظيفة والبديلة					
08	تحرص المؤسسة على إعداد تقارير دورية حول أدائها البيئي ومدى التزامها بالمعايير البيئية					
البعد الثاني: البعد الاجتماعي						
		غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

بشدة			موافق	بشدة		
					تولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا بتطبيق معايير السلامة والصحة المهنية لحماية العمال	09
					توفر المؤسسة برامج تدريبية وتوعوية للعمال حول الاستخدام الآمن للتجهيزات الطاقوية	10
					تلتزم المؤسسة بمبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين في الترقية والحوافز	11
					تنظم المؤسسة حملات تحسيسية للمواطنين حول مخاطر الغاز وطرق الوقاية من الحوادث	12
					تستجيب المؤسسة بسرعة لشكاوى وانشغالات الزبائن المتعلقة بالأمن والسلامة	13
					تساهم المؤسسة في دعم الأنشطة الثقافية والرياضية والخيرية في المجتمع	14
					تسعى المؤسسة إلى تعميم الربط بالكهرباء والغاز في المناطق النائية	15
					تعتمد المؤسسة تسهيلات في دفع الفواتير للفئات الاجتماعية الضعيفة أو الجمعيات الخيرية	16
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: البعد الاقتصادي	
					تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين الاستدامة المالية وتقديم خدمات بأسعار مناسبة	17
					تلتزم المؤسسة بالشفافية في نظام الفوترة وتجنب الأخطاء التقنية التي قد تضر بالزبائن	18
					تستثمر المؤسسة في التكنولوجيات الحديثة مثل العدادات الذكية لترشيد استهلاك الطاقة	19
					تدعم المؤسسة الاقتصاد الوطني من خلال التعامل مع الموردين والمقاولين المحليين	20
					تخصص المؤسسة استثمارات لتطوير البنية التحتية وتقليل الأعطال والتكاليف الطارئة	21
					تحرص المؤسسة على الاستخدام الأمثل للمعدات والموارد التقنية لإطالة عمرها الافتراضي	22
					تعتمد المؤسسة سياسة المشتريات الخضراء لاقتناء معدات ذات كفاءة طاقوية عالية	23
					تحرص المؤسسة على نشر تقارير دورية حول أدائها المالي والاقتصادي	24

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الكلية/ الجامعة
01	أ.د. غلاي نسيمه	أستاذة التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت
02	د. لواتي خاتمة	أستاذة محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

Correlations

تمتلك القيادة رؤية واضحة تعتبر الإدارة العليا الاستدامة وظفين تُدرج معايير الأداء البيئي لتحقيق التوازن بين الأهداف البيئية والاجتماعية جزءاً في الاجتماعي ضمن تقييم المالية والمسؤوليات الأخلاقية أساسياً من استراتيجية استدامة. الأداء السنوي للإدارة العليا تجاه المجتمع والبيئة. المؤسسة وقيمها الرئيسية				
Pearson Correlation	1	,942**	,462**	,334
Sig. (2-tailed)		,000	,003	,038
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,942**	1	,453**	,224
Sig. (2-tailed)	,000		,004	,170
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,462**	,453**	1	,906
Sig. (2-tailed)	,003	,004		,000
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,334	,224	,906**	1
Sig. (2-tailed)	,038	,170	,000	
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,917**	,877**	,231	,176
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,157	,285
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	-,174	-,238	,573**	,761
Sig. (2-tailed)	,289	,145	,000	,000
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,929**	,866**	,529**	,410
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,010
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,334*	,238	,326*	,482
Sig. (2-tailed)	,037	,145	,043	,002
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,804**	,740**	,814**	,780
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
N	39	39	39	39

Correlations

مع تحرص المؤسسة على إطلاق تخصص المؤسسة جزءاً من
البحث حملات توعية للمجتمع أرباحها أو ميزانيتها لتمويل تتبنى القيادة مشاريع مبتكرة
(مثل المحلي حول ترشيد استهلاك مبادرات حماية البيئة المحلية لتقليل التأثير البيئي الضار
الكهرباء والغاز (مثل تنقية المياه) . الناتج عن عمليات المؤسسة

Pearson Correlation	1	,533**	,356*	,254
Sig. (2-tailed)		,000	,026	,119
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,533**	1	-,202	-,067
Sig. (2-tailed)	,000		,217	,686
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,356*	-,202	1	,913**
Sig. (2-tailed)	,026	,217		,000
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,254	-,067	,913**	1
Sig. (2-tailed)	,119	,686	,000	
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,670**	,416**	-,071	-,188
Sig. (2-tailed)	,000	,008	,670	,256
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,593**	,925**	-,240	-,163
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,141	,315
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,390*	,922**	-,407*	-,303
Sig. (2-tailed)	,014	,000	,010	,061
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,644**	,707**	,328*	,472
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,041	,002
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,813**	,825**	,332*	,395
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,039	,013
N	39	39	39	39

Correlations

ففترة تطبيق المؤسسة معايير دقيقة تضع المؤسسة تعليمات تلزم المؤسسة بصيانة وقائية واسع لعزل وتأمين الكابلات لتقليل واضحة للتخلص الآمن من منتظمة لشبكات الغاز لمنع الورق المخاطر البيئية والصحية الزيوت والمواد الكيميائية في التسربات وحماية البيئة الإدارية على المجتمع المحولات والمعدات والسكان المجاورين

Pearson Correlation	1	,832**	,805**	-,230
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,159
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,832**	1	,844**	,227
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,164
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,805**	,844**	1	,004
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,981
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	-,230	,227	,004	1
Sig. (2-tailed)	,159	,164	,981	
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	-,313	,241	-,024	,876
Sig. (2-tailed)	,053	,140	,886	,000
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,881**	,843**	,838**	-,019
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,909
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,963**	,885**	,869**	-,18
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,271
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,675**	,808**	,935**	,034
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,838
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,816**	,975**	,912**	,259
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,111
N	39	39	39	39

Correlations

	الإدارة_المستدامة	المبادرات_المستدامة	الاجراءات_المستدامة	القيادة_الخضراء
الإدارة_المستدامة	Pearson Correlation	1	,807**	,431**
				,863**

	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,000
	N	39	39	39	39
المبادرات_المستدامة	Pearson Correlation	,807**	1	,507**	,886**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000
	N	39	39	39	39
الاجراءات_المستدامة	Pearson Correlation	,431**	,507**	1	,795**
	Sig. (2-tailed)	,006	,001		,000
	N	39	39	39	39
القيادة_الخضراء	Pearson Correlation	,863**	,886**	,795**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39

	تلتزم المؤسسة بالمعايير تسعى المؤسسة إلى الحد من	الوطنية والدولية الآثار البيئية السلبية الناتجة	في بنية البيئة	المؤسسة تستثمر المؤسسة في	تلتزم المؤسسة بالمعايير تسعى المؤسسة إلى الحد من
	بالحد من انبعاثات عن عمليات توزيع وتوصيل	الغازات الدفينة	الطاقة وتقليل الهدر	استهلاك المتعلقة	تلتزم المؤسسة بالمعايير تسعى المؤسسة إلى الحد من
Pearson Correlation	,916**	,765**	,582**	1	تلتزم المؤسسة بالمعايير تسعى المؤسسة إلى الحد من
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		الناتجة عن عمليات توزيع وتوصيل الطاقة
N	39	39	39	39	
Pearson Correlation	,318*	,212	,582**	1	تلتزم المؤسسة بالمعايير البيئية الوطنية والدولية
Sig. (2-tailed)	,049	,196	,000		المتعلقة بالحد من انبعاثات الغازات الدفينة
N	39	39	39	39	
Pearson Correlation	,729**	1	,212	,765**	تستثمر المؤسسة في بنية تحتية ذكية لترشيد
Sig. (2-tailed)	,000		,196	,000	استهلاك الطاقة وتقليل الهدر
N	39	39	39	39	
Pearson Correlation	,729**	,318*	,916**		تضمن المؤسسة التخلص الآمن والمستدام من
Sig. (2-tailed)	,000	,049	,000		النفايات التقنية الخطرة
N	39	39	39	39	
Pearson Correlation	,105	,390*	,735**	,367*	تنفذ المؤسسة برامج دورية لصيانة التجهيزات
Sig. (2-tailed)	,526	,014	,000	,021	لمنع تسربات الغاز الضارة بالبيئة
N	39	39	39	39	
Pearson Correlation	,527	,840**	-,018	,491**	تشجع المؤسسة على إدماج مصادر الطاقة
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,912	,002	المتجددة (الطاقة الشمسية) ضمن شبكة التوزيع
N	39	39	39	39	

المؤسسة تدعم مشاريع البحث العلمي المتعلقة بتطوير الطاقات النظيفة والبديلة.	Pearson Correlation	,768**	-,019	,868**	,842**
	Sig. (2-tailed)	,000	,910	,000	,000
	N	39	39	39	39
تحرص المؤسسة على إعداد تقارير دورية حول أدائها البيئي ومدى التزامها بالمعايير البيئية.	Pearson Correlation	,698**	,863**	,385*	,539**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,016	,000
	N	39	39	39	39
البعد_ البيئي	Pearson Correlation	,926**	,631**	,873**	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	39	39	39	39

ملاحظات	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا حول تلتنرم المؤسسة بمبدأ العدالة وتوعوية للعمال حول تطبيق معايير السلامة الوقائية وتكافؤ الفرص بين الموظفين الاستخدام الآمن للتجهيزات والصحة المهنية لحماية منزلية في الترقية والحوافز الطاقوية العمال من المخاطر			
,866	,556**	** ,850	1	Pearson Correlation تولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا بتطبيق معايير السلامة والصحة المهنية لحماية العمال من المخاطر.
,000	,000	,000		Sig. (2-tailed)
39	39	39	39	N
,810	,662**	1	** ,850	Pearson Correlation توفر المؤسسة برامج تدريبية وتوعوية للعمال حول الاستخدام الآمن للتجهيزات الطاقوية
,000	,000		,000	Sig. (2-tailed)
39	39	39	39	N
,584	1	** ,662	** ,556	Pearson Correlation تلتنرم المؤسسة بمبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين في الترقية والحوافز
,000		,000	,000	Sig. (2-tailed)
39	39	39	39	N
1	,584**	** ,810	** ,866	Pearson Correlation تنظم المؤسسة حملات تحسيسية للمواطنين حول مخاطر الغاز وطرق الوقاية من الحوادث المنزلية
	,000	,000	,000	Sig. (2-tailed)
39	39	39	39	N
,786	,407*	** ,845	** ,858	Pearson Correlation تستجيب المؤسسة بسرعة لشكاوى وانشغالات الزبائن المتعلقة بالآمن والسلامة
,000	,010	,000	,000	Sig. (2-tailed)
39	39	39	39	N
,230	,270	** ,452	,285	Pearson Correlation تساهم المؤسسة في دعم الأنشطة الثقافية والرياضية والخيرية في المجتمع
,159	,096	,004	,079	Sig. (2-tailed)
39	39	39	39	N
,877	,690**	** ,940	** ,916	Pearson Correlation تسعى المؤسسة إلى تعميم الربط بالكهرباء والغاز في المناطق النائية
,000	,000	,000	,000	Sig. (2-tailed)

N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,100	,195	,782**	,106
Sig. (2-tailed)	,545	,234	,000	,522
N	39	39	39	39
Pearson Correlation	,893**	,936**	,816**	,868
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
N	39	39	39	39

Correlations

تسعى المؤسسة إلى تحقيق	تسعى المؤسسة إلى تحقيق	تسعى المؤسسة إلى تحقيق	تسعى المؤسسة إلى تحقيق	تسعى المؤسسة إلى تحقيق
المالية وتقديم خدمات بأسعار مناسبة.	المالية وتقديم خدمات بأسعار مناسبة.	المالية وتقديم خدمات بأسعار مناسبة.	المالية وتقديم خدمات بأسعار مناسبة.	المالية وتقديم خدمات بأسعار مناسبة.
Pearson Correlation	1	,641**	,649**	,457**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003
N	39	39	39	39
تلتزم المؤسسة بالشفافية في التوازن بين الاستدامة المالية والأخطاء التقنية التي قد تضر بالزبائن.	تلتزم المؤسسة بالشفافية في التوازن بين الاستدامة المالية والأخطاء التقنية التي قد تضر بالزبائن.	تلتزم المؤسسة بالشفافية في التوازن بين الاستدامة المالية والأخطاء التقنية التي قد تضر بالزبائن.	تلتزم المؤسسة بالشفافية في التوازن بين الاستدامة المالية والأخطاء التقنية التي قد تضر بالزبائن.	تلتزم المؤسسة بالشفافية في التوازن بين الاستدامة المالية والأخطاء التقنية التي قد تضر بالزبائن.
Pearson Correlation	,641**	1	,878**	,801**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
N	39	39	39	39
تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا الحديثة مثل العدادات الذكية لترشيد استهلاك الطاقة.	تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا الحديثة مثل العدادات الذكية لترشيد استهلاك الطاقة.	تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا الحديثة مثل العدادات الذكية لترشيد استهلاك الطاقة.	تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا الحديثة مثل العدادات الذكية لترشيد استهلاك الطاقة.	تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا الحديثة مثل العدادات الذكية لترشيد استهلاك الطاقة.
Pearson Correlation	,649**	,878**	1	,808**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
N	39	39	39	39
تدعم المؤسسة الاقتصاد الوطني من خلال التعامل مع الموردين والمقاولين المحليين.	تدعم المؤسسة الاقتصاد الوطني من خلال التعامل مع الموردين والمقاولين المحليين.	تدعم المؤسسة الاقتصاد الوطني من خلال التعامل مع الموردين والمقاولين المحليين.	تدعم المؤسسة الاقتصاد الوطني من خلال التعامل مع الموردين والمقاولين المحليين.	تدعم المؤسسة الاقتصاد الوطني من خلال التعامل مع الموردين والمقاولين المحليين.
Pearson Correlation	,457**	,801**	,808**	1
Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	
N	39	39	39	39
تخصص المؤسسة استثمارات لتطوير البنية التحتية وتقليل الأعطال والتكاليف الطارئة.	تخصص المؤسسة استثمارات لتطوير البنية التحتية وتقليل الأعطال والتكاليف الطارئة.	تخصص المؤسسة استثمارات لتطوير البنية التحتية وتقليل الأعطال والتكاليف الطارئة.	تخصص المؤسسة استثمارات لتطوير البنية التحتية وتقليل الأعطال والتكاليف الطارئة.	تخصص المؤسسة استثمارات لتطوير البنية التحتية وتقليل الأعطال والتكاليف الطارئة.
Pearson Correlation	,495**	,832**	,732**	,501**
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,001
N	39	39	39	39
تحرص المؤسسة على الاستخدام الأمثل للمعدات والموارد التقنية لإطالة عمرها الافتراضي.	تحرص المؤسسة على الاستخدام الأمثل للمعدات والموارد التقنية لإطالة عمرها الافتراضي.	تحرص المؤسسة على الاستخدام الأمثل للمعدات والموارد التقنية لإطالة عمرها الافتراضي.	تحرص المؤسسة على الاستخدام الأمثل للمعدات والموارد التقنية لإطالة عمرها الافتراضي.	تحرص المؤسسة على الاستخدام الأمثل للمعدات والموارد التقنية لإطالة عمرها الافتراضي.
Pearson Correlation	,587**	,743**	,645**	,412**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,009
N	39	39	39	39
تعتمد المؤسسة سياسة المشتريات الخضراء لاقتناء معدات ذات كفاءة طاقوية عالية.	تعتمد المؤسسة سياسة المشتريات الخضراء لاقتناء معدات ذات كفاءة طاقوية عالية.	تعتمد المؤسسة سياسة المشتريات الخضراء لاقتناء معدات ذات كفاءة طاقوية عالية.	تعتمد المؤسسة سياسة المشتريات الخضراء لاقتناء معدات ذات كفاءة طاقوية عالية.	تعتمد المؤسسة سياسة المشتريات الخضراء لاقتناء معدات ذات كفاءة طاقوية عالية.
Pearson Correlation	,477**	,543**	,595**	,165
Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,315
N	39	39	39	39

Pearson Correlation تحرص المؤسسة على نشر تقارير دورية حول أدائها المالي والاقتصادي	Pearson Correlation	,415**	,908**	,928**	,834**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000	,000
	N	39	39	39	39
البعد_الاقتصادي	Pearson Correlation	,656**	,939**	,916**	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	39	39	39	39

Correlations

		البعد_البيئي	البعد_الاجتماعي	البعد_الاقتصادي	المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة
البعد_البيئي	Pearson Correlation	1	,756**	,924**	,939**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	39	39	39	39
البعد_الاجتماعي	Pearson Correlation	,756**	1	,908**	,930**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	39	39	39	39
البعد_الاقتصادي	Pearson Correlation	,924**	,908**	1	,990**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	39	39	39	39
المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة	Pearson Correlation	,939**	,930**	,990**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	24

Case Processing Summary

N	%

Cases	Valid	39	90,7
	Excluded ^a	4	9,3
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,969	48

Statistics

		النوع الاجتماعي	الفئة العمرية	المستوى التعليمي	الخبرة	المسمى الوظيفي
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	3	3	3	3	3

Frequency Table

النوع الاجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	67,4	72,5	72,5
	أنثى	11	25,6	27,5	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

الفئة العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من_31_إلى_40_سنة	16	37,2	40,0	40,0
	من_41_إلى_50_سنة	18	41,9	45,0	85,0
	أكثر_من_50_سنة	6	14,0	15,0	100,0

Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0	
Total	43	100,0		

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي_أو_أقل	1	2,3	2,5	2,5
	شهادة_مهنية	1	2,3	2,5	5,0
	شهادة_ليسانس	20	46,5	50,0	55,0
	دراسات_عليا	18	41,9	45,0	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من_5_إلى_10_سنوات	7	16,3	17,5	17,5
	من_11_إلى_20_سنة	26	60,5	65,0	82,5
	أكثر_من_20_سنة	7	16,3	17,5	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون_تنفيذي	1	2,3	2,5	2,5
	عون_تحكم	3	7,0	7,5	10,0
	إطار	23	53,5	57,5	67,5
	رئيس_قسم	13	30,2	32,5	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
39 تعتبر الإدارة العليا الاستدامة البيئية والاجتماعية جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة وقيمها الرئيسية.		1	4	3,31	1,080
39 تمتلك القيادة رؤية واضحة لتحقيق التوازن بين الأهداف المالية والمسؤوليات الأخلاقية تجاه المجتمع والبيئة.		1	4	3,33	1,009
39 تُدرج معايير الأداء البيئي والاجتماعي ضمن تقييم الأداء السنوي للإدارة العليا.		1	4	2,72	1,075
39 تشارك القيادة الموظفين والعملاء والمجتمع في قرارات الاستدامة.		2	4	2,77	,931
39 تتبنى القيادة تفكيراً طويل الأمد يراعي الآثار البيئية والاجتماعية للقرارات على المدى البعيد.		2	4	3,36	,843
39 تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد المالية والكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية والاستدامة.		1	4	2,38	1,206
39 توجد لجنة تابعة للإدارة العليا تشرف على الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية.		2	4	3,64	,743
39 تعتمد القيادة مبدأ الشفافية في الإفصاح عن التحديات البيئية والاجتماعية، وليس فقط الإنجازات.		1	4	3,21	,695
الإدارة_المستدامة	39	1,88	4,00	3,0897	,67250
Valid N (listwise)	39				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
39 تتبنى القيادة مشاريع مبتكرة لتقليل التأثير البيئي الضار الناتج عن عمليات المؤسسة.		2	4	3,10	,598
39 تخصص المؤسسة جزءاً من أرباحها أو ميزانيتها لتمويل مبادرات حماية البيئة المحلية (مثل تنقية المياه)		2	4	2,77	,902
39 تحرص المؤسسة على إطلاق حملات توعية للمجتمع المحلي حول ترشيد استهلاك الكهرباء والغاز.		2	5	3,85	1,065
39 تعقد القيادة شراكات مع الجامعات ومراكز البحث لابتكار تقنيات بيئية (مثل الطاقات المتجددة).		2	5	3,95	1,075
39 توفر القيادة الدعم المادي أو الفني للمشاريع التي تتبنى ممارسات بيئية مستدامة في تعاملاتها.		2	5	3,33	,701
39 تتبنى المؤسسة برامج استرجاع وتدوير المنتجات أو المعدات القديمة من العملاء.		2	5	2,79	,951
39 يخصص القائد جوائز أو تكريمات للموظفين أو الأقسام التي تقدم مبادرات بيئية ناجحة.		1	4	2,21	1,260

39تحرص المؤسسة على توثيق ونشر مبادراتها الاجتماعية والبيئية بشفافية لتعزيز مصداقيتها.	39	2	4	3,21	,695
المبادرات_المستدامة	39	2,00	4,00	3,1506	,56935
Valid N (listwise)	39				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
39تلتزم المؤسسة بصيانة وقائية منتظمة لشبكات الغاز لمنع التسربات وحماية البيئة والسكان المجاورين.	39	1	5	3,97	1,267
39تضع المؤسسة تعليمات واضحة للتخلص الآمن من الزيوت والمواد الكيميائية في المحولات والمعدات.	39	2	5	3,62	,815
39تطبق المؤسسة معايير دقيقة لعزل وتأمين الكابلات لتقليل المخاطر البيئية والصحية على المجتمع.	39	2	5	4,23	1,012
39تعتمد المؤسسة الفوترة الإلكترونية على نطاق واسع لتقليل استخدام الورق والنفايات الإدارية.	39	2	4	2,87	1,005
39تنظم المؤسسة حركة المركبات بقوانين واضحة لتقليل استهلاك الوقود والانبعاثات أثناء التنقلات.	39	2	5	2,77	1,012
39تفرض المؤسسة بروتوكولات الأمن والبيئة على الفرق أثناء الحفر وتمديد الشبكات في المناطق السكنية.	39	2	5	4,03	1,203
39تعمل المؤسسة على تقليل الفوائد الفنية في شبكات توزيع الكهرباء لترشيد الطاقة وتقليل الإهدار.	39	2	5	4,05	1,123
39توفر المؤسسة معدات وقاية صديقة للبيئة ومطابقة للمعايير الدولية لضمان سلامة العمال الفنيين.	39	2	5	4,26	,993
الاجراءات_المستدامة	39	2,00	4,75	3,7244	,76958
Valid N (listwise)	39				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الإدارة_المستدامة	39	1,88	4,00	3,0897	,67250
المبادرات_المستدامة	39	2,00	4,00	3,1506	,56935
الاجراءات_المستدامة	39	2,00	4,75	3,7244	,76958
القيادة_الخضراء	39	1,96	4,00	3,3216	,56543
Valid N (listwise)	39				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
39 تسعى المؤسسة إلى الحد من الآثار البيئية السلبية الناتجة عن عمليات توزيع وتوصيل الطاقة.	39	1	5	3,26	1,044
39 تلتزم المؤسسة بالمعايير البيئية الوطنية والدولية المتعلقة بالحد من انبعاثات الغازات الدفينة.	39	1	5	4,03	1,287
39 تستثمر المؤسسة في بنية تحتية ذكية لترشيد استهلاك الطاقة وتقليل الهدر.	39	1	5	2,85	1,368
39 تضمن المؤسسة التخلص الآمن والمستدام من النفايات التقنية الخطرة.	39	2	5	3,38	,747
39 تنفذ المؤسسة برامج دورية لصيانة التجهيزات لمنع تسربات الغاز الضارة بالبيئة.	39	2	5	4,10	1,165
39 تشجع المؤسسة على إدماج مصادر الطاقة المتجددة (الطاقة الشمسية) ضمن شبكة التوزيع.	39	2	4	2,82	,914
39 تدعم المؤسسة مشاريع البحث العلمي المتعلقة بتطوير الطاقات النظيفة والبديلة.	39	2	4	2,92	1,010
39 تحرص المؤسسة على إعداد تقارير دورية حول أدائها البيئي ومدى التزامها بالمعايير البيئية.	39	2	5	3,64	,743
البعد_ البيئي	39	1,63	4,25	3,3750	,76895
Valid N (listwise)	39				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
39 تولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا بتطبيق معايير السلامة والصحة المهنية لحماية العمال من المخاطر.	39	2	5	4,28	1,075
39 توفر المؤسسة برامج تدريبية وتوعوية للعمال حول الاستخدام الآمن للتجهيزات الطاقوية.	39	2	5	4,36	1,038
39 تلتزم المؤسسة بمبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين في الترقية والحوافز.	39	2	4	3,51	,721
39 تنظم المؤسسة حملات تحسيسية للمواطنين حول مخاطر الغاز وطرق الوقاية من الحوادث المنزلية.	39	2	5	4,23	1,087
39 تستجيب المؤسسة بسرعة لشكاوى وانشغالات الزبائن المتعلقة بالأمن والسلامة.	39	2	5	3,85	,904
39 تساهم المؤسسة في دعم الأنشطة الثقافية والرياضية والخيرية في المجتمع.	39	2	4	3,31	,655
39 تسعى المؤسسة إلى تعميم الربط بالكهرباء والغاز في المناطق النائية.	39	2	5	4,44	,968
39 تعتمد المؤسسة تسهيلات في دفع الفواتير للفئات الاجتماعية الضعيفة أو الجمعيات الخيرية.	39	1	4	3,18	1,233
البعد_ الاجتماعي	39	2,00	4,38	3,8942	,73758

Valid N (listwise)	39				
--------------------	----	--	--	--	--

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
39 تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين الاستدامة المالية وتقديم خدمات بأسعار مناسبة.	39	2	4	3,00	,459
39 تلتزم المؤسسة بالشفافية في نظام الفوترة وتجنب الأخطاء التقنية التي قد تضر بالزبائن.	39	2	4	3,77	,627
39 تستثمر المؤسسة في التكنولوجيات الحديثة مثل العدادات الذكية لترشيد استهلاك الطاقة.	39	2	4	3,64	,707
39 تدعم المؤسسة الاقتصاد الوطني من خلال التعامل مع الموردين والمقاولين المحليين.	39	2	5	4,13	1,005
39 تخصص المؤسسة استثمارات لتطوير البنية التحتية وتقليل الأعطال والتكاليف الطارئة.	39	1	5	3,77	1,158
39 تحرص المؤسسة على الاستخدام الأمثل للمعدات والموارد التقنية لإطالة عمرها الافتراضي.	39	1	5	3,31	1,173
39 تعتمد المؤسسة سياسة المشتريات الخضراء لاقتناء معدات ذات كفاءة طاقوية عالية.	39	2	5	3,38	,963
39 تحرص المؤسسة على نشر تقارير دورية حول أدائها المالي والاقتصادي.	39	2	5	4,44	,968
البعد_الاقتصادي	39	1,75	4,38	3,6795	,74273
Valid N (listwise)	39				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
البعد_البيئي	39	1,63	4,25	3,3750	,76895
البعد_الاجتماعي	39	2,00	4,38	3,8942	,73758
البعد_الاقتصادي	39	1,75	4,38	3,6795	,74273
المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة	39	1,79	4,25	3,6496	,71454
Valid N (listwise)	39				

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة_الخضراء ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,941 ^a	,885	,881	,24598

a. Predictors: (Constant), القيادة_الخضراء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,163	1	17,163	283,654	,000 ^b
	Residual	2,239	37	,061		
	Total	19,402	38			

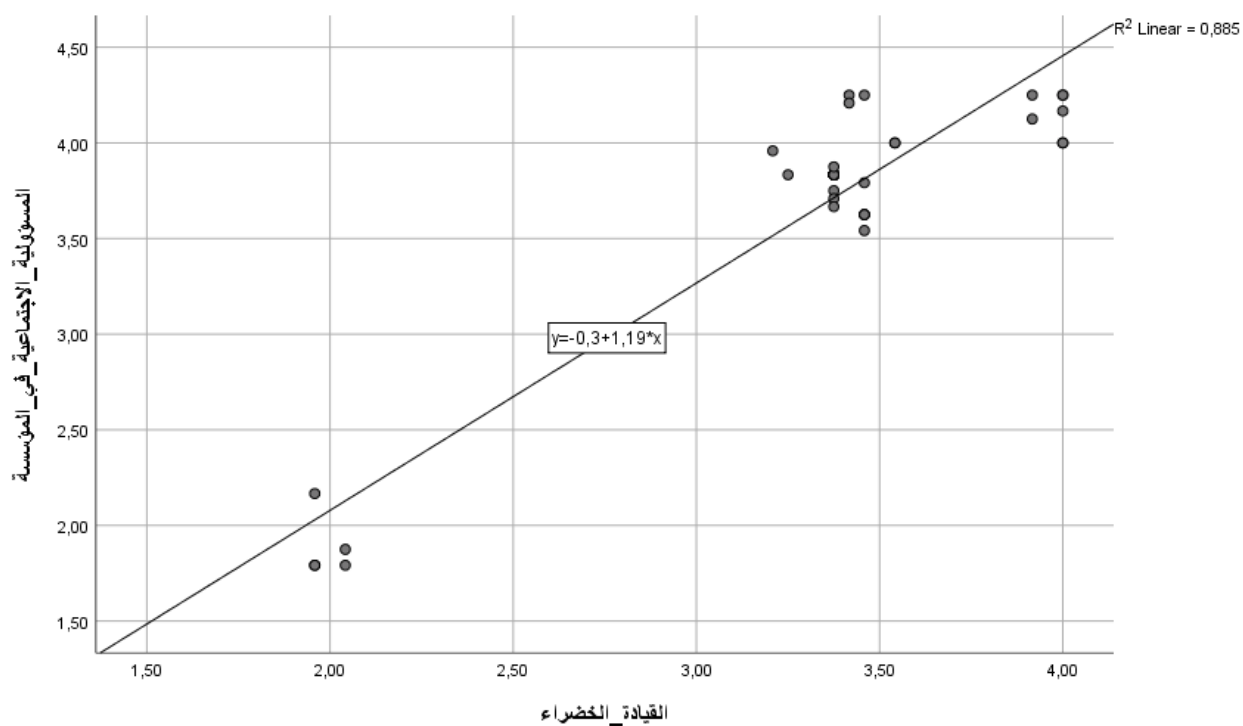
a. Dependent Variable: المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), القيادة_الخضراء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,298	,238		-1,255	,217
	القيادة_الخضراء	1,189	,071	,941	16,842	,000

a. Dependent Variable: المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإدارة_المستدامة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714 ^a	,510	,497	,50695

a. Predictors: (Constant), الإدارة_المستدامة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,893	1	9,893	38,493	,000 ^b
	Residual	9,509	37	,257		
	Total	19,402	38			

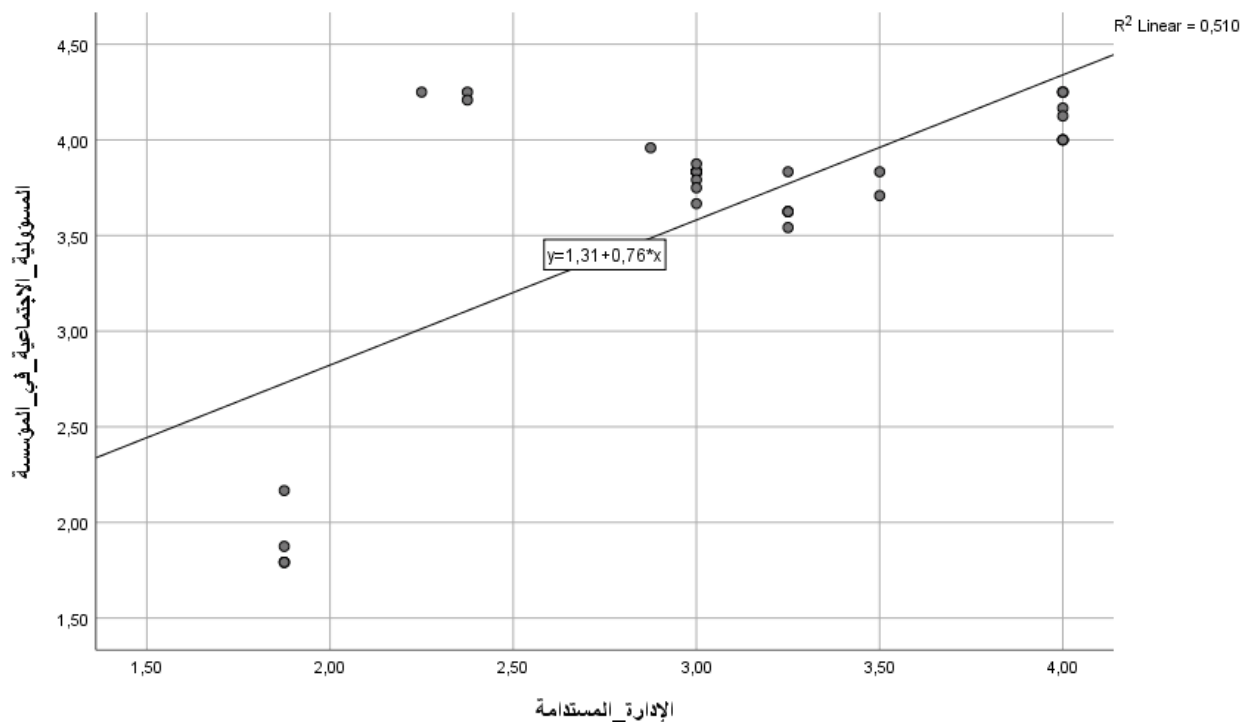
a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الإدارة_المستدامة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,305	,386		3,378	,002
	الإدارة_المستدامة	,759	,122	,714	6,204	,000

a. Dependent Variable: المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المبادرات_المستدامة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764 ^a	,584	,573	,46706

a. Predictors: (Constant), المبادرات_المستدامة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,330	1	11,330	51,940	,000 ^b

Residual	8,071	37	,218		
Total	19,402	38			

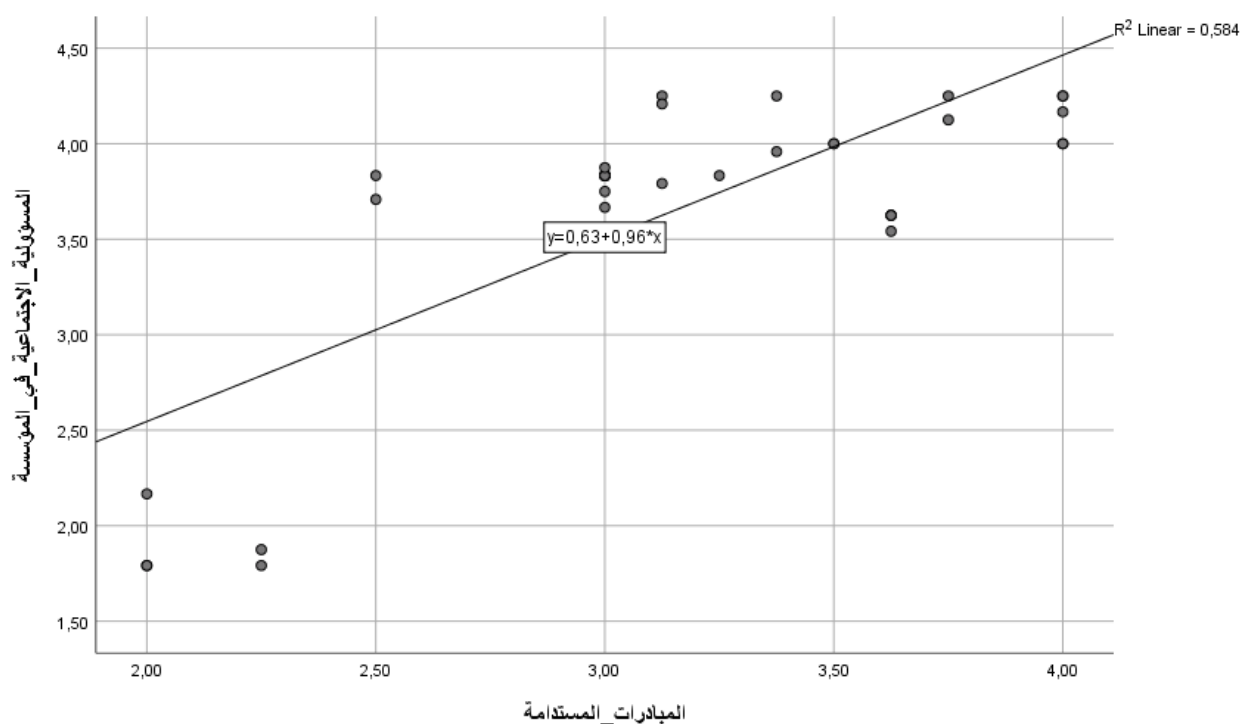
a. Dependent Variable: المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), المبادرات_المستدامة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,628	,426		1,474	,149
	المبادرات_المستدامة	,959	,133	,764	7,207	,000

a. Dependent Variable: المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة



Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاجراءات_المستدامة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,884 ^a	,781	,775	,33885

a. Predictors: (Constant), الاجراءات_المستدامة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,154	1	15,154	131,980	,000 ^b
	Residual	4,248	37	,115		
	Total	19,402	38			

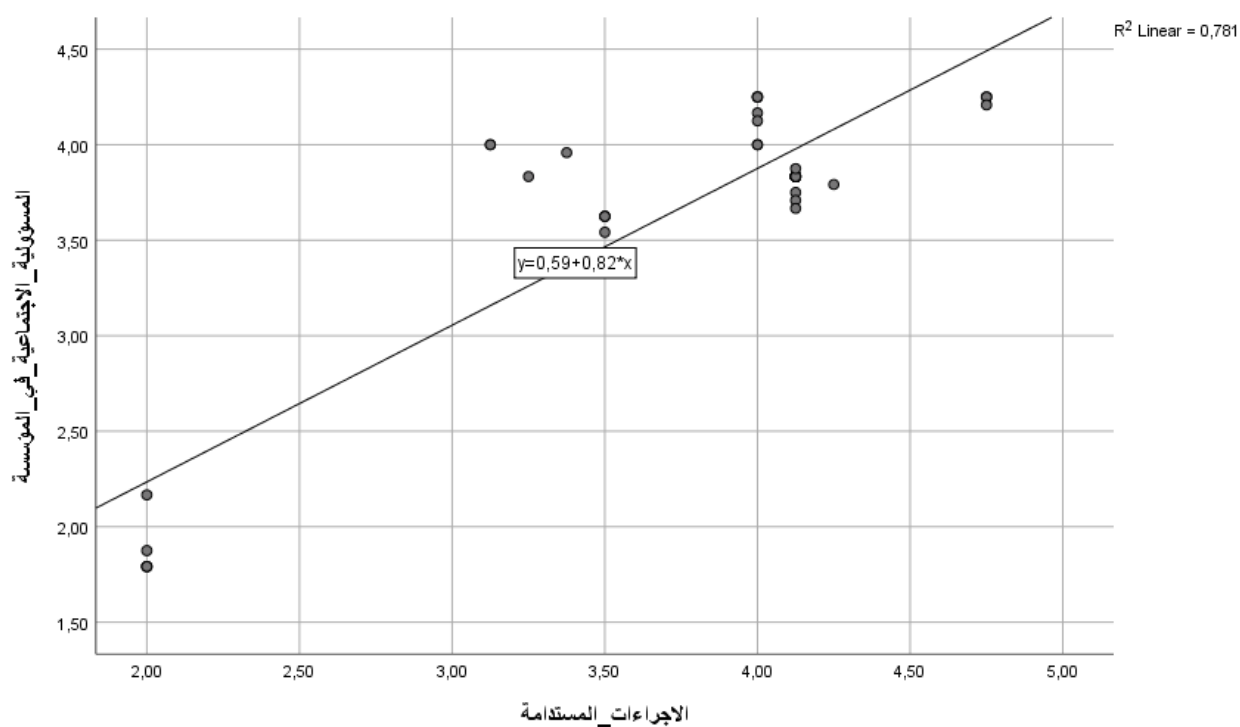
a. Dependent Variable: المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة

b. Predictors: (Constant), الاجراءات_المستدامة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,593	,271		2,186	,035
	الاجراءات_المستدامة	,821	,071	,884	11,488	,000

a. Dependent Variable: المسؤولية_الاجتماعية_في_المؤسسة



الفهرس

الفهرس :

III.....	شكر
IV-V.....	اهداء
VI.....	ملخص الدراسة
VII.....	قائمة المحتويات
IX.....	قائمة الجداول
XI.....	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
XIII	مقدمة عامة
أ.....	توطئة :
1. الفصل الأول: الادبيات النظرية و التطبيقية للقيادة الخضراء و المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات .	
2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
3.....	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الخضراء.
3.....	I. مفهوم القيادة الخضراء :
3	-I-1 تعريف القيادة :
3.....	-I-2 تعريف القيادة الخضراء :
4.....	II. أهمية القيادة الخضراء :
5.....	III. أهداف القيادة الخضراء :
6.....	IV. خصائص القيادة الخضراء
7.....	V. أبعاد القيادة الخضراء:
7.....	V-1 النموذج الأول: حسب Egri & Hrman 2000:
8.....	V-2 النموذج الثاني : حسب Dobois 2012:

9.....	Abdelghafour Al -Zawahreh حسب 3-النموذج الثالث:
10.....	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية
10	I. ماهية المسؤولية الاجتماعية :
10.....	I-1-نشأة المسؤولية الاجتماعية :
11.....	I-2التعريف الأكاديمي للمسؤولية الاجتماعية :
11.....	I-3تعريف المنظمات للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
13.....	II.أبعاد المسؤولية الاجتماعية
15.....	III.مبادئ المسؤولية الاجتماعية :
16	IV. أهمية المسؤولية الاجتماعية:
16.....	V. أنماط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
17.....	VI. مجالات المسؤولية الاجتماعية
18.....	المطلب الثالث: أبعاد القيادة الخضراء كمدخل لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
18	I. دور الإدارة المستدامة
18	II. أثر المبادرات المستدامة
19	III. مساهمة الإجراءات المستدامة في ترسيخ الممارسات المسؤولة
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الخضراء و المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات
21.....	المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية
25	المطلب الثاني : الدراسة السابقة باللغة الأجنبية
29.....	المطلب الثالث : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
31	خلاصة
32.....	2. الفصل الثاني..الدراسة الميدانية لاثر القيادة الخضراء على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت
33	تمهيد

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	34
المطلب الأول: عينة و منهج الدراسة	34
I. تقديم المؤسسة محل الدراسة.....	34
I-1تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت	34
I-2أهداف المؤسسة	34
I-3-أبرز مهام و مبادرات المؤسسة	34
I-4-جائزة الاستدامة لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت	35
II. منهج الدراسة	35
III. مصادر جمع البيانات	35
IV. مجتمع و عينة الدراسة.....	35
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....	36
I. أداة الدراسة	
Error! Bookmark not defined.	
II. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	37
المطلب الثالث :دراسة صدق وثبات أداة الدراسة.....	38
I. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)	38
II. صدق الاتساق الداخلي	38
III. ثبات أداة الدراسة	44
المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	45
المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج عينة الدراسة.....	45
I.توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	45
II. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	46
III. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	47

48	IV.توزيع أفراد العينة حسب لمنصب الوظيفي
48	V.توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
50	المطلب الثاني :عرض وتحليل نتائج متغيري الدراسة
50	I.تحليل نتائج عبارات الاستبيان
50	I-1-قياس مستوى المتغير المستقل: القيادة الخضراء
55	I-2-قياس مستوى المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية
59	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
59	I.اختبار الفرضيات
59	I-1اختبار الفرضية الرئيسية
62	I-2-اختبار الفرضية الفرعية الأولى
65	I-3-اختبار الفرضية الفرعية الثانية
67	I-4-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
70	مناقشة النتائج
71	الخلاصة.
73	الخاتمة العامة.
74	توصيات الدراسة.
74	افاق الدراسة.
76	المراجع.....
106	الفهرس.....