

علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بالمسؤولية الاجتماعية بحث ميداني في مديرية البلديات العامة(*)

أ.د. ناظم جواد عبد الزيدي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

الباحث: منير عبود محمد الصميدعي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

nadhun.jawad@coadec.uobaghdad.edu.iq

mnr_74@yahoo.com

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على طبيعة ونوع العلاقة التي تربط المتغير المستقل "ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء" بالمتغير المعتمد "المسؤولية الاجتماعية" للمنظمات الخدمية وبشكل خاص مديرية البلديات العامة التابعة لوزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة. اذ اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الانسب في البحوث الانسانية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اضافة الى الوثائق الرسمية المتوافرة لدى المنظمة المبحوثة. بينما تكون مجتمع وعينة البحث من عينة عشوائية شملت الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة وبعدد ١٧٧ فرد عامل. حُللت المعلومات والبيانات المتوافرة باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط Pearson، وعولجت إحصائياً بحزمة البرامج الاحصائية SPSS V.24 وبرنامج Excel. من استنتاجات البحث، ان المنظمة المبحوثة تتعامل بشكل معتدل مع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعاملاتها الادارية والوظيفية وترتبط بكافة ابعادها بعلاقة ارتباط معنوية بالمسؤولية الاجتماعية وهذه العلاقة قد انعكست بشكل ايجابي معتدل على المسؤولية الاجتماعية، نظراً لطبيعة عمل المديرية كمنظمة خدمية اجتماعية لا ربحية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء، المسؤولية الاجتماعية، المنظمات الخدمية.

The relationship of green human resource management practices with social responsibility

Field research in the General Directorate of Municipalities

Researcher: Muneer A. M. Al-Sumaidae
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Prof. Dr. Nadhum J. Abid Al-Zeidi
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Abstract:

The current research aims to identify the nature and type of relationship that links the independent variable "green human resources management practices" with the dependent variable "social responsibility" for service organizations and in particular the General Directorate of Municipalities of the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works. As the descriptive and analytical method has been

(*) البحث مستل من رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في إدارة البلديات بعنوان: انعكاس ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على المسؤولية الاجتماعية/بحث ميداني في مديرية البلديات العامة.

adopted as the most appropriate in human research, so the questionnaire was used to collect data and information in addition to the official documents available to the researched organization. Whereas, the research population and sample consisted of a random sample that included the individuals working in the researched organization, with a number of 177 working individuals. Available information and data were analyzed using appropriate statistical methods such as mean, standard deviation, variation coefficient, Pearson correlation coefficient, and were statistically treated with the SPSS Ver. 24 statistical software package and Excel. From the research findings. The researched organization deals moderately with green human resource management practices in its administrative and functional dealings and is linked in all its dimensions to a significant correlation with social responsibility and this correlation has reflected moderately positive on social responsibility, given the nature of the work of the Directorate as a social service organization not for profit.

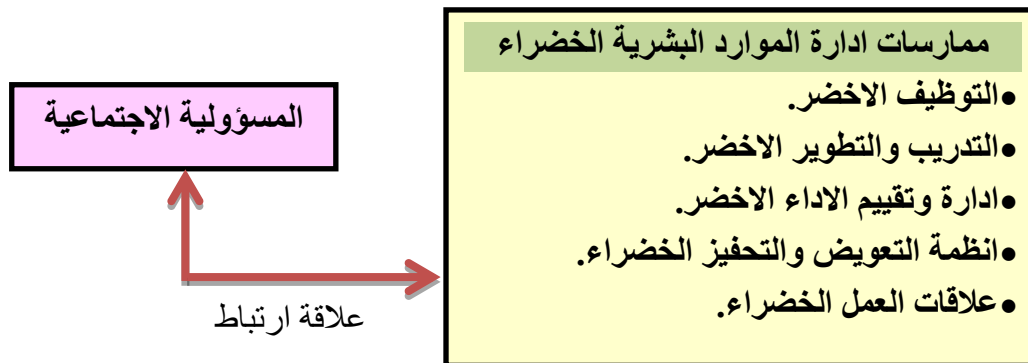
Keywords: Green Human Resource Management Practices, Social Responsibility, Service Organizations.

١. المقدمة:

يوضح البحث الحالي علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (الصدقية للبيئة) في تقديم الخدمة البلدية بطريقة مسؤولة اجتماعياً، اذ تهدف معظم المنظمات الخدمية الى تحقيق نظرة ايجابية من قبل المجتمع وبالتالي فقد عملت على تحسين اداء واستغلال مواردها وكفاءة خدماتها بما ينعكس ايجاباً على نظرة المجتمع تجاه المنظمات الخدمية ومن اهمها المؤسسات البلدية. ان إدارة الموارد البشرية الخضراء الناشئة حديثاً تعد مجال مهم للإدارة، اذ يمكن أن يكون لها تأثير واسع في الافراد ضمن المنظمة. وغالباً ما يستخدم مصطلح "الموارد البشرية الخضراء" للإشارة إلى مساهمة سياسات وممارسات الموارد البشرية نحو جدول الأعمال البيئي الأوسع لأهداف المنظمة في الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية. ويمكن أن ينظر الى ممارساتها ابتداءً من نقطة دخول الموظف للمنظمة ويستمر حتى نقطة الخروج منها. وتشمل عمليات التوظيف الاخضر، انظمة التعويض والتحفيز الخضراء، التدريب والتطوير الاخضر، ادارة وتقييم الاداء الاخضر، وعلاقات العمل الخضراء. كما ان المسؤولية الاجتماعية ليست بمفهوم جديد في فلسفة وفكر ادارة الاعمال، وتبدو المسؤولية الاجتماعية اليوم أكثر التصاقاً في رؤى ورسالة المنظمة وتطبيقاً في استراتيجيتها الكلية والوظيفية، اذ تؤكد النظرة الحديثة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ان المنظمة لا يمكن ان تنمو وتستمر في مجتمع ملئ بالمشاكل الاجتماعية لأنها تؤثر وتتأثر بالمجتمع. وهذا ما يؤدي بدوره الى تعزيز وترسيخ ادارة جيدة وكفوة داخل المؤسسات البلدية تكون ذات نظرة واهتمام متزايد وشعور بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية سواء للمجتمع المحلي او الوطني. مما ينعكس بكل ايجابية على جودة الخدمة المقدمة وبالتالي يعكس قدرة المنظمة على تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمة دون الاضرار بأي من مكونات البيئة المحيطة بها او المجتمع. وقد بينت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية قوية بين متغيري البحث واباعدهما الفرعية، وان المنظمة المبحوثة تتعامل بشكل معتدل مع هذين المتغيرين في اعمالها ونظامها الاداري وقد انعكست ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بشكل ايجابي على المسؤولية الاجتماعية.

٢. منهجية البحث

- ٢-١. مشكلة البحث: تمثلت مشكلة البحث الرئيسية بضعف تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمة المبحوثة مما انعكس سلباً على المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها ضمن المجتمع المحلي. وهنا يمكن اثاره التساؤلات الآتية:
- أ. هل يوجد وعي كافي لدى الادارة في المنظمة المبحوثة بأهمية تبني ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء؟
- ب. ما مستوى تطبيقات ادارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية في مديرية البلديات العامة؟
- ج. هل يوجد علاقة ارتباط معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بالمسؤولية الاجتماعية؟
- ٢-٢. أهمية البحث: يمكن بيان أهمية البحث من خلال:
- أ. يعد موضوع البحث من المواضيع الجديدة حيث ظهر مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء حديثاً، ولا تزال الدراسات المتعلقة بالمفهوم في بداياتها وتسعى جميعها الى تحقيق اضافات علمية بهذا الخصوص، وكذلك بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية بمفهومها الحديث.
- ب. يرفع البحث من مستوى وعي الادارات والافراد بهذه الموضوعات وزيادة درجة الاهتمام والحرص على تبنيها.
- ج. تقديم بعض الحلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمة المبحوثة من حيث ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والخدمات ذات المسؤولية الاجتماعية.
- ٢-٣. أهداف البحث: يهدف هذا البحث الى تحقيق الآتي:
- أ. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها في مديرية البلديات العامة.
- ب. التعرف على مستوى تطبيق واهتمام المنظمة المبحوثة بتحقيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية.
- ج. التعرف على طبيعة علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وأبعادها لبناء ادارة ذات توجهات مسؤولة اجتماعياً.
- ٢-٤. المخطط الفرضي للبحث: يبين الشكل (١) ادناه المخطط الفرضي التوضيحي للفكرة الاساسية للبحث.



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين.

٢-٥. فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بالمسؤولية الاجتماعية). ومنها تنفرع الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسة التوظيف الاخضر بالمسؤولية الاجتماعية.
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسة التدريب والتطوير الاخضر بالمسؤولية الاجتماعية.
 - ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسة ادارة وتقييم الاداء الاخضر بالمسؤولية الاجتماعية.
 - د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسة انظمة التعويض والتحفيز الخضراء بالمسؤولية الاجتماعية.

ه. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسة علاقات العمل الخضراء بالمسؤولية الاجتماعية.

٢-٦. مجال ومجتمع وعينة البحث: انحصر مجال البحث على وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة في العراق. وتضمن مجتمع البحث مديرية البلديات العامة وهي احدى تشكيلات الوزارة آنفاً، اذ يبلغ عدد موظفيها ممن هم داخل قوة العمل (٣٢٨) موظف وموظفة. وقد غطت العينة ما نسبته (٥٤%) من الافراد العاملين في مجتمع البحث بعينة عشوائية مكونة من (١٧٧) فرد عامل. شملت ٥٨,١٩% ذكور بعدد ١٠٣ موظف و ٤١,٨١% اناث بعدد ٧٤ موظفة، وهذا يعني وجود نسبة جيدة من تكافؤ الفرص بالعمل بين الذكور والاناث. اما اعمار عينة البحث فكانت بنسبة ١٦,٣٩% لمن اعمارهم ٣٠ سنة فأقل بعدد ٢٩ موظف، و ٤٦,٨٩% لمن اعمارهم بين ٣١-٤٠ سنة بعدد ٨٣ موظف، و ٢٣,١٦% لمن اعمارهم بين ٤١-٥٠ سنة بعدد ٤١ موظف، و ١٣,٥٦% لمن اعمارهم ٥١ سنة فأكثر بعدد ٢٤ موظف، وتشير النسب الى نضاجة العقل ورجاحة الرأي للمستجيبين. بينما الحالة الاجتماعية كانت ٧٩,٦٦% متزوج بعدد ١٤١ موظف، و ١٤,٦٩% أعزب بعدد ٢٦ موظف، و ٢,٢٦% مطلق بعدد ٤ موظفين، و ٣,٣٩% أرمل بعدد ٦ موظفين، وهذا يشير الى الاستقرار الاجتماعي لدى عينة البحث. اما المؤهل العلمي لعينة البحث كانت بنسبة ١١,٣٠% لل حاصلين على ثانوية فأقل بعدد ٢٠ موظف، و ١٠,٧٣% لل حاصلين على دبلوم بعدد ١٩ موظف، و ٧٠,٠٦% لل حاصلين على بكالوريوس بعدد ١٢٤ موظف، و ٣,٣٩% لل حاصلين على دبلوم عالي بعدد ٦ موظفين، و ٤,٥٢% لل حاصلين على ماجستير بعدد ٨ موظفين، وتشير النسب الى مستوى تعليمي جيد لدى عينة البحث يؤهلهم للتعامل مع مفردات البحث. وقد كانت مدة الخدمة لأفراد عينة البحث كالآتي: ١٦,٩٥% لمن خدمتهم ٥ سنوات فأقل بعدد ٣٠ موظف، و ٢٩,٩٤% لمن خدمتهم بين ٦-١٠ سنوات بعدد ٥٣ موظف، و ١٩,٢١% لمن خدمتهم بين ١١-١٥ سنة بعدد ٣٤ موظف، و ٢١,٤٧% لمن خدمتهم بين ١٦-٢٠ سنة بعدد ٣٨ موظف، و ١٢,٤٣% لمن خدمتهم ٢١ سنة فأكثر بعدد ٢٢ موظف، وتشير النسب الى ان افراد عينة البحث لديهم من الخبرة الوظيفية ما يؤهلهم للاستجابة مع فقرات البحث ومتغيراته.

٢-٧. حدود البحث:

- أ. الحدود الموضوعية: ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية.
 - ب. الحدود البشرية: (١٧٧) فرد عامل في مديرية البلديات العامة حسب عينة البحث.
 - ج. الحدود المكانية: مديرية البلديات العامة.
 - د. الحدود الزمانية: تحددت بالفترة الزمنية المبتدئة من ٢٠١٩/١٠ والمنتهاية في ٢٠٢٠/٤.
- ٢-٨. منهج البحث: اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لكونه الانسب استعمالاً في البحوث الانسانية.

٢-٩. **مقاييس البحث:** اعتمدت قائمة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وقد صممت على ضوء مقياس ليكرت الخماسي واستند في اعدادها على بعض الدراسات السابقة وتوظيف بعض المقاييس الجاهزة، كما موضح في الجدول (١) ادناه:

الجدول (١): اعتمادية ابعاد ومقاييس متغيرات البحث

الفقرة	بيان الفقرة	التسلسل	المصدر
ممارسات ادارة الموارد البشرية	التوظيف الاخضر	q1-q5	Mashala, 2018
	انظمة التعويض والتحفيز الخضراء	q6-q10	
	التدريب والتطوير الاخضر	q11-q15	
	ادارة وتقييم الاداء الاخضر	q16-q20	
	علاقات العمل الخضراء	q21-q25	
المسؤولية الاجتماعية	البعد الاقتصادي	q26-q30	Tetrevova & Jelinkova, 2019
	البعد الاجتماعي	q31-q35	
	البعد البيئي	q36-q40	
	البعد الاخلاقي	q41-q45	
	البعد الانساني او الخيري	q46-q50	

المصدر: من اعداد الباحثين.

٣. مراجعة الادبيات

٣-١. ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء:

٣-١-١. **مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء:** تعد ادارة الموارد البشرية الخضراء من المفاهيم الحديثة في الفكر الاداري التي تربط بين نشاطات ادارة الموارد البشرية وادارة البيئة (الزبيدي، ٢٠١٦: ٦٠). ويشمل هذا تعيين موظفين أصدقاء للبيئة والحفاظ عليهم وتوفير التدريب البيئي والتفكير في مساهمات الموظفين الأصدقاء للبيئة في تقييمات الاداء (Kim et al., 2019: 84). اذ تشير ادارة الموارد البشرية الخضراء الى دمج الادارة البيئية للمنظمة مع اهداف ممارسات ادارة الموارد البشرية كالتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وادارة الاداء والتقييم والمكافآت (السكرانة، ٢٠١٧: ٣٢). ان مفهوم الموارد البشرية الخضراء يعني استخدام سياسات إدارة الموارد البشرية ذات الصلة في تعزيز الإنفاق المستدام للموارد في الأعمال التجارية (والخدمية) وهو الهدف الرئيس من تشجيع القضايا البيئية المستدامة (Cheema et al., 2017: 3). وعلى وفق ما تقدم في سياق المفهوم فقد اجتهد الباحثون في تحديد عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية الخضراء نذكر منها، استخدام السياسات والفلسفات والممارسات التي تشجع الاستخدام المستدام للموارد ومنع الضرر الناجم عن المخاوف البيئية داخل منظمات الاعمال (Mehta & Chugan, 2015: 74)، أو خطوة حاسمة لبناء ميزة تنافسية بتعيين واجبات لموظفيها للوفاء بمسؤولياتهم البيئية وزيادة وعيهم بالقضايا البيئية (Aykan, 2017: 159)، أو تشجيع الاستخدام المستدام لموارد الاعمال وتعزيز قضية حماية البيئة حيث يعتمد نجاح الاستدامة البيئية على السلوكيات البيئية المولية للموظفين واستعدادهم للمشاركة في منظمة مسؤولة بيئياً حتى تستفيد المنظمات من تبني البيئة في أنشطة الإدارة (Esen & Ozsozgun Caliskan, 2019: 59).

٣-١-٢. أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء:

- أ. **التوظيف الأخضر:** التوظيف هو النشاط الذي ينطوي على جذب عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظيفة معينة وتعيينه بما يتناسب مع قدراته وإمكاناته (حسن، ٢٠١٠: ٩). وقد اشار (Dilchert & Ones, 2011) الى أن عملية التوظيف الأخضر تتكون من جزئين هما (استخدام طرق صديقة للبيئة في التوظيف مثل أدوات الإنترنت واستخدام الورق المحدود، وقياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار والاهتمام بالأفراد الذين يقدرون الممارسات الخضراء واتباع أنشطة أساسية صديقة للبيئة مثل إعادة التدوير والطباعة الأقل او على الوجهين والحفاظ على الطاقة). ومع ذلك، يجب إعداد مقابلة العمل لتقدير مؤهلات المتقدمين للوظائف ومقارنتها بالأهداف الخضراء للمنظمة (Gharibeh, 2019: 633).
- ب. **أنظمة التعويض والتحفيز الخضراء:** تُحفز الاجور والمكافآت العاملين لأداء الافضل في منظماتهم وتلعب دوراً كمفتاح تحفيزي استباقي (Abdul Moktadir et al., 2019: 9). وأشار بعض الباحثين الى ان ادارة التعويض الأخضر كممارسة منح المكافآت، تهدف الى توظيف وتحفيز القوى العاملة للعمل نحو الاهداف البيئية. اذ تؤثر المكافآت بشكل ايجابي في السلوك المستدام، فمع الحوافز النقدية يجب ان يُحفز الموظفون بمكافآت غير نقدية مثل الاعتراف الأخضر والحوافز الضريبية الخضراء وامتيازات السفر الخضراء (Shah, 2019: 4).
- ج. **التدريب والتطوير الأخضر:** يتطلب النهج البيئي زيادة وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية، والتدريب والتطوير هما عنصران اساسيان في تنفيذ الادارة الخضراء للموارد البشرية وبعدان بمثابة الآليات المناسبة لتسهيل استدامة المنظمات (الزبيدي، ٢٠١٦: ٦٢). ان التنفيذ الفعال للمسؤولية الاجتماعية يتطلب تدريباً أخضراً، لان الاخير يلعب دوراً حاسماً في ادخال المعلومات الخضراء لدعم التغييرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في اجراءات العمل (Al Kerdawy, 2018: 4).
- د. **ادارة وتقييم الاداء الأخضر:** تُعد واحدة من ممارسات الموارد البشرية الرئيسة لتعزيز السلوك البيئي، فقد اقترح (Renwick et al., 2013) ان يشمل تقييم الاداء الأخضر موضوعات مثل استثمار المسؤوليات البيئية والحوادث البيئية والمعرفة بالسياسات والقضايا البيئية، اذ ان هذه القضايا التي تشارك في تقييم الاداء البيئي تعد مصدر قلق للمديرين ليكونوا مسؤولين عن التقييم البيئي (Akhter, 2019: 54). أما فيما يتعلق بتقييم أداء الموظفين، فان معايير قياس أداء الاعمال الخضراء للموظفين يجب أن تتماشى مع المعايير التنظيمية للأداء البيئي، التي تحددها المنظمة في منهاج تقييم الأداء الأخضر (Nawangsari & Sutawidjaya, 2018: 465).
- هـ. **علاقات العمل الخضراء:** هي أحد جوانب إدارة الموارد البشرية وتهتم في بناء علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوس وأن هذه العلاقة تسهل الحافز والروح المعنوية للموظف بالإضافة الى زيادة الإنتاجية (علي، ٢٠١٧: ٥٣). كما ان فلسفة علاقات العمل مبنية على المشاركة الفعالة للأفراد العاملين في وظائف القرارات التنظيمية والعمليات. ومن الواضح أن مشاركتهم وشمولهم في المبادرات الخضراء التنظيمية تعطي نتائج أفضل للإدارة الخضراء من خلال مواءمة وتحفيز الافراد العاملين مع الأهداف والقدرات لممارسات الإدارة الخضراء (Mashala, 2018: 63).

٣-٢. المسؤولية الاجتماعية:

٣-٢-١. مفهوم المسؤولية الاجتماعية: حدد Harrold Bowin المسؤولية الاجتماعية في عام ١٩٥٣ حينما اشار اليها على انها "التزامات رجال الأعمال باتباع سياسات، أو اتخاذ تلك القرارات، أو اتباع خطوط العمل التي تكون مرغوبة من حيث أهداف وقيم المجتمع" (Formankova et al., 2019: 3)، اذ لا تنطبق المسؤولية الاجتماعية فقط على المنظمات التجارية، ولكن أيضا على جميع الجهات الفاعلة التي تؤثر أفعالها على البيئة (Invernizzi et al., 2017: 1354). كما انها تعبر عن الالتزام الضمني أو الداخلي للمديرين بالتصرف بصفاتهم الشخصية لصالح المجموعة وليس لصالح أنفسهم، فعندما تتصرف المنظمة بدافع من الضمير يمكن ان تعد منظمة مسؤولة اجتماعياً (موندي، ٢٠١٥: ٣٨). ومع تزايد الوعي بالآثار البيئية والاجتماعية السلبية للأنشطة الاقتصادية، كان هناك ضغط متزايد على مجتمع الأعمال لقياس تلك الآثار والإبلاغ عنها بشفافية، على أمل أن "يتم قياس ما يتم إدارته" (Packer et al., 2019: 3). ان نشاطات المسؤولية الاجتماعية قد تكون أكثر انسانية او خيرية عند البلديات خصوصاً ان هدفها الرئيسي يتمثل بان لا تكون ربحية وان واجباتها نوعاً ما أقرب لطبيعة نشاطات المسؤولية الاجتماعية (Yarimoglu et al., 2015: 75). وقد وضع الباحثون عدة تعاريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ومنها الآتي، اشار (Drucker, 1977) في تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه" وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعاً لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة، اما البنك الدولي فقد عرفها بأنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد" (المسعودي، ٢٠١٩: ٣٧). او هي "انشطة الزامية تقوم بها منظمات الاعمال تجاه المجتمع بهدف تنمية ورفع المستوى المعيشي للعاملين لديها ولأفراد المجتمع المحلي" (درة وآخرون، ٢٠١٨: ١٣٠).

٣-٢-٢. أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

أ. البعد الاقتصادي: قد تقوم المنظمات بالإيفاء بمسؤوليتها الاجتماعية لتجنب التكاليف الاقتصادية، والتي تتمثل في تدخل السلطات الحكومية في فرض أسعار معينة على أسعار المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات أو فرض ضرائب متصاعدة أو زيادة أجور العمال من قبل اتحادات العمال نتيجة لبيان تقارير عن أرباح عالية للمنظمة (عبد، ٢٠١٤: ٦٥). لذا فان هذا البعد يعني، إنتاج السلع والخدمات التي يريدها المجتمع بالسعر الذي يديم العمل ويرضي المستثمرين تجاهه (حسن، ٢٠١٥: ٣٣).

ب. البعد الاجتماعي: يشير الالتزام الأخلاقي لنظرية أصحاب المصلحة إلى أنه يجب على المنظمات ضمان جودة الحياة العملية للموظفين بالإضافة إلى ضمان معايير العمل وتكافؤ الفرص. وتشير أدلة أخرى إلى أن المنظمات المسؤولة اجتماعياً يمكن أن تبدو أكثر جاذبية للموظفين المحتملين، مما يؤدي إلى ميزة تنافسية ولأن يكون الموظفين أكثر التزاماً ورضاً عن وظائفهم (Kang, 2018: 27). تشمل المسؤولية الاجتماعية الإجراءات المختلفة التي تعكس التزام المنظمات تجاه قضايا المجتمع، لان الانخراط في المسؤولية الاجتماعية يخلق سمعة إيجابية للمنظمات في المجتمع ولدى اصحاب المصلحة الداخليين والخارجي (Al-Kerdawy, 2018: 4).

ج. **البعد البيئي:** أن الضغوط التنظيمية المفرطة أو اللوائح الحكومية في حماية البيئة وسلامة الأغذية، تفرض على المنظمات حساب التلوث باعتباره تكلفة حقيقية، وهذا يعني أن تستوعب الاثر السلبي الخارجي (Wang, 2017: 112). ويشير الباحثون بان توسع المنظمات وإطلاق العنان للاستغلال الأكبر لموارد الطبيعة وتفاقم الانقسامات الاجتماعية القائمة، ساهم بفعالية في تولي المنظمات النظر في المسؤولية للآثار البيئية لعملياتها (Farias & Barreto, 2019: 174).

د. **البعد الاخلاقي:** يمكن الإشارة اليه على انه مسؤولية المنظمة للتعامل وفق معايير ومبادئ اخلاقية، فعندما تراعي المنظمة الاخلاقيات في قراراتها وتعاملاتها فأنها بالتأكيد ستعمل ما هو صحيح وحق وعادل وستتجنب قدر الامكان الإضرار بالفئات المختلفة للمجتمع والقرارات الخاطئة بحقهم (شريف، ٢٠١٨: ٧٤). في البلدان المتقدمة وعدة بلدان نامية، يظهر الطلب على تطوير سلوك اخلاقي مسؤول اجتماعياً من قبل جميع أنواع الكيانات الاقتصادية بدرجة أكبر من أي وقت مضى. (Tetreova & Jelinkova, 2019: 2).

هـ. **البعد الانساني او الخيري:** يمكن تمثيل هذا البعد عن طريق انشطة التبرعات والهبات والمساعدات الانسانية الخيرية للمنظمة، التي تخدم افراد المجتمع وهي بطبيعتها لا تهدف للربح بل لتحقيق أهداف أساسية كقضايا (مكافحة الفقر، مكافحة الأمية، الوقاية من الأمراض، مساعدة منظمات تعليمية وثقافية وخيرية... الخ) (عطية، ٢٠١٩: ٢٩-٣٠). ومن وجهة نظر البلديات يتم التأكيد على أهمية العمل الخيري في تحديد مجالات المسؤولية الاجتماعية، بما يشمل الدعم الاجتماعي، والصحة، والتعليم، والثقافة، والبيئة، والمساعدة في حالات الكوارث وغيرها (Tetreova & Jelinkova, 2019: 3-4).

٤. تحليل البيانات:

٤-١. تحليل استجابات عينة البحث:

٤-١-١. المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء) وأبعاده:

أ. **التوظيف الاخضر:** يتضح من الجدول (٢) الفقرات التي جرى بموجبها قياس هذا البعد وهي من (q1-q5)، وبلغت الاوساط الحسابية لأغلب الفقرات اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) باستثناء الفقرة (q5) فقد حصلت على وسط حسابي أدنى من الوسط الفرضي بشيء بسيط جداً اذ بلغت (2.994). اما اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (q1) بقيمة بلغت (3.355). وبلغ الوسط الحسابي لإجمالي بعد (التوظيف الاخضر)، (3.236) اي بمستوى متوسط وهو اعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري بلغ (1.005) اي بمستوى تشتت مقبول وبمعامل اختلاف بلغ (0.311) اي بنسبة تشتت (31.1%) وهذا يدل على تطبيق المنظمة المبحوثة لمستوى معتدل من ممارسة التوظيف الاخضر في ادارة الموارد البشرية الخضراء.

ب. **التدريب والتطوير الاخضر:** يتضح من الجدول (٢) الفقرات التي جرى بموجبها قياس هذا البعد وهي من (q6-q10)، وبلغت الاوساط الحسابية لجميع الفقرات اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) اذ بلغت أدنى قيمة (3.237) للفقرة (q10). اما اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (q8) بقيمة بلغت (3.661). وبلغ الوسط الحسابي لإجمالي بعد (التدريب والتطوير الاخضر) (3.493) اي بمستوى جيد، وبانحراف معياري بلغ (0.988) اي بمستوى تشتت متوسط وبمعامل اختلاف بلغ (0.284) اي بنسبة تشتت (28.4%) وهذا يدل على وجود اهتمام واضح من قبل المديرية المبحوثة بعملية التدريب والتطوير الاخضر.

ج. إدارة وتقييم الاداء الاخضر: يتضح من الجدول (٢) الفقرات التي جرى بموجبها قياس هذا البعد وهي من (q11-q15)، وبلغت الاوساط الحسابية لجميع الفقرات اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) اذ بلغت أدنى قيمة (3.107) للفقرة (q15). اما اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (q12) بقيمة بلغت (3.378). وبلغ الوسط الحسابي لإجمالي بعد (إدارة وتقييم الاداء الاخضر) (3.249) اي بمستوى متوسط، وبانحراف معياري بلغ (0.964) اي بمستوى تشتت متوسط وبمعامل اختلاف بلغ (0.296) اي بنسبة تشتت (29.6%) وهذا يدل على وجود اهتمام نسبي من قبل المديرية المبحوثة بإدارة وتقييم الاداء الاخضر.

د. أنظمة التعويض والتحفيز الخضراء: يتضح من الجدول (٢) الفقرات التي جرى بموجبها قياس هذا البعد وهي من (q16-q20)، وبلغت الاوساط الحسابية لأغلب الفقرات اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) باستثناء الفقرة (q20) فقد حصلت على وسط حسابي أدنى من الوسط الفرضي بشيء بسيط اذ بلغت (2.949). اما اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (q19) بقيمة بلغت (3.384). وبلغ الوسط الحسابي لإجمالي بعد (أنظمة التعويض والتحفيز الخضراء) (3.152) اي بمستوى متوسط، وبانحراف معياري بلغ (1.121) اي بمستوى تشتت مقبول وبمعامل اختلاف بلغ (0.357) اي بنسبة تشتت (35.7%) وهذا يدل على ان المديرية المبحوثة تولي بعض الاهمية لأنظمة التعويض والتحفيز الخضراء، ويأتي هذا من خلال تحفيز المديرية للموظفين الكفوئين في مجال اعطاء المحاضرات التدريبية الخاصة بالبرامج البيئية او المساهمين بفعالية في اللجان المشتركة مع الوزارات او الدوائر الاخرى ذات الاهتمام البيئي.

ه. علاقات العمل الخضراء: يتضح من الجدول (٢) الفقرات التي جرى بموجبها قياس هذا البعد وهي من (q21-q25)، وبلغت الاوساط الحسابية لجميع الفقرات اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) اذ بلغت أدنى قيمة (3.175) للفقرة (q22). اما اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (q21) بقيمة بلغت (3.485). وبلغ الوسط الحسابي لإجمالي بعد (علاقات العمل الخضراء) (3.344) اي بمستوى متوسط، وبانحراف معياري بلغ (0.996) اي بمستوى تشتت متوسط في اجابات عينة البحث وبمعامل اختلاف بلغ (0.298) اي بنسبة تشتت (29.8%) وهذا يعني وجود توافق نسبي من قبل المستجيبين حول اهمية علاقات العمل الخضراء في خلق اهتمام مناسب بالبيئة نظراً لمشاركة الموظفين مع الادارة في ايجاد الطرق المناسبة للنهوض بمستوى النظافة وترشيد الطاقة وتقنين الاستهلاك وبالتالي خفض النفقات.

و. اجمالي ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء: يتضح من الجدول (٢) قياس اجمالي ابعاد المتغير المستقل، اذ بلغت الاوساط الحسابية لجميع الابعاد بقيم اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) فقد بلغت أدنى قيمة (3.152) لبعد أنظمة التعويض والتحفيز الخضراء. اما اعلى وسط حسابي كان من نصيب بعد التدريب والتطوير الاخضر بقيمة بلغت (3.493). وبلغ الوسط الحسابي لإجمالي ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء (3.294) اي بمستوى متوسط، وبانحراف معياري بلغ (1.014) اي بمستوى تشتت مقبول وبمعامل اختلاف بلغ (0.309) اي بنسبة تشتت (30.9%) وهذا يؤكد على ان ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في المديرية المبحوثة موجودة بشكل معتدل في تعاملاتها الادارية والوظيفية، وان هذا ناتج من طبيعة عمل مديرية البلديات العامة كمنظمة خدمية اجتماعية لا ربحية وان من صلب اهتماماتها وواجباتها هو المحافظة على البيئة

واستدامتها من حيث الاهتمام بنظافة المدن وتشجيرها ومنع التلوث مثلاً، ولابد لها من ان تتخذ ممارسات ادارية خضراء في تدريب وتطوير وتقييم اداء الموظفين ومتابعة علاقات العمل والاهتمام بالتوظيف وانظمة التعويض والتحفيز لما لها من اهمية في الارتقاء بالمستوى الاداري لهذه الممارسات ولكن هناك ضعف بالتوثيق وعدم ادراك معرفي اكاديمي لهذه الممارسات الخضراء وابعادها. وتشير نتائج مستوى الاسبقية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بالمقارنة مع ابعادها، ان بعد التدريب والتطوير الاخضر يأتي بالدرجة الاولى وهذا يعني ان تولي المديرية المبحوثة الاهتمام الرئيسي الاكبر بهذا البعد لغرض اعتماد ممارساتها الادارية للموارد البشرية الخضراء، تليها الابعاد ادارة وتقييم الاداء الاخضر، علاقات العمل الخضراء، التوظيف الاخضر، انظمة التعويض والتحفيز الخضراء تباعاً من حيث الاسبقية. وقد كانت نسب معامل الاختلاف (31.1%) للتوظيف الاخضر، 28.4% للتدريب والتطوير الاخضر، 29.6% لإدارة وتقييم الاداء الاخضر، 35.7% لأنظمة التعويض والتحفيز الخضراء، 29.8% لعلاقات العمل (الخضراء). اذ اعتمد على معامل الاختلاف لاستخراج الاسبقية، فأقل قيمة في معامل الاختلاف تكون بأسبقية مقارنة بالمرتبة الاولى وهكذا تراتبياً حتى المرتبة الخامسة. اما نسبة الاهمية فهي ناتجة من حاصل قسمة المتوسط الحسابي للفقرة على مجموع المتوسطات الحسابية لكل الفقرات في البعد الواحد لذلك تكون نتائج الاسبقية ادق من نتائج نسبة الاهمية لأنها تعتمد على معامل الاختلاف الناتج من حاصل قسمة الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي. اما التقييم فيعتمد على المتوسط الحسابي على نحو فئات التقييم الآتية: (١-١,٨٠ ضعيف جداً)، (١,٨١-٢,٦٠ ضعيف)، (٢,٦١-٣,٤٠ متوسط)، (٣,٤١-٤,٢٠ جيد او عالي)، (٤,٢١-٥ عالي جداً).

الجدول (٢): تحليل استجابات عينة البحث لـ (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء)

الابعاد والفقرات	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	التقييم	الاسبقية	نسبة الاهمية
التوظيف الاخضر						
q1: تستقطب المديرية المرشحين على اساس ما يمتلكونه من مهارات ومعرفة تتوافق مع متطلبات الادارة البيئية.	3.355	1.029	.306	متوسط	الثالث	0.207
q2: تقوم المديرية بتضمين المعايير البيئية مثل (ترشيد الطاقة وترشيد المياه والنظافة) في عملية التوظيف.	3.333	.969	.290	متوسط	الاول	0.205
q3: تعكس سياسة التوظيف المتبعة من قبل المديرية سياستها البيئية العامة الشاملة لها.	3.265	.960	.294	متوسط	الثاني	0.201
q4: يعتمد في تعيين المرشحين من ذوي الاهتمامات البيئية.	3.237	1.011	.312	متوسط	الرابع	0.200
q5: يتم اختيار المتقدمين الذين هم على دراية كافية بالحفاظ على البيئة لملء الوظائف الشاغرة.	2.994	1.057	.353	متوسط	الخامس	0.184
اجمالي التوظيف الاخضر	3.236	1.005	0.311			

نسبة الاهمية	الاسبقية	التقييم	معامل اختلاف	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الابعاد والفقرات
التدريب والتطوير الاخضر						
0.208	الاول	جيد	.245	.894	3.638	q6: تتبنى المديرية اعتماد مبدأ (التدريب والتطوير البيئي المستمر للجميع).
0.190	الرابع	متوسط	.306	1.020	3.333	q7: توفر المديرية افضل مستجدات الحفاظ على البيئة اثناء عملية التدريب مثل (كيفية اعادة التدوير والاعتماد على الطاقة البديلة وزيادة المساحات الخضراء ...الخ).
0.209	الثاني	جيد	.256	.940	3.661	q8: تقوم المديرية بتحديد احتياجاتها من البرامج التدريبية التي تهتم بزيادة الوعي البيئي للموظفين.
0.205	الثالث	جيد	.260	.936	3.598	q9: تعزز برامج التدريب والتطوير المعتمدة في المديرية إكساب موظفيها المهارات التي تلبي الانسجام بين الموظف والبيئة.
0.185	الخامس	متوسط	.356	1.153	3.237	q10: توفر المديرية الميزانية والمتطلبات اللازمة لتنفيذ برامج التدريب والتطوير البيئي.
			0.284	0.988	3.493	اجمالي التدريب والتطوير الاخضر
ادارة وتقييم الاداء الاخضر						
0.206	الثالث	متوسط	.293	.985	3.361	q11: تؤكد المديرية على تضمين مؤشرات الاداء الاخضر في نظام ادارة وتقييم الاداء.
0.207	الاول	متوسط	.281	.952	3.378	q12: تحدد المديرية الاهداف والمسؤوليات الخضراء للقطاعات او الاقسام او الادارات.
0.200	الثاني	متوسط	.288	.941	3.259	q13: تدمج اهداف وغايات الادارة البيئية للمديرية مع نظام تقييم الاداء الخاص بها.
0.193	الرابع	متوسط	.304	.957	3.141	q14: تعتمد المعايير الخضراء في عمليات تقييم الاداء الوظيفي للموظفين بمختلف مستوياتهم.
0.191	الخامس	متوسط	.317	.985	3.107	q15: تقوم المديرية بتقديم التغذية العكسية للموظفين او اللجان لتحقيق الاهداف البيئية او تحسين اداءهم البيئي.
			0.296	0.964	3.249	اجمالي ادارة وتقييم الاداء الاخضر

الأبعاد والفقرات	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	التقييم	الاسبقية	نسبة الأهمية
أنظمة التعويض والتحفيز الخضراء						
q16: تقدم المديرية حوافز لموظفيها لتشجيعهم على أداء النشاطات والسلوكيات الصديقة للبيئة مثل (حفظ الطاقة والاقتصاد بالمياه وتنسيق مكاتب العمل بالنباتات).	3.079	1.254	.407	متوسط	الخامس	0.195
q17: تعتمد المديرية أنظمة لتحفيز العاملين لإكسابهم مهارات وتبني التوجه الأخضر.	3.209	1.100	.342	متوسط	الثالث	0.203
q18: تقدم حوافز لأصحاب المبادرات أو الابتكارات التي تخدم البيئة.	3.141	1.059	.337	متوسط	الثاني	0.199
q19: يضمن نظام الحوافز الحفاظ على الموارد البشرية الكفاءة والمهنية بالبيئة.	3.384	1.022	.302	متوسط	الأول	0.214
q20: تعتمد المديرية لتحفيز الموظفين على تقديم مكافآت دورية للالتزام بالمعايير والتعليمات البيئية.	2.949	1.173	.397	متوسط	الرابع	0.187
اجمالي أنظمة التعويض والتحفيز الخضراء	3.125	1.121	0.357			
علاقات العمل الخضراء						
q21: لا يشارك الموظفون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمبادرات أو البرامج البيئية.	3.485	1.011	.290	متوسط	الثاني	0.208
q22: تعتمد المديرية سياسة مشاركة العاملين ومبادراتهم واقتراحاتهم في تطوير المخططات الخضراء وتنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بذلك.	3.175	1.048	.330	متوسط	الخامس	0.189
q23: تشكل المديرية فرق عمل لجان مسؤولية عن صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات تبني التوجه الأخضر.	3.355	1.012	.301	متوسط	الرابع	0.200
q24: تقوم المديرية بمتابعة تقارير واداء فرق العمل (اللجان) ونتائج البرامج المتعلقة بالتوجه الأخضر.	3.395	.936	.275	متوسط	الأول	0.203
q25: توفر الاهتمام المشترك (بين الإدارة والموظفين) بالمستفيدين من الخدمة باعتبارهم اصحاب المصلحة الرئيسيين من الإدارة البيئية للمديرية.	3.310	.976	.294	متوسط	الثالث	0.197
اجمالي علاقات العمل الخضراء	3.344	0.996	0.298			
اجمالي ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء	3.294	1.014	0.309	متوسط		
المصدر: من اعداد الباحثين.						
				أعلى قيمة		أقل قيمة

٤-١-٢. المتغير المعتمد (المسؤولية الاجتماعية):

يتضح من الجدول (٣) قياس اجمالي المسؤولية الاجتماعية، اذ بلغت الاوساط الحسابية لجميع الابعاد بقيم اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ما عدا الفقرة (q30) من البعد الاقتصادي فقد بلغت أدنى قيمة (2.983). اما اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (q46) من البعد الانساني بقيمة بلغت (3.768). وبلغ الوسط الحسابي لإجمالي المسؤولية الاجتماعية (3.378) اي بمستوى متوسط، وبانحراف معياري بلغ (0.975) اي بمستوى تشتت متوسط وبمعامل اختلاف بلغ (0.289) اي بنسبة تشتت (28.9%)، وهذا يدل على ان المديرية المبحوثة تتعامل بشكل معتدل مع المسؤولية الاجتماعية، وهذا بطبيعة الحال متأني من طبيعة عمل المديرية كممنظمة خدمية غير هادفة للربح تنحصر واجباتها في تقديم الخدمات البلدية المختلفة للمجتمع الحضري وتقييم تلك الخدمات المقدمة من الناحية البيئية والاجتماعية والاقتصادية، اما الجوانب الاخلاقية والانسانية او الخيرية فهي من الأنشطة والركائز الاساسية لعمل المديرية من ناحية التعاملات اليومية الاخلاقية وتظهر الجوانب الانسانية والخيرية اكثر بروزاً عند الكوارث الطبيعية او الحروب وما شابهها. ولكن تحتاج المديرية الى الاهتمام أكثر بتطبيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية في اعمالها. وقد أعتمد لاستخراج الاسبقية على معامل الاختلاف، فأقل قيمة في معامل الاختلاف تكون بأسبقية مقارنة بالمرتبة الاولى وهكذا ترتيباً حتى المرتبة الخامسة. اما نسبة الاهمية فهي ناتجة من حاصل قسمة المتوسط الحسابي للفقرة على مجموع المتوسطات الحسابية لكل الفقرات في البعد الواحد. لذلك تكون نتائج الاسبقية ادق من نتائج نسبة الاهمية لأنها تعتمد على معامل الاختلاف الناتج من حاصل قسمة الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي. اما التقييم فيعتمد على المتوسط الحسابي على نحو فئات التقييم الآتية (١-٨٠، ضعيف جداً)، (٨١-١٠٠، ضعيف)، (١٠١-١٢٠، متوسط)، (١٢١-١٤٠، جيد او عالي)، (١٤١-١٦٠، عالي جداً).

الجدول (٣): تحليل استجابات عينة البحث لـ (المسؤولية الاجتماعية)

الابعاد والفقرات	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	التقييم	الاسبقية	نسبة الاهمية
البعد الاقتصادي						
q26: تضمن المديرية الشفافية والانفتاح في اعمالها الخدمية.	3.485	.929	.266	متوسط	الثاني	0.210
q27: تراعي المديرية جودة وسلامة الخدمات المقدمة للمواطنين.	3.502	.966	.275	جيد	الثالث	0.211
q28: تشجع المديرية الابتكار وتنفيذ الابتكارات.	3.175	.987	.310	متوسط	الرابع	0.192
q29: تعزز المديرية العلاقات مع المواطنين والمستثمرين والموردين والمستفيدين من الخدمة واصحاب المصلحة الآخرين.	3.384	.891	.263	متوسط	الاول	0.204
q30: تستخدم المديرية مصادر الطاقة البديلة الصديقة للبيئة لتجنب تلوث البيئة.	2.983	1.135	.380	متوسط	الخامس	0.180

نسبة الاهمية	الاسبقية	التقييم	معامل اختلاف	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الابعاد والفقرات
البعد الاجتماعي						
0.194	الثالث	متوسط	.317	1.022	3.214	q31: توفر المديرية معايير الصحة والسلامة المهنية للعاملين.
0.186	الرابع	متوسط	.327	1.012	3.090	q32: تضمن المديرية توفير بيئة عمل تتسم بمعايير الجودة للعاملين والموظفين.
0.217	الاول	جيد	.280	1.007	3.593	q33: تضمن المديرية توفير برامج تعليم وتطوير الموظفين لتشجيع الممارسات الجيدة تجاه المجتمع.
0.196	الخامس	متوسط	.349	1.137	3.254	q34: تلتزم المديرية بتطبيق تدابير القضاء على اي شكل من اشكال التمييز في العمل.
0.205	الثاني	متوسط	.302	1.029	3.406	q35: تمتلك المديرية ثقافة تبني ابعاد المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات بيئة العمل.
البعد البيئي						
0.207	الاول	متوسط	.283	.967	3.412	q36: تراعي المديرية توفير الطاقة وغيرها من الموارد عبر ممارسات تثقيفية لموظفيها.
0.199	الرابع	متوسط	.309	1.017	3.288	q37: تراعي المديرية ممارسات التقليل من النفقات ودعم توجه إعادة التدوير في هيكلها التنظيمي.
0.199	الخامس	متوسط	.309	1.015	3.276	q38: تدعم المديرية الحفاظ على الموارد والتنوع البيولوجي للبيئة.
0.194	الثالث	متوسط	.305	.977	3.197	q39: تراعي المديرية منع وتصحيح التأثيرات السلبية البيئية والمحاسبة البيئية.
0.198	الثاني	متوسط	.286	.938	3.271	q40: تشجع المديرية المبادرات التي تعزز تبني نهج المسؤولية البيئية.
0.199	الرابع	جيد	.253	.898	3.536	q41: تراعي المديرية تثبيت مدونة الاخلاق في نظامها الداخلي.

نسبة الاهمية	الاسبقية	التقييم	معامل اختلاف	انحراف معياري	الوسط الحسابي	الابعاد والفقرات
البعد الاخلاقي						
0.206	الاول	جيد	.228	.838	3.661	q42: تؤكد المديرية على تدريب وتطوير الموظفين لتبني السلوكيات الاخلاقية.
0.202	الثالث	جيد	.241	.868	3.587	q43: تراعي المديرية سياسة الابلاغ الاخلاقي والمراجعة الاخلاقية بين الموظفين.
0.186	الخامس	متوسط	.295	.975	3.305	q44: تحرص المديرية على تشكيل لجان تعنى بالأخلاقيات او توفير الاتصالات كالخط الساخن للمبلغين عن المخالفات.
0.204	الثاني	جيد	.238	.864	3.627	q45: تقدر المديرية وتحترم المعايير الاخلاقية التي يتبناها المجتمع.
البعد الانساني او الخيري						
0.218	الاول	جيد	.246	.927	3.768	q46: تدعم المديرية الأنشطة والمساهمات الانسانية سواء داخل المديرية او خارجها (كالتبرع بالدم مثلاً).
0.206	الثاني	جيد	.285	1.016	3.553	q47: تشجع المديرية تقديم العطاء والرعاية والتطوع في الأنشطة الخيرية في المجتمع.
0.200	الثالث	متوسط	.286	.987	3.446	q48: تدعم المديرية تطوع الموظفين للقيام بأنشطة خيرية وانشائية داخل مجتمعاتهم المحلية.
0.193	الرابع	متوسط	.297	.993	3.339	q49: تدعم المديرية التعاون مع المنظمات غير الربحية كمنظمات المجتمع المدني.
0.180	الخامس	متوسط	.322	1.004	3.113	q50: تضطلع المديرية بحيازة ملكية وادارة مشاريع انسانية تدعم الحفاظ على المجتمع والتراث الثقافي المجتمعي مثل (دور الايتام او الاسواق التراثية).
		متوسط	0.289	0.975	3.378	اجمالي المسؤولية الاجتماعية
المصدر: من اعداد الباحثين.						
أقل قيمة			أعلى قيمة			

٤-٢. اختبار علاقة الارتباط بين متغيري وابعاد البحث:

يوضح الجدول (٤) قيم اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء) بأبعاده الفرعية والمتغير المعتمد (المسؤولية الاجتماعية)، ويتبين وجود ارتباط بين بعد التوظيف الاخضر ومتغير المسؤولية الاجتماعية، اذ بلغ (Pearson Correlation)، (0.606) اي بمستوى ارتباط متوسط عند مستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة (Sig.) (0.000) ويمكن ان تفسر تلك العلاقة (ان اعتماد التوظيف الاخضر من قبل المنظمة المبحوثة سينعكس على المسؤولية الاجتماعية وابعادها انعكاساً ايجابياً). وبالتالي يمكن قبول فرضية البحث الفرعية الاولى المتضمنة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسة التوظيف الاخضر بالمسؤولية الاجتماعية). كما تشير النتائج الى وجود ارتباط بين بعد التدريب والتطوير الاخضر ومتغير المسؤولية الاجتماعية اذ بلغ (Pearson Correlation) (0.685) اي بمستوى ارتباط جيد عند مستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة (Sig.) (0.000) ويمكن ان تفسر تلك العلاقة (ان خطط او برامج التدريب والتطوير الهادفة والموضوعية التي تتبناها المنظمة المبحوثة لتنمية المعرفة وتطوير قدرات الموارد البشرية فيما يخص موضوع المسؤولية الاجتماعية، بالتأكيد سينعكس بشكل كبير في تحسين اداء والتزام الموظفين والمديرين تجاه مفهوم المسؤولية الاجتماعية وابعادها) وبالتالي يمكن قبول فرضية البحث الفرعية الثانية المتضمنة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسة التدريب والتطوير الاخضر بالمسؤولية الاجتماعية). وكذلك وجود ارتباط بين بعد ادارة وتقييم الاداء الاخضر ومتغير المسؤولية الاجتماعية اذ بلغ (Pearson Correlation) (0.659) اي بمستوى ارتباط جيد عند مستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة (Sig.) (0.000) ويمكن ان تفسر تلك العلاقة (كلما اعتمدت المنظمة المبحوثة على نظام فعال لمراقبة الاداء وادارته بشكل كفوء وبالتالي تقييم اداء الموظفين والمديرين وتقويمه بما يتناسب مع اهداف المنظمة نحو تحقيق التوظيف الانسب لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، فان ذلك سوف يؤدي الى ارتفاع الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين) وبالتالي يمكن قبول فرضية البحث الفرعية الثالثة المتضمنة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسة ادارة وتقييم الاداء الاخضر بالمسؤولية الاجتماعية). وايضاً وجود ارتباط بين بعد انظمة التعويض والتحفيز الخضراء ومتغير المسؤولية الاجتماعية اذ بلغ (Pearson Correlation) (0.774) اي بمستوى ارتباط قوي عند مستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة (Sig.) (0.000)، ويمكن ان تفسر تلك العلاقة (ان وجود نظام تعويض او تحفيز فعال للمبادرات او الاهتمامات البيئية للموظفين في المنظمة المبحوثة سوف ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية الاجتماعية، والحوافز المادية او المعنوية سوف تشعرهم بالرضا والتحفيز نحوها) وبالتالي يمكن قبول فرضية البحث الفرعية الرابعة المتضمنة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسة انظمة التعويض والتحفيز الخضراء بالمسؤولية الاجتماعية). كما بينت النتائج وجود ارتباط بين بعد علاقات العمل الخضراء ومتغير المسؤولية الاجتماعية اذ بلغ (Pearson Correlation) (0.690) اي بمستوى ارتباط جيد عند مستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة (Sig.) (0.000) ويمكن ان تفسر تلك العلاقة (كلما كانت مشاركة الموظفين مع مستويات الادارة فعالة في عملية صنع القرارات وتحديد الاهداف التي تنصب لفائدة البيئة والمسؤولية الاجتماعية كانت تلك القرارات او الاهداف اكثر تماشياً مع متطلبات وابعاد المسؤولية الاجتماعية) وبالتالي يمكن قبول فرضية البحث الفرعية

الخامسة المتضمنة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسة علاقات العمل الخضراء بالمسؤولية الاجتماعية). اما على صعيد العلاقة الاجمالية فبينت النتائج وجود ارتباط بين (ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء) و(المسؤولية الاجتماعية)، اذ بلغ (Pearson Correlation) (0.800) اي بمستوى ارتباط قوي عند مستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة (Sig.)، (0.000) ويمكن ان تفسر تلك العلاقة (ان اعتماد المنظمة المبحوثة لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها سوف يخلق افراداً عاملين يشعرون بالمسؤولية البيئية والاجتماعية ويحققون توفيراً بالتكاليف الاقتصادية نظراً لانتهاجهم ممارسات صديقة للبيئة وبفس الوقت قليلة التكاليف كالتوظيف الالكتروني واستخدام الطاقة البديلة وترشيد المياه وغيرها، فضلاً عن التزامهم الاخلاقي والانساني كالترع بالدم وانشاء الحدائق وملاعب الاطفال مما ينعكس ايجاباً على تنمية المجتمع) وبالتالي يمكن قبول فرضية البحث الرئيسية المتضمنة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء بالمسؤولية الاجتماعية).

الجدول (٤): علاقة الارتباط بين متغيري البحث الرئيسيين والابعاد الفرعية

المتغير المستقل وابعاده	Pearson	Sig.	المتغير المعتمد
التوظيف الاخضر	.606**	.000	المسؤولية الاجتماعية
التدريب والتطوير الاخضر	.685**	.000	
ادارة وتقييم الاداء الاخضر	.659**	.000	
انظمة التعويض والتحفيز الخضراء	.774**	.000	
علاقات العمل الخضراء	.690**	.000	
ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء	.800**	.000	

(**) معنوي بمستوى دلالة (0.01).

المصدر: من اعداد الباحثين.

٥. مناقشة النتائج: ان مديرية البلديات العامة تمتلك اداء معتدل للممارسات الخضراء في ادارة مواردها البشرية وفي بعض المشاريع والاعمال الخدمية، لكنها لا تتدرج ضمن إطار المفهوم العلمي لهذه الممارسات صراحةً، ذلك ان المديرية او مديروها وموظفوها ليست لديهم الدراية او المعرفة العلمية الاكاديمية نحو هذا المفهوم واهميته وابعاده، لذلك لا يمكن لمس هذا النشاط بشكل واقعي ضمن أنشطة التدريب المختلفة للمديرية او ضمن اعمالها. كما ان هذا الاداء قد انعكس بشكل ايجابي نحو مسؤولية المديرية تجاه المجتمع على الرغم ايضاً من عدم وجود معرفة علمية دقيقة لدى افراد المديرية نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية واهميتها، ولكن نطاق عمل المديرية وواجباتها الاساسية كونها منظمة خدمية اجتماعية لا ربحية يجعلها ذات توجه مسؤول ومباشر تجاه خدمة المجتمع وتحقيق رفاهيته. لذا ونتيجة لعلاقة الارتباط الايجابية المعنوية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وانعكاسها بشكل ايجابي على المسؤولية الاجتماعية، لابد للمديرية من ان تدرج مفهوم هذين المتغيرين في اعمالها الخدمية وانشطتها التدريبية لأهميتهما العالية في تحقيق رضا المستفيدين من الخدمة ورضا الموظفين وبالتالي تحقيق رضا اصحاب المصلحة والمجتمع.

٦. الاستنتاجات والتوصيات:

٦-١. الاستنتاجات:

أ. تتعامل مديرية البلديات العامة بشكل معتدل مع ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعاملاتها الادارية والوظيفية. ولكن نتيجة لعدم الوعي المعرفي والأكاديمي لهذه الممارسات

وابعادها جعلها غير واضحة وغير معروفة لدى الافراد العاملين وغير موثقة، مما أعطى انطباعاً ظاهرياً بوجود ضعف بتطبيق هذه الممارسات لتوظيف وتنمية الموارد البشرية في المديرية والتي تنعكس ايجاباً على بناء ادارة مسؤولة اجتماعياً.

ب. يبرز اهتمام المديرية بالدرجة الأساس ببعد (التدريب والتطوير الاخضر) من ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضر، سعياً منها لإعداد موارد بشرية كفوءة ومتعلمة بيئياً. بينما جاء بعد (أنظمة التعويض والتحفيز الخضر) بالمرتبة الاخيرة من اهتمام المنظمة المبحوثة، وهذا ناتج من تعليمات الجهات العليا بترشيد النفقات غير الاساسية.

ج. ان المنظمة المبحوثة تتعامل بشكل معتدل مع المسؤولية الاجتماعية، وهذا ناتج من طبيعة عمل المديرية كمنظمة خدمية غير هادفة للربح تنحصر واجباتها في تقديم الخدمات البلدية لكافة شرائح المجتمع، اما الجوانب الاخلاقية والانسانية او الخيرية فهي من الانشطة والركائز الاساسية لعمل المديرية من ناحية التعاملات اليومية الاخلاقية مع المواطنين.

د. اهتمام المديرية العالي بالأنشطة والمساهمات الانسانية داخل او خارج المديرية كالتبرع بالدم مثلاً كجزء مهم من اهتمامها بالبعد الانساني من المسؤولية الاجتماعية، وتوطيد الروابط الانسانية بين الافراد العاملين والمجتمع. بينما جاء أدنى اهتمام لها من جانب البعد الاقتصادي من المسؤولية الاجتماعية ناتج من عدم استخدامها لمصادر الطاقة البديلة لتجنب تلوث البيئة وتقليل التكاليف الاقتصادية، ويبدو ان هذا ناتج بسبب قلة التخصيصات المالية الناتجة بسبب الازمة المالية للبلد وكذلك نقل الصلاحيات والتخصيصات الى المحافظات.

هـ. تبين النتائج ان مستوى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة جاءت بنفس التقدير (متوسط) مع وجود افضلية نسبية للمسؤولية الاجتماعية.

و. بينت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية قوية وإيجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضر بكافة أبعادها مع المسؤولية الاجتماعية.

٦-٢. التوصيات:

أ. الاهتمام الجدي من قبل المنظمة المبحوثة بإدماج ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضر بكافة ابعادها في العملية الادارية للموارد البشرية، لما له من دور ايجابي في الحفاظ على البيئة وتقليل التكاليف وتنمية المهارات.

ب. ضرورة اهتمام مديرية البلديات العامة بتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في العملية الوظيفية والادارية وتضمينها في رسالة ورؤية المديرية وخططها المستقبلية، لما لها من دور ايجابي في تحسين سمعة المديرية وتحقيق رضا الموظفين والمواطنين.

ج. ضرورة استثمار العلاقة الايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضر والمسؤولية الاجتماعية في مديرية البلديات العامة في الاهتمام بتقديم الخدمات العامة للمواطنين وتحسين البيئة وتحقيق الرفاهية للموظفين والمجتمع.

د. الاهتمام بإدراج مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وادارة الموارد البشرية الخضر في البرامج التدريبية للمديرية وتعزيز هذه البرامج بالمدرسين الكفاء والمستلزمات الضرورية وشمول الموظفين والمديرين بها لتحقيق الغرض منها وزيادة مستوى تطبيقها.

هـ. ضرورة وضع نظام حوافز ومكافآت يتسم بالعدالة والانصاف قدر الامكان في ضوء التخصيصات المرصودة، يهدف لتشجيع العاملين على الحفاظ على النظافة والاهتمام بالبيئة وتشجيع المبادرات الخضر وعلاقات العمل والسلوك الاخضر، بالإضافة الى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. حسن، عبد المحسن احمد حاجي، (٢٠١٠)، (ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي/دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
٢. حسن، محمد ابراهيم، (٢٠١٥)، (ابعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على صناعة التأمين)، بحث دبلوم عالي معادل للماجستير في التأمين (غير منشور)، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.
٣. دره، عمر محمد والتيجاني، محمد عثمان الرشيد والياغي، سالم محمد، (٢٠١٨)، (ممارسة ابعاد المسؤولية الاجتماعية وأثرها على اداء الشركات والبتروكيمياويات)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، العدد السادس، المجلد الثاني، ص: ١٢٤-١٤٤.
٤. الزبيدي، غني دحام، (٢٠١٦)، (دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية -بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٢٢)، العدد (٨٩) لسنة ٢٠١٦، بغداد.
٥. السكارنة، محمد احسان، (٢٠١٧)، (إثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز- ابداع الموارد البشرية متغير معدل)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
٦. شريف، دعاء صادق، (٢٠١٨)، (دور القيادة الاخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية)، رسالة ماجستير في الادارة العامة (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧. عبد، دجلة عبد الحسين، (٢٠١٤)، (ملامح الإطار المفاهيمي للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في الوحدات الاقتصادية العراقية)، اطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٨. عطية، صفاء ابراهيم، (٢٠١٩)، (تدقيق المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الاستعمال الافضل لصناديق الاستثمار)، اطروحة دكتوراه في المحاسبة القانونية (غير منشورة)، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.
٩. علي، اسرار عبد الزهرة، (٢٠١٧)، (الاداء الريادي للمنظمة على وفق الادارة الخضراء للموارد البشرية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٠. المسعودي، اخلاص عايش شنيشل، (٢٠١٩)، (دور المسؤولية الاجتماعية في الاداء المنظمي)، بحث دبلوم عالي (غير منشور)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١١. موندي، ر. واين، (٢٠١٥)، (ادارة الموارد البشرية)، الطبعة العربية (الاولى)، مكتبة لبنان، صائغ عالمية ناشرون، بيروت، بالتعاون مع بيرسون اديوكايشن-برنتيس هول، نيوجيرسي.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abdul Moktadir, Md. & Ali, Syed Mithun & Paul, Sanjoy & Kabir, Golam (2019), (Antecedents for greening the workforce: implications for green human resource management), International Journal of Manpower, doi: 10.1108/IJM-07-2019-0354, p.p. 1-35.

2. Akhter, Nazma (2019), (Assessing the Impact of Green Human Resources Management on Environmental Performance in the Context of Bangladeshi Garment Industry), International Scientific Conference on Sustainability of Global Garment Industry, 4-7 March 2019, AUST, Dhaka, Bangladesh.
3. Al Kerdawy, Mostafa Mohamed Ahmed (2018), (The Role of Corporate Support for Employee Volunteering in Strengthening the Impact of Green Human Resource Management Practices on Corporate Social Responsibility in the Egyptian Firms), European Management Review, (2018), doi: 10.1111/emre.12310, pp: 1-17.
4. Aykan, Ebru (2017), (Gaining a Competitive Advantage through Green Human Resource Management), Chapter in: Corporate Governance and Strategic Decision Making, INTECH Open Access book publisher, Chapter 8, pp. 159-175, <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.69703>.
5. Cheema, Sadia & Javed, Farheen & Nisar, Tahir (2017), (The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment), Cogent Business & Management Journal, Volume 4, 2017-Issue 1.
6. Dilchert, S. & Ones, D. S. (2011), (Environmental sustainability at work: A call to action), Industrial and Organizational Psychology, 5(4), p.p.444-466.
7. Drucker, Peter F. (1977), (An Introductory View of management), Harper's college Press, U.S.A.
8. Esen, E. & Ozsozgun Caliskan, A. (2019), (Green human resource management (ghrm) and environmental sustainability), Press Academia Procedia (PAP), V.9, p.p.58-60, Istanbul.
9. Farias , A. L. & Barreto, N. L. (2019), (CSR Applied to Socio-Environmental Risks in the Supply Chain: Brazilian's Initiatives Against Slave Labor and Illegal Deforestation), Chapter in: Corporate Social Responsibility in Brazil-The Future is Now, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2019, https://doi.org/10.1007/978-3-319-90605-8_3.
10. Formánková, Sylvie; Trenz, Oldřich; Faldík, Oldřich; Kolomazník, Jan and Sládková, Jitka (2019), (Millennials' Awareness and Approach to Social Responsibility and Investment-Case Study of the Czech Republic), Sustainability Journal, 11, 504; doi: 10.3390/su11020504, www.mdpi.com/journal/sustainability.
11. Gharibeh, Muna (2019), (The Impact of Green Human Resource Management Practices (GHRMP) on the competitive advantage of the organization), Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.8, No.4, p.p. 630-640: <https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.4.630.640>.
12. Invernizzi DC, Locatelli G, Brookes NJ (2017), (Managing social challenges in the nuclear decommissioning industry: a responsible approach towards better performance). Int. J. Proj. Manag. Soc. Resp., Management of Megaprojects. 2017-10-01, 35(7), p.p.1350–1364. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.12.002>.

13. Kang, William Il-kuk (2018), (Sign of 'Cross-Vergence' in Global HRM-CSR? The UK and Japan Compared), Chapter in: Human Resource Planning for the 21st Century, Intechopen, <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.78400>.
14. Kim, Yong Joong & Kim, Woo Gon & Choi, Hyung-min & Phetvaroon Kullada (2019), (The Effect of Green Human Resources Management on Hotel Employees' Eco-friendly Behavior and Environmental Performance), International Journal of Hospitality Management, Volume 76, Part(A), p.p.83-93, Elsevier, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>.
15. Mashala, Yusuph Lameck (2018), (Green Human Resource Management and Environmental Sustainability in Tanzania: A Review and Research Agenda), International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR), Vol. (2), Issue (12), p.p. 60-68.
16. Mehta, Kathak & Chugan, Pawan Kumar (2015), (Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business), Journal of Industrial and Business Management, Vol.3.
17. Nawangsari, Lenny Christina & Sutawidjaya, Achmad Hidayat (2018), (How the Green Human Resource management (GHRM) Process can be Adopted for the Organization Business ?), 1st International Conference on Economic, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018), Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. (65), Atlantis Press, 2019.
18. Packer, Helen; Swartz, Wilf; Ota, Yoshitaka and Bailey, Megan (2019), (Corporate Social Responsibility (CSR) Practices of the Largest Seafood Suppliers in the Wild Capture Fisheries Sector: From Vision to Action), Sustainability Journal, 11, 2254; doi: 10.3390/su11082254, www.mdpi.com/journal/sustainability.
19. Renwick, D. W., Redman, T. & Maguire, S. (2013), (Green human resource management: A review and research agenda), International Journal of Management Reviews, 15(1), p.p.1-14.
20. Shah, M. (2019), (Green human resource management: development of a valid measurement scale), Business Strategy and the Environment, p.p. 1-15, available at: <https://doi.org/10.1002/bse.2279>.
21. Tetreova, Libena & Jelinkova, Martina (2019), (Municipal Social Responsibility of Statutory Cities in the Czech Republic), Sustainability Journal, 11, 2308, doi: 10.3390/su11082308, www.mdpi.com/journal/sustainability.
22. Wang, George Y. (2017), (Taking Corporate Social Responsibility as Growth Strategy), Chapter in: Emeagwali, Okechukwu Lawrence, Corporate Governance and Strategic Decision Making, IntechOpen, doi: 10.5772/intechopen.69028. Available on: <https://www.intechopen.com/books/corporate-governance-and-strategic-decision-making/taking-corporate-social-responsibility-as-growth-strategy>.
23. Yarimoglu, E.K.; Hacioglu, F.; Gencturk, S.; Kamali Celik, Y & Sayginer, C. (2015), (A Qualitative Research on Municipalities' Social Responsibility Practices in Izmir City), E-Journal of Yasar University, 10 Special Issue on Social Responsibility Education and Practices, p.p. 75-92.