



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department Management Sciences

## PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Organizations Management

### Title :

The role of administrative leadership in Application social responsibility in business organizations - A field study -

Prepared by:

rebeiha Haouati

Discussed and publicly approved on 07/07/2021 By the committee composed of:

Ahmed Dif	Professor	University of Djelfa	President
Ahmed taaibaa	Professor	University of Djelfa	Rapporteur
Naas Seddiki	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Assistant framer
Tarek Hazerchi	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Examiner
Najat Ben Yahia	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Examiner
Khaled Gachi	Professor	University Centre of Tipaza	Examiner
Abdelkader Ben Bartal	Lecturer Class - A -	University of Laghouat	Examiner

University Year: 2020/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفنة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة المنظمات

### العنوان

دور القيادة الإدارية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال  
- دراسة ميدانية -

من إعداد:

ربيحة حواطي

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2021/07/07 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفنة	أستاذ	أ.د أحمد ضيف
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفنة	أستاذ	أ.د أحمد طعيبة
مشرفا مساعدا	جامعة الجلفنة	أستاذ محاضر - أ.	د النعاس صديقي
ممتحننا	جامعة الجلفنة	أستاذ محاضر - أ.	د طارق هزرشي
ممتحننا	جامعة الجلفنة	أستاذ محاضر - أ.	د نجاة بن يحيى
ممتحننا	المركز الجامعي تيبازة	أستاذ	أ.د خالد قاشي
ممتحننا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر - أ.	د عبد القادر بن برطال

السنة الجامعية: 2021/2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

(سورة النمل: الآية 19)

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين و إمام المتقين، محمد رسول رب العرش العظيم

وبعد:

فإنه لا يسعني وقد منّ الله و أتم فضله علي بنعمتي الصبر المثابرة، و مكنتني من إتمام هذه الأطروحة، إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور طعيبة أحمد و الدكتور صديقي النعاس الذين أشرفا علي هذه الأطروحة و قد أفاضوا علي من معين علمهما و خلقهما ما إن ذللا علي الصعاب، أسأل الله أن يزيدهما بتواضعهما رفعة و مجملهما مكانة، و بصبرهما درجات في الجنة هما و كل أساتذتنا الأفاضل، خاصة الأساتذة أعضاء لجنة التكوين أ. د. ضيف أحمد، أ. د. علة مراد، د بن أحمد لحضر، أ د كسنة محمد، الذين رافقونا و كانوا لنا نعم السند طيلة مدة التكوين.

كما أتقدم بجزيل شكري و وافر امتناني إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة و إثرائها بتصويباتهم و ملاحظاتهم القيمة.

كما لا أنسى شكر كل من المديرية الولائية لاتصالات الجزائر بالجلفة علي رأسها السيدة غربي صليحة التي أمدتني بالمعلومات اللازمة و سهلت مهمتي، بالإضافة إلى كل مديري و مستخدمي كل من الوكالات الولائية لمؤسسات جيزي، موبيلس، أوريدو بالجلفة.

أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم و علما نافعا ينتفع به عامة الطلبة وأن يجعله في ميزان حسنات كل من ساهم في إنجازه من قريب أو بعيد.

إنه سميع مجيب الدعاء.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

والديَّ الكريمين حفظهما الله و صانهما من كل مكروه.....

إخوتي وأخواتي، وكل فرد من عائلتي.....

إلى كل الزميلات و الزملاء.....

## مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية حسب نمطها ( النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني). بمنظمات الأعمال. وقد توصلت في جانبها النظري إلى أن القيادة الإدارية تتركز أساسا في القائد الإداري الذي يلعب دورا محوريا في تنظيم العلاقات بين المرؤوسين وكذلك تحديد توجهات وقرارات المنظمة، كما تختلف اهتمامات القائد باختلاف النمط القيادي الذي يميزه، ويمكن الحكم على النمط المتبع في المؤسسة بالاعتماد على عدة معايير منها مشاركة المرؤوسين، العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى معيار تفويض السلطة.

ومن جانب آخر فإن اهتمام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية أمر لا بد منه بالنظر إلى التحديات التي تفرضها دائرة أصحاب المصالح مع هذه المنظمة بالإضافة إلى ضرورة المحافظة على البيئة والاستجابة لاهتمامات المجتمع الذي تنشط فيه، فسواء أبدت المنظمة التزاما في إطار حماية مصالحها الاقتصادية أو الالتزام بالقوانين والتنظيمات أو تجاوزت ذلك إلى ردود أخلاقية وإنسانية تجاه البيئة وكل فئات المجتمع فإن المسؤولية الأولى تقع على عاتق المسؤولين ثم تمتد لتكون ثقافة مميزة للمنظمة وطاقتها وتعاملاتها المختلفة وذلك في إطار منظم ومتكامل ضمن جهازها الإداري تسير من خلاله وتعمل على تطويره باستمرار.

أما من الجانب الميداني فقد استهدفت الدراسة عينة من عمالي مؤسسات قطاع الاتصالات بولاية الجلفة بلغت (101)، فبالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد عليه في الجانب النظري لعرض أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تم في الجانب الميداني جمع المعلومات عن طريق استبانة تم بناؤها انطلاقا من أنموذج الدراسة المعتمد، حيث قمنا بتفريغ محتوى الاستبانة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وتحصلنا على عدّة نتائج تبين أن نمط القيادة الإدارية السائد بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة هو النمط الديمقراطي، أما مستوى المسؤولية الاجتماعية فكان مرتفعا وكذلك أبعادها (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني) ماعدا البعد الإنساني الذي جاء بمستوى متوسط، كما خلصت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط ارتباطا بالمسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة، خاصة ما تعلق بالبعدين الاقتصادي والأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤسسة، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة، مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب)، أما بالنسبة لمتغير المسؤولية الاجتماعية فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة، مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب) في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤسسة، العمر).

وانطلاقا من هذه النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أنه على مؤسسات قطاع الاتصالات المبحوثة تدريب الأفراد الذين هم في موقع إشراف وقيادة من أجل الرفع من كفاءتهم القيادية، واتباع أساليب علمية في ذلك والاستفادة من تجارب مؤسسات أخرى، بالإضافة إلى تضمين برامج المسؤولية الاجتماعية كوحدة ضمن الجهاز الإداري وإشراك مختلف أصحاب المصالح في ذلك، ووضع مؤشرات تقيس هذه المؤسسات من خلالها مستوى برامج المسؤولية الاجتماعية ونتائجها.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة إدارية، مسؤولية اجتماعية، مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.

**Abstract:**

*This study aimed to know the role of administrative leadership according to its type whether it is (autocratic style, democratic style, free style), in applying social responsibility with its dimensions which are, (the economic, legal, ethical, human dimensions) in business organizations.*

*In its theoretical part, the study concluded that the administrative leadership is mainly concentrated in the administrative leader who plays a pivotal role in organizing relations between subordinates as well as defining the directions and decisions of the organization. In addition, the leader's interests differ according to his specific leadership style . The style followed in the institution can be defined based on different criteria, including Subordinates participation, human relations and delegation of authority.*

*On the other hand, the organization's interest in social responsibility is imperative given the challenges posed by bodies of interests with this organization in addition to the necessity to preserve the environment and respond to the concerns of the society in which it is working, whether the organization demonstrates a commitment to protect its economic interests abide by laws and regulations or exceed this to ethical and human responses towards the environment and all groups of society, the first responsibility is upon the leaders and then extends to be a distinguishing culture of the organization, its staff and its various dealings, in an organized and integrated framework within its administrative device that runs through it and works to develop it continuously.*

*As for the practical side, the study targeted a sample of (101) employees of the telecommunications sector institutions in the state of Djelfa using descriptive and analytical approach , information was collected from a questionnaire that was built from the approved study model, where we analyzed them using the SPSS program. The obtained results showed that the prevailing style of administrative leadership in the telecommunications sector institutions in the state of Djelfa is the democratic pattern, while the level of social responsibility was high, as well as its dimensions except for the human dimension, which came at a medium level. The study also concluded that the democratic pattern is the most closely related to the social responsibility, especially with regard to the economic and ethical dimensions of social responsibility. Moreover, there are no statistic significance in the respondents' opinions towards the administrative leadership variable according to its pattern attributed to the personal variables And employment such as (the institution, gender, age, educational level, job title, duration of work in the institution and duration of work with the current direct manager of the interviewee). As for the social responsibility variable, there are no statistical significance in the respondents' opinions towards the social responsibility variable due to the personal and employment variables which are (Gender, educational level, job title, duration of work in the institution, and duration of work with the current direct manager of the interviewee) While there are statistically significant differences in the respondents' opinions towards the social responsibility attributable to the rest of the personal and functional variables such as (institution and age).*

*Based on these results, the study came up with a set of recommendations, the most important of which is that the institutions of the telecommunications sector surveyed should train individuals who are in a positions of supervision and leadership in order to increase their leadership competences, using scientific methods and benefiting from the*

*experiences of other institutions in addition to including social responsibility programs as a unit Within the administrative device and the involvement of various bodies of interest ,and establishing indicators that measure the level of social responsibility programs and their results.*

**Keywords:** *administrative leadership, social responsibility, institutions of the telecommunications sector for the state of Djelfa.*

**Résumé:**

Cette étude visait à connaître le rôle du leadership administratif selon son type qu'il soit (style autocratique, style démocratique, style libre) dans l'application de la responsabilité sociale avec ses dimensions qui sont, (les dimensions économiques, juridiques, éthiques et humaines) dans compagnies d'affaires.

Dans sa partie théorique, l'étude a conclu que le leadership administratif est principalement concentré chez le leader administratif qui joue un rôle pivot dans l'organisation des relations entre subordonnés ainsi que dans la définition des orientations et des décisions de l'organisation. De plus, les intérêts du leader diffèrent selon son style de leadership spécifique. Le style suivi dans l'institution peut être défini en fonction de différents critères, dont la participation des subordonnés, les relations humaines et la délégation d'autorité.

D'autre part, l'intérêt de l'organisation pour la responsabilité sociale est impératif compte tenu des enjeux posés par les groupes d'intérêts avec cette organisation en plus de la nécessité de préserver l'environnement et de répondre aux préoccupations de la société dans laquelle elle évolue, que l'organisation démontre un engagement à protéger ses intérêts économiques se conformer aux lois et réglementations ou les dépasser aux réponses éthiques et humaines envers l'environnement et tous les groupes de la société, la première responsabilité incombe aux dirigeants et s'étend ensuite à une culture distinctive de l'organisation, ainsi que son personnel et ses différentes opérations, dans un cadre organisé et intégré au sein de son dispositif administratif qui le parcourt et œuvre à son développement continu.

Quant au côté pratique, l'étude a ciblé un échantillon de (101) employés des institutions du secteur des télécommunications Djelfa en utilisant une approche descriptive et analytique, les informations ont été recueillies à partir d'un questionnaire qui a été construit à partir du modèle d'étude approuvé, où nous l'avons analysé à l'aide du programme SPSS. Les résultats obtenus ont montré que le style de leadership administratif qui prévaut dans les institutions du secteur des télécommunications Djelfa est le modèle démocratique, alors que le niveau de responsabilité sociale était élevé, ainsi que ses dimensions à l'exception de la dimension humaine, qui est de niveau moyen. L'étude a également conclu que le modèle démocratique est le plus étroitement lié à la responsabilité sociale, en particulier en ce qui concerne les dimensions économiques et éthiques de la responsabilité sociale. De plus, il n'y a pas de signification statistique dans les opinions des répondants envers la variable leadership administratif selon son modèle attribué aux variables personnelles et l'emploi tel que (l'établissement, le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, le titre du poste, la durée du travail dans l'établissement et la durée du travail avec le responsable direct actuel de la personne interrogée). Quant à la variable de responsabilité sociale, il n'y a pas de signification statistique dans les opinions des répondants envers la variable de responsabilité sociale en raison des variables personnelles et professionnelles qui sont (le sexe, le niveau d'éducation, le titre du poste, la durée du travail dans l'institution et la durée du travail avec le responsable direct actuel de la personne interrogée) Bien qu'il existe des différences statistiquement significatives dans les opinions des répondants à l'égard de la responsabilité sociale attribuable au reste des variables personnelles et fonctionnelles telles que (institution et âge).



Sur la base de ces résultats, l'étude a abouti à un ensemble de recommandations, dont la plus importante les institutions du secteur des télécommunications interrogées devraient former des personnes qui occupent des postes de supervision et de leadership afin d'accroître leurs compétences de leadership, en utilisant des méthodes scientifiques et bénéficiant des expériences d'autres institutions, En plus d'inclure les programmes de responsabilité sociale en tant qu'unité au sein du dispositif administratif et de l'implication de divers organismes d'intérêt, et en établissant des critères qui évaluent ces institutions le niveau des programmes de responsabilité sociale et leurs résultats.

**Mots clés** : leadership administratif, responsabilité sociale, institutions du secteur des télécommunications Djelfa.

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
...	شكر وتقدير
...	إهداء
I	مستخلص باللغة العربية
II	مستخلص باللغة الإنجليزية
IV	مستخلص باللغة الفرنسية
VII	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ- ش	مقدمة

### الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية بمنظمات الأعمال

2	تمهيد:
3	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.....
3	المطلب الأول : مفاهيم أساسية في القيادة الإدارية.....
8	المطلب الثاني : أهمية القيادة في العملية الإدارية.....
10	المطلب الثالث : الجذور التاريخية للقيادة في الفكر الإداري.....
15	المبحث الثاني : القيادة الإدارية في ضوء نظريات القيادة.....
15	المطلب الأول : نظريات المدخل الفردي للقيادة.....
17	المطلب الثاني : نظريات المدخل السلوكي للقيادة.....
23	المطلب الثالث : نظريات المدخل الموقف للقيادة.....
27	المطلب الرابع: نظريات المدخل الحديث للقيادة.....
30	المبحث الثالث : تحليل طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة.....
30	المطلب الأول : أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها.....
36	المطلب الثاني : المهام الأساسية للقائد الإداري.....
39	المطلب الثالث : متطلبات القائد الإداري.....
43	المطلب الرابع: قصور أداء القائد وأساليب تنمية المهارات القيادية.....
51	خلاصة الفصل :

101-52	<b>الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: تأصيل نظري ومفاهيمي</b>
53	تمهيد :
54	المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية بين النشأة، التنظير وتطور المفهوم.....
54	المطلب الأول : تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.....
57	المطلب الثاني : نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.....
63	المطلب الثالث : التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية وتطور مفهومها.....
68	المطلب الرابع: اتجاهات التأييد والاعتراض حول المسؤولية الاجتماعية.....
72	المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في ظل المبادرات الدولية.....
72	المطلب الأول : مبادرة الأمم المتحدة حول المسؤولية الاجتماعية.....
75	المطلب الثاني : المواصفة القياسية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية.....
81	المطلب الثالث : المواصفة الدولية البيئية ايزو 14000.....
83	المطلب الرابع: مبادرات دولية أخرى حول المسؤولية الاجتماعية.....
87	المبحث الثالث : أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومجالات تطبيقها.....
87	المطلب الأول : ارتباط المسؤولية الاجتماعية بأصحاب المصالح.....
90	المطلب الثاني : أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.....
95	المطلب الثالث : مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.....
101	خلاصة الفصل :
-102	<b>الفصل الثالث : الإطار المتكامل لممارسة المسؤولية الاجتماعية في ظل القيادة الإدارية</b>
154	<b>على مستوى المنظمة</b>
103	تمهيد :
104	المبحث الأول : المسؤولية الاجتماعية ووظائف المنظمة.....
104	المطلب الأول : المسؤولية الاجتماعية لإدارة الإنتاج.....
107	المطلب الثاني : المسؤولية الاجتماعية لإدارة التسويق.....
113	المطلب الثالث : المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية.....
117	المطلب الرابع : المسؤولية الاجتماعية للإدارة المالية والمحاسبة.....

120	المبحث الثاني : إدارة ممارسة المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال.....
120	المطلب الأول : استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال.....
124	المطلب الثاني : مراحل تطبيق إدارة المسؤولية الاجتماعية.....
132	المطلب الثالث : قياس أداء المسؤولية الاجتماعية.....
135	المطلب الرابع: المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.....
142	المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمة.....
142	المطلب الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية الواجب توفرها في القائد الإداري.....
145	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في إطار مهام القائد الإداري.....
149	المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة.....
154	خلاصة الفصل .....

195-155

#### الفصل الرابع : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

156	تمهيد : .....
157	المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة.....
157	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر.....
160	المطلب الثاني: مظاهر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر.....
166	المطلب الثالث: مؤسسات قطاع الاتصالات بولاية الجلفة.....
173	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
173	المطلب الأول: أتمودج الدراسة.....
175	المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة.....
177	المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية.....
182	المطلب الرابع: اتساق وثبات أداة الدراسة.....
187	المبحث الثالث: وصف وتحليل عينة الدراسة.....
187	المطلب الأول: عرض وتحليل المتغيرات الشخصية.....
190	المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الوظيفية.....
195	خلاصة الفصل .....

253-196

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

197	تمهيد :
198	المبحث الأول: عرض وتحليل اتجاهات عينة الدراسة.....
198	المطلب الأول: اتجاهات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية.....
206	المطلب الثاني: اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....
217	المبحث الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة.....
217	المطلب الأول: اختبار صحة فرضية الأثر.....
235	المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيتي الفروق.....
253	خلاصة الفصل .....
254	خاتمة.....
265	قائمة المراجع.....
279	الملاحق.....

قائمة الجداول والأشكال والملامح



الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
65	ملخص المفاهيم الفكرية الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية	(1)
73	المبادئ العشرة في الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال	(2)
78	إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية وفق المواصفة إيزو 26000	(3)
91	أبعاد المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll	(4)
94	التوجهات الداخلية والخارجية للمنظمة في تبنيها للمسؤولية الاجتماعية	(5)
119	أخلاقيات مهنة المحاسبة وفق الجمعيات المهنية	(6)
125	إطار مراحل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية	(7)
139	نموذج Linowes للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية	(8)
140	الميزانية المالية الاجتماعية للفترة من — إلى —	(9)
141	قائمة الدخل	(10)
143	المكونات الأساسية والفرعية للمسؤولية الاجتماعية	(11)
148	عناصر القيادة الأخلاقية المسؤولة	(12)
177	عدد موظفي مؤسسات قطاع الاتصال لولاية الجلفة	(13)
178	عدد استثمارات الاستبانة الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل	(14)
179	النسب المئوية لاستثمارات الاستبانة المسترجعة والضائعة والصالحة للتحليل	(15)
181	ترميز الخيارات للعبارات وفق مقياس ليكارت الخماسي	(16)
181	المتوسطات المرجحة والاتجاهات الموافقة لها	(17)
182	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها	(18)
183	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة	(19)
183	معاملات الارتباط بين عبارات القيادة الإدارية مع الدرجة الكلية للأبعاد المنتمية إليها	(20)
184	معاملات الارتباط بين عبارات المسؤولية الاجتماعية مع الدرجة الكلية للأبعاد المنتمية إليها	(21)
185	معامل الارتباط Pearson بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة	(22)
185	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا	(23)
187	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(24)
188	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(25)
189	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(26)

190	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(27)
191	توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة	(28)
193	توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب	(29)
198	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأنماط القيادة الإدارية	(30)
199	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الديمقراطي	(31)
202	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الأوتوقراطي	(32)
204	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الحر	(33)
206	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	(34)
208	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الاقتصادي	(35)
209	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد القانوني	(36)
212	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأخلاقي	(37)
214	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الإنساني	(38)
218	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية	(39)
219	نتائج اختبار معامل تضخم البيانات والتباين المسموح بين أبعاد المتغير المستقل	(40)
219	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة	(41)
221	نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأنماط القيادة الإدارية مع المسؤولية الاجتماعية	(42)
222	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	(43)
223	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة	(44)
224	نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأنماط القيادة الإدارية مع البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	(45)
225	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية	(46)
227	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها (النمط الديمقراطي،	(47)

	النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية. مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة	
227	نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأنماط القيادة الإدارية مع البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية	(48)
229	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية	(49)
230	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية. مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة	(50)
231	نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأنماط القيادة الإدارية مع البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية	(51)
232	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية	(52)
233	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية. مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة	(53)
234	نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأنماط القيادة الإدارية مع البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية	(54)
236	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تبعا للمؤسسة	(55)
237	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه النمط الديمقراطي تبعا للمؤسسة	(56)
237	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه النمط الأوتوقراطي تبعا للمؤسسة	(57)
238	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه النمط الحر تبعا للمؤسسة	(58)
239	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تبعا للجنس	(59)

240	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء المبحوثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تبعاً للعمر	(60)
240	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه النمط الديمقراطي تبعاً للعمر	(61)
241	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه النمط الحر تبعاً للعمر	(62)
242	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء المبحوثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تبعاً للمستوى التعليمي	(63)
242	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه النمط الديمقراطي تبعاً للمستوى التعليمي	(64)
243	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه النمط الأوتوقراطي تبعاً للمستوى التعليمي	(65)
243	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه النمط الحر تبعاً للمستوى التعليمي	(66)
244	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء المبحوثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تبعاً للمسمى الوظيفي	(67)
245	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه النمط الأوتوقراطي تبعاً للمسمى الوظيفي	(68)
245	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء المبحوثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تبعاً لمدة العمل في المؤسسة	(69)
246	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء المبحوثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تبعاً لمدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب	(70)
247	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء المبحوثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعاً للمؤسسة	(71)
248	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعاً للمؤسسة	(72)
249	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعاً للجنس	(73)

249	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعاً للعمر	(74)
250	نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعاً للعمر	(75)
251	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعاً للمستوى التعليمي	(76)
251	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعاً للمسمى الوظيفي	(77)
252	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمدة العمل في المؤسسة	(78)
252	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب	(79)

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	نظريات القيادة مصنفة وفق مداخل	(1)
20	الأنماط القيادية حسب Likert	(2)
21	الشبكة الإدارية لـ Blak & Mouton	(3)
22	الأنماط القيادية في شبكة Riddin	(4)
24	نموذج Tannenbaum & Shmidt	(5)
39	متطلبات القائد الإداري	(6)
77	مجالات الاهتمام الرئيسية للمواصفة ISO26000 في المسؤولية الاجتماعية	(7)
89	المنظمة وأصحاب المصالح الأساسيين والثانويين	(8)
92	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية	(9)
121	استراتيجيات تعامل المنظمة مع المسؤولية الاجتماعية	(10)
123	إطار التوجهات الإستراتيجية العامة للمسؤولية الاجتماعية	(11)
145	المسؤولية الاجتماعية والمرتكزات الأخلاقية في عملية التخطيط	(12)
167	الخارطة التنظيمية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة	(13)
169	الخارطة التنظيمية لوكالة موبيليس بالجلفة	(14)
170	الخارطة التنظيمية لوكالة جازي بالجلفة	(15)
171	الخارطة التنظيمية لوكالة أوريدو بالجلفة	(16)
174	أنموذج الدراسة	(17)
179	النسب المئوية لاستثمارات الاستبانة الصالحة للتحليل والضائعة وغير الصالحة	(18)
187	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(19)
189	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(20)
190	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(21)
191	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(22)
192	توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة	(23)
194	توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب	(24)

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
280	الاستبانة الموجهة للتحكيم	(01)
288	قائمة بأسماء المحكمين	(02)
289	الاستبانة في شكلها النهائي	(03)
293	الجداول المستخرجة من برنامج SPSS	(04)



مقدمة

## تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات جديدة في ظل ظروف بيئية متغيرة ومعقدة، ما يحتم على المنظمة أن تمتلك القدرة على مواجهة العوامل التي تؤثر عليها من أجل البقاء والاستمرار، ولهذا الغرض لابد من توافر القيادة الإدارية كونها المحدد الأساس لقرارات وتوجهات أي منظمة لتحقيق أهدافها.

والقيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية استمدت أهميتها منذ القدم، إذ ارتبطت بوجود المجتمعات الإنسانية \_ على اختلافها \_ وحاجتها إلى تنسيق جهود الأفراد وجعلهم يتعاونون في نشاط يحقق هدفا معينا، ولاحقا شهدت الأدبيات العلمية ثورة بحثية في مجال القيادة مهّدت لكثير من النظريات والدراسات في كل الميادين أبرزها علم الإدارة والعلوم الإنسانية حيث تعددت الدراسات حول القيادة من حيث الأنماط، الأساليب، سمات القائد، المهارات القيادية... إلخ، وفي وقتنا الراهن تزداد أهمية القيادة بتعاظم دورها في منظمات الأعمال والذي يسري في جميع جوانب العملية الإدارية، داخل المنظمة من حيث تنسيق جهود الأفراد، تنظيم متطلبات وظروف العمل، وخارجها من حيث مساندة معطيات الظروف الخارجية والتحديات التي تشهدها المنظمات خاصة ما تعلق بتحقيق أهداف أصحاب المصلحة والمجتمع الذي تنشط فيه.

ولما كان من الأسباب الأساسية لنجاح المنظمة واستمراريتها نجاح القيادة الإدارية، فقد انصبت الجهود لدراسة متطلبات وخصائص القيادة الإدارية وكذا المهارات المطلوب توافرها في القائد الإداري، بالإضافة إلى وضع طرق لتدريب وتنمية القادة الإداريين ضمانا للمحافظة على الأداء الجيد والمتطور لهم.

من جهة أخرى ونتيجة لتطور العلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة الخارجية، وكذا التغيرات والتطورات المتسارعة على مختلف المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما أدى إلى تغيير النظرة التقليدية لمنظمات الأعمال التي كانت ولعقود طويلة لا تقيم إلا بتحقيق أعظم الأرباح على حساب المجتمع، أما في الآونة الأخيرة فقد ظهرت العديد من الانتقادات نحو هذا التوجه لمنظمات الأعمال مستنديين على أن هذا الهدف قد يضر بمصالح العديد من الأطراف التي تتعامل معها المنظمة ومن ثم المجتمع ككل باعتبارها جزء من هذا المجتمع تتأثر به وتؤثر عليه.

ومع كل هذه المعطيات فإن المنظمات مطالبة بتحمل جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع واعتماد استراتيجيات هادفة لسد الحاجات الفعلية للمجتمع ومختلف الأطراف الذين تجمعهم مصلحة مع المنظمة، ورسم سياسات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه بما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المجتمع والمنظمات، ويعزز فكرة هذه الأخيرة باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاه المجتمع، إعطاء صورة إيجابية لها، تأسيس قاعدة من الزبائن الواعين، المساهمة و العمل مع الموظفين وأسرههم و المجتمع المحلي لتحسين نوعية الحياة، بصفة عامة تبني الاتجاه الحديث السائد الذي يمارس على نطاق واسع و المعروف بفكرة " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال".

وفي هذا الإطار يمثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية أحد المفاهيم التي طغت على السطح في عالم الإدارة والأعمال ولقيت اهتماما متزايدا، فقد تشعبت الكتابات و طرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل المنظمات مع مجتمعاتها، وبرزت مبادرات عالمية اهتمت بوضع إطار عام للمسؤولية الاجتماعية يشجع على تبنيها ويُسندل به في تطبيقها وتجسيدها واقعا. وبالنظر للفوائد التي تجنيها المنظمة جراء تبنيها وتطبيقها للمسؤولية الاجتماعية فقد أصبحت شعارا ترفعه المنظمة الناجحة، من خلال بذل الكثير من الجهود للاهتمام بهذا المفهوم، بل أصبح من صميم انشغالها على مستوى القيادة الإدارية بها وعنصرا أساسيا مندمجا ضمن استراتيجياتها، مع القدرة على تكييف برامج المسؤولية الاجتماعية مع متطلبات المجتمع والبيئة وما ينتظره أصحاب المصالح من المنظمة.

### إشكالية الدراسة:

تحتاج المنظمات على اختلاف نشاطها و طبيعتها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بفعالية، إلى جانب هذا الدور فإنه يقع على عاتقها دور آخر في ظل التحديات التي يفرضها المحيط الاجتماعي، حيث بات لزاما عليها الاستجابة والاهتمام لمتطلبات المجتمع الذي تنشط فيه وتتفاعل معه في ظل تبنيها للمسؤولية الاجتماعية التي تعتبر من القضايا المهمة لمنظمات الأعمال ومن أجل أن تزيد هذه الأخيرة من إمكانياتها وفرص نجاحها في المجتمع فهي بحاجة لتفعيل دورها بتبني قادتها للدور الاجتماعي الذي يختلف إدراكه وتتفاوت أهميته من قائد لآخر، وهذا ما يمثل الفرق و الإشكال المطروح في نجاح بعض المنظمات دون أخرى من خلال التوجه بالمشاركة في خدمة المجتمع وتنميته بجهود تتسم بطابع الاستمرارية. من هنا أصبح من الضروري دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية ممثلة في القائد الإداري والنمط الذي يتبعه وبين توجهه نحو المسؤولية الاجتماعية وذلك ضمن إطار دراسة ميدانية، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتحدد من خلال البحث في القيادة الإدارية حسب نمطها السائد بمؤسسات قطاع الاتصالات بولاية الجلفة والوقوف على مدى تأثير كل نمط على درجة تبني المسؤولية الاجتماعية، وعليه تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة؟

### الأسئلة الفرعية:

يتفرع من الإشكالية السابقة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم القيادة الإدارية في الأدبيات النظرية، وما هي أهم النظريات التي ساهمت في تفسير القيادة؟
- ما هو التأصيل النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال؟
- فيما تكمن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية في الأدبيات النظرية ؟
- ما هو نمط القيادة السائد لدى مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة ؟ وما هو مستوى تبني هذه المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية؟

- فيما تكمن طبيعة العلاقة والدور بين القيادة الإدارية حسب نمطها والمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة؟
- ما هي أهم المقترحات والتوصيات التي تساعد القادة الإداريين بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة من أجل تطبيق المسؤولية الاجتماعية وترسيخها؟

### فرضيات الدراسة:

- انطلاقا من الإشكالية المطروحة تم وضع مجموعة من الفرضيات للجانب النظري كالتالي:
- القيادة الإدارية أخذت حيزا كبيرا في الأدبيات النظرية في شكل مداخل ونظريات ساهمت في إثراء مفهومه، ويمكن تعريفها بأنها عملية تأثير القائد الإداري في الآخرين لتحقيق أهداف معينة داخل تنظيم معين.
- يقصد بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال التزام منظمات الأعمال بمتطلبات المجتمع والبيئة والاستجابة لاهتمامات الأطراف ذات المصلحة معها.
- تكمن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية في اهتمام قيادات المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية ووضعها ضمن استراتيجيات المنظمة.

أما في الجانب الميداني فقد تم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤسسة، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة، مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤسسة، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة، مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب).

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- تعالج موضوعا يلقي اهتماما كبيرا في الدراسات الإدارية الحديثة النابعة من التحديات التي تواجهها المنظمات في هذا العصر.
- أهمية القيادة الإدارية التي تعتبر القلب النابض للمنظمة ومفتاح نجاحها وبها تتحدد مختلف توجهات المنظمة.

- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في التحسيس بأهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة خاصة ما كان منها طوعي وغير إلزامي والذي يستهدف حاجات المجتمع.
- الخروج بنتائج يمكن من خلالها الوصول إلى بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المنظمة على تطوير عملها، بما يعطي صورة واضحة للجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها.

#### أهداف الدراسة:

- بناء على أهمية موضوع الدراسة فإننا نسعى من خلاله إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تأصيل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية من خلال الإطار النظري، والتعرف على محتوياته الفكرية، و محاولة استخلاص أبرز المؤشرات من أجل بناء إطار ميداني للدراسة.
- الكشف عن طبيعة القيادة الإدارية بالمؤسسات محل الدراسة.
- الكشف عن نمط القيادة السائد بهذه المؤسسات.
- التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.
- تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.
- تقييم دور القيادة الإدارية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات محل الدراسة، ونمط القيادة الأنسب لذلك.
- تقديم مقترحات على ضوء النتائج المتوصل إليها لزيادة الاهتمام بالجوانب التي يجب توفرها في القيادة الإدارية من أجل تطبيق وترسيخ المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات.

#### صعوبات الدراسة:

- صادفتنا عوائق وصعوبات كثيرة في سبيل إنجاز هذا العمل يمكن ذكرها في النقاط التالية:
- صعوبة حصر الموضوع وضبطه باعتبار كثرة المراجع والدراسات خاصة في موضوع القيادة الإدارية.
- واجهتنا أيضا صعوبة كبيرة في القيام بالدراسة الميدانية نظرا للرفض الذي صادفناه لدى مؤسسات قطاع الاتصالات الأم بعد عناء تنقلنا إلى بعض منها في مقرها الأم بالعاصمة، وهذا ما تطلب إجراء الدراسة في الفروع المتواجدة لها في منطقة الجلفة.

#### المنهج المتبع:

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للموضوع لإبراز المفاهيم المرتبطة بالبحث وفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده والروابط المختلفة بين المفاهيم.
- في حين تم استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب الميداني من خلال الاستبانة التي اعتمد عليها كأداة لجمع البيانات الأولية والمعطيات الميدانية من المؤسسات محل الدراسة ثم استخدمنا المنهج الإحصائي بغرض تحليلها إحصائيا والوصول إلى إجابة على الفرضيات.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على دراسة دور القيادة الإدارية حسب نمطها (أوتوقراطي، ديمقراطي، حر) الذي يعتبر المتغير المستقل، في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الإنساني) كمتغير تابع.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسات قطاع الاتصالات المتواجدة على مستوى ولاية الجلفة (اتصالات الجزائر، اتصالات الجزائر للنقل ATM "موبليس"، أوبتيموم تليكوم الجزائر OTA "جازي"، الوطنية للاتصالات الجزائر WTA "أوريدو").
- الحدود البشرية: تمثلت حدود الدراسة البشرية في الموظفين من أصحاب المناصب الإدارية بالمؤسسات محل الدراسة من رؤساء مصالح ومساعدتهم وموظفين إداريين على اختلاف مستوياتهم.
- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة بصفة عامة على مدى سنتين كاملتين ابتداءً من تاريخ قبول الموضوع من منتصف 2017 إلى منتصف سنة 2019، أما الدراسة الميدانية فتمت خلال زيارات متكررة للمؤسسات محل الدراسة لمدة إحدى عشر شهرا من أفريل 2019 إلى غاية فيفري 2020 تم فيها محاولة جمع المعلومات من هذه المؤسسات حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة، ثم توزيع الاستمارات واسترجاعها.

## مبررات اختيار موضوع الدراسة:

هناك جملة من الأسباب والمبررات التي دعتنا لاختيار هذا الموضوع، يمكن تقسيمها إلى ذاتية وأخرى موضوعية.

## المبررات الذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة مثل هذه المواضيع التي تلامس الواقع الاجتماعي.
- الفضول لمعرفة مدى إدراك قيادات منظمات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية والوعي بمدى أهميتها.

## المبررات الموضوعية:

- تناسب الموضوع مع طبيعة التخصص.
- قيمة الموضوع دفعتنا للاهتمام بهذه الدراسة باعتباره يتناول متغيرين مهمين في حقل الإدارة هما القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية اللذين لازال البحث فيهما مستجدا ومتوصلا خاصة مع التطورات والتغيرات المستمرة في بيئة عمل المنظمات وكذا اختلاف جوهر الموضوع باختلاف وتغير زمان ومكان الدراسة.
- الاهتمام الواسع الذي يلقاه اليوم موضوع المسؤولية الاجتماعية لما له من منافع وانعكاسات إيجابية على عدة مجالات اقتصادية، اجتماعية، وبيئية...

## الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أهم الأسس التي يُبنى عليها الإطار العام لأي دراسة، من خلال تفحصها والكشف عن أهم مرتكزاتها ونتائجها بغرض تمييز إضافة الباحث في ذات الموضوع، لذا تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة. ونظرا لكثرة الدراسات وتشعبها والمتعلقة بالقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية كل على حدة وربط كل متغير منهما بمتغيرات أخرى سيتم فقط ذكر ما تناول الارتباط بين القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية، وفي حدود ما تم الاطلاع عليه فإن الدراسات السابقة للموضوع سنذكرها في ما يلي:

**1- دراسة نضال مصطفى إسماعيل الشافعي بعنوان: دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.**

هدف الباحث من خلال دراسته إلى تحديد علاقة الأنماط القيادية بالمسؤولية الاجتماعية بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض وزعت على عينة عشوائية بلغت 263 من الموظفين الإداريين الذين يعملون في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- تعدد الأنماط القيادية المتوفرة في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة حيث أن نمط القائد الديمقراطي حاز على المرتبة الأولى يليه نمط القائد الأوتوقراطي ثم نمط القائد الترسلّي ثالثا.
  - أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة مرتفع.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القائد الديمقراطي والمسؤولية الاجتماعية.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القائد الأوتوقراطي ونمط القائد الترسلّي والمسؤولية الاجتماعية.
- من أهم توصياتها الدراسة العمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة داخل مديريات التربية والتعليم، لتعزيز نمط القائد الديمقراطي.

**2- دراسة عبري آسيا (Hebri, Assia) بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء وتقوية نظام إدارة المنظمة، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.**

جاءت هذه الدراسة بلغة أجنبية، وهدفت الباحثة من خلالها إلى توضيح طبيعة التبادل القائم بين منظمة الأعمال ومختلف الأطراف المتعاملة معها داخلياً وخارجياً، من أجل الحفاظ على التوازنات العامة للنشاط تجاه المجتمع، البيئة والمتطلبات العامة للاستمرار والبقاء من الناحية الاقتصادية. وقد تناولت الباحثة دراستها وفق أبعاد للمسؤولية الاجتماعية متمثلة في (الموظفين، العملاء، المرونة التنظيمية والتكيف مع التغييرات، المجتمع المحلي



والمجتمع المدني، البيئة، الموردین) وتأثيرها على الأداء العام لسونطراك. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بالإضافة إلى الاستبانة لغرض جمع البيانات اللازمة بعدد استثمارات 300 استمارة موزعة على موظفي مجمع سونطراك تم اعتماد 290 استمارة منها صالحة للتحليل. بالإضافة إلى المقابلة غير الموجهة التي أجرتها الباحثة مع المديرين للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة.

وقد أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط كبيرة بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال وتحقيقها للنجاح الكلية شرط التعامل الإيجابي مع الأطراف أصحاب المصلحة، بما تقتضيه معايير التقييس العالمية. كما بينت هذه الدراسة تسجيل انخفاض في منحنيات الكوارث والحوادث في مواقع العمل بفضل الديناميكية العميقة والمنسجمة لمجمع سونطراك والتي تتضمن إضافات واستثمارات جديدة كل عام في تطوير الصحة والأمن والسلامة في العمل خلالها والاهتمام الكبير بالبيئة والتي أدت إلى تعزيز السياسة العامة للمنظمة تجاه أطراف أصحاب المصلحة، وتقوية نظام القيادة المبني على اعتبارات ومتطلبات التنمية المستدامة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحقيق التوازن بين القوى المتعارضة من أهداف أصحاب المصلحة من أجل استدامة النظام الاقتصادي.

**3- دراسة مقدم وهيبة بعنوان: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014.**

هدفت الباحثة من خلال هذه الأطروحة إلى دراسة واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في بعض ولايات الغرب الجزائري، وذلك في إطار معالجة إشكالية مهمة حول تقييم ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة لبرامج المسؤولية الاجتماعية، حيث تم توزيع 200 استبانة على عينة الدراسة من مديري المؤسسات المبحوثة ونواب المديرين والإطارات منها 110 صالحة للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة في جانبها التطبيقي ممارسة هذه المؤسسات مسؤوليتها الاجتماعية بشكل متوسط عمومها وتعدم هذه المسؤولية تجاه المجتمع في ظل غياب فلسفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية، كما كشفت الباحثة من خلال دراستها عن غياب أي تأثير لمتغيرات العمر والحجم والملكية وطبيعة النشاط على ممارسة المؤسسات عينة الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية، وكشفت كذلك عن عدد العراقيل التي تحول دون ممارسة المؤسسات عينة الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية منها نقص المصادر المالية لتمويل برامج المسؤولية الاجتماعية. أوصت الباحثة بجملة من الاقتراحات والتوصيات الرامية لتفعيل ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي توصيات موجهة إلى أربعة أطراف فاعلة هي: المؤسسات الاقتصادية والدولة والجامعات ومراكز البحث ووسائل الإعلام.

#### 4- دراسة أسامة محمد خليل الزيناتي بعنوان دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية -مجمع الشفاء الطبي نموذجاً- جامع الأقصى، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، 2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات المهنة ( أخلاقيات المهنة نحو العاملين، أخلاقيات المهنة نحو الزملاء، أخلاقيات المهنة نحو الإدارة العليا، أخلاقيات المهنة نحو المجتمع) في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية (مجمع الشفاء الطبي نموذجاً)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد وتوزيع استبانة هدفت إلى اختبار الفرضيات، وتكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب المواقع الإشرافية ( رئيس شعبة، مشرف قسم، مشرف تمريض، نائب مدير دائرة، مدير دائرة، مدير عام) في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة حيث تم توزيع عدد 180 استبانة على عينة الدراسة، من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أخلاقيات المهنة بأبعادها وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الباحثين حول دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مجمع الشفاء الطبي بغزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

من أهم توصيات الدراسة تطبيق ميثاق أخلاقيات العمل الصحي الفلسطيني لتدعيم القوانين الخاصة بالعمل الصحي في فلسطين، إنشاء وحدة متخصصة في المستشفيات لربط المؤسسات الصحية بالمجتمع المحلي تختص بالمسؤولية الاجتماعية.

#### 5- دراسة خالد خلف سالم الزريقات بعنوان: أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012:

هدف الباحث من خلال دراسته هذه إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، حيث انطلق الباحث بالاعتماد على أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في التوجه الاستراتيجي هي الرؤيا، الرسالة، الأهداف الرئيسية، القيم، الشعار، في حين أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع تمثلت في المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الإنسانية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الدراسة كما اعتمد على الأسلوب الميداني، ولتحقيق أهداف الدراسة طوّر استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من 590 مبحوثاً من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وقد توصل الباحث في دراسته إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) جاء بمستوى مرتفع، وأن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الإنسانية أو الخيرة) جاء بمستوى متوسط.

- وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، و أن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره 63.8% من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التوجه الاستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الإستراتيجية إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم لقطاع المصارف وأهدافه والتي لها أثر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

**6- دراسة فلويان بويود (Floriane Bouyoud) بعنوان: التسيير الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرنسا، 2010.**

هدفت هذه الدراسة الأجنبية إلى وضع إطار استراتيجي لدمج المسؤولية الاجتماعية في قلب النظام الإداري لمنظمات الأعمال، و ترجمة هذا المفهوم إلى قرارات وممارسات إدارية استراتيجية حيث اعتبرت المسؤولية الاجتماعية ذات أهمية كبيرة خاصة على مستوى الإدارة التنفيذية للمنظمات المعنية بالدراسة، وأبرزت الباحثة أنه من الضروري توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لأن هذا لا يتعلق فقط بفكرة الجوانب الاجتماعية للمنظمات، وأنها لا تنطبق فقط على منظمات الأعمال، بل يجب أولاً وقبل كل شيء أن يتم تطبيق هذا المفهوم في القرارات والممارسات، بحيث يتم ذلك بوضع إدارة استراتيجية لتحقيق الهدف في التأثير على الأداء العام للمنظمات. وتم في هذه الدراسة تقييم ثلاث مستويات مختلفة من الأداء، البيئي والاجتماعي والاقتصادي من أجل قياس الكفاءة والفعالية خلال فترة الدراسة، حيث اقترحت الباحثة نموذج ثلاثي الأبعاد لتسهيل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات تحت اسم "نموذج الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات"، يتألف هذا النموذج من ثلاث مراحل مختلفة (مرحلة التصميم، التنفيذ، ثم التقييم)، وتم اختبار هذا النموذج على منطمتين لمدة ثلاث سنوات وقياس مساهمة هذا النموذج في الأداء العام لهذه المنظمات وسجلت عدة نتائج انعكست على كلتا المنطمتين:

- فيما يتعلق بالأداء البيئي، تم تخفيض التلوث الناجم عن المنظمات بفضل الحد من عيوب الجودة وتكاليف الطاقة، وتحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة.

- من حيث الأداء الاجتماعي، تم تحقيق هدف تحسين ظروف العمل، وذلك بفضل إثراء أنشطة التدريب وكذلك تحسين التواصل الداخلي وإدارة المهارات، إدارة الوقت وخفض الوقت الإضافي وتحسين طرق التحفيز.

- وأخيراً تحسن الأداء الاقتصادي خاصة فيما يتعلق بالاستثمار وإنشاء التقارير المالية وخفض التكاليف، ورصد المؤشرات الاقتصادية وأخيراً تحسين إدارة المشاريع على المستوى الاقتصادي والمالي.

- زيادة في بعض النفقات بشكل طفيف.

كما أوصت الباحثة في هذه الدراسة بضرورة استمرار المنظمة بعملية التحسين والتطوير في إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية بما يقتضيه التكيف مع البيئة الديناميكية وإشراك أصحاب المصلحة باستمرار.

**7- دراسة محمد عاطف محمد ياسين بعنوان: واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن، 2008).**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تبني منظمات الأعمال الدوائية الصناعية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري الوظائف الرئيسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية، من خلال التحقق من وجود علاقة بين تبني المسؤولية الاجتماعية ونمط التبني المتبع (اقتصادي، اجتماعي، بيئي) في شركات الأدوية البشرية الأردنية، والتحقق من وجود تأثير للمتغيرات المنظمة (رأس مال الشركة، عمر الشركة، عدد العاملين في الشركة، شكل الملكية) على نمط التبني المتبع في هذه الشركات.

استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 214 استمارة موجهة لمديري الوظائف في شركات صناعة الأدوية، كما استخدم الأساليب الإحصائية اللازمة التي مكنت من الوصول إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المسؤولية الاجتماعية ونمط المسؤولية الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. وتم الخروج بتوصيات عديدة أهمها وضع مقاييس ومؤشرات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية استناداً إلى المقاييس العالمية وأفضل الممارسات في مجال المسؤولية الاجتماعية بما يتناسب وبيئة الشركات محل الدراسة، وفتح باب الحوار بين منظمات الأعمال الخاصة والقطاع الحكومي لوضع خطة إستراتيجية من شأنها رفع تطبيق المسؤولية الاجتماعية ونمط أدائها.

**8- دراسة فؤاد محمد حسين الحمدي، ماجد مبخوت جبعل بعنوان مدى إدراك المدراء المفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها، دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية اليمنية، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك، صنعاء، 29-30 أكتوبر 2008.**

هدف الباحثان في هذه الدراسة للتعرف على مدى إدراك المديرين العاملين في المنظمات الصناعية اليمنية لمفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية، تمثل مجتمع الدراسة في المدراء العاملين في المنظمات الصناعية اليمنية، أما عينة الدراسة فشملت 54 مديراً من الإدارات العليا والوسطى في المنظمات الصناعية التحويلية بمحافظة تعز، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أفراد العينة لديهم إدراك عالي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، كما لديهم إدراك تام بالأنشطة والممارسات التي تقدمها منظماتهم في إطار المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب مصالح.

أوصت الدراسة بضرورة زيادة إدراك ووعي المنظمات الصناعية اليمنية بأن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتعدى كونه عمل خيري إلى اعتباره عامل تنافسي يُخدم مصلحة المنظمة يعمل على زيادة الأرباح على المدى الطويل.

**9- دراسة عبد الهادي محمد قريظم وآخرون بعنوان: مدى استجابة رجال الإدارة لمسؤولياتهم الاجتماعية - دراسة تطبيقية على الصناعات السعودية-**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 1990:

تعتبر من أولى الدراسات العربية التي بحثت في موضوع المسؤولية الاجتماعية، هدف الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى بلورة مفهوم المسؤولية الاجتماعية والعمل على التعرف على مدى استجابة رجال الإدارة في القطاع الصناعي السعودي تجاه متغيرات الدراسة، حيث تم التركيز على البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي بالإضافة إلى الاستبانة لغرض جمع البيانات اللازمة، وقد وُجّهت الاستبانة لمديري الإدارة العليا والوسطى في كافة الوحدات الصناعية في المملكة العربية السعودية، وبلغت عينة الدراسة 50 مبحوثاً من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ليس هناك إدراك تام لدى رجال الإدارة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية الواجبة عليهم تجاه المجتمع.
- الأهمية النسبية للأهداف الاجتماعية لرجال الإدارة محدودة بالمقارنة بالأهداف الاقتصادية.
- لا يسهم رجال الإدارة في معالجة المشكلات التي تواجه البيئة التي يعملون في نطاقها، ويرون أن المسؤولية الاجتماعية يقع عبؤها على الجهات الحكومية.

وأوصت الدراسة باتخاذ التدابير اللازمة للحد من التلوث مثل: التقليل من المصانع في المدن وإلزام المصانع باستخدام الأجهزة الكافية لمنع خروج الملوّثات إلى البيئة، والعمل على معالجة مخلفات العمليات الصناعية لتخفيف آثارها، عمل الجهات المسؤولة على بعث روح التنافس بين المصانع للاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بوضع الحوافز المادية والمعنوية، تخصيص المنظمات الصناعية جزءاً من ميزانيتها للمشاركة في المشروعات العامة التي تقوم بتقديم خدماتها المتنوّعة لأفراد المجتمع.

**ما يميز هذه الدراسة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي \_ بلا شك\_ تم الاستفادة منها في الدراسة الحالية من خلال صياغة الاشكالية، تحديد وضبط متغيرات الدراسة وأبعادها، تصميم الاستبانة، والكشف عن الفجوة البحثية، فإنه يمكن وضع بعض النقاط التي توضح ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

- تم إجراء الدراسات السابقة في فترات متباعدة تميّزت أغلبها بالحدّثة، كما تمت في بيئات مختلفة (فلسطينية، يمنية، أردنية، جزائرية، واخرى أجنبية) والتي أدّت إلى اختلاف النتائج المتحصل عليها لكل دراسة، وكذلك بالنسبة لبيئة الدراسة الحالية التي تمت على مستوى محلي كعينة من المؤسسات الجزائرية.

- من حيث مجتمع الدراسة فتتنوع الدراسات السابقة حيث تم تطبيقها على مجموعة من المؤسسات من قطاعات مختلفة (الصحة، البنوك، التربية والتعليم، المؤسسات الاقتصادية)، والدراسة الحالية طُبقت على مؤسسات من قطاع الاتصالات.

- من حيث الموضوع فقد تم اختيار أبعاد مختلفة للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية أما الدراسة الحالية فقد تفرّدت بربط أبعاد المتغيرين القيادة الإدارية حسب نمطها (أوتوقراطي، ديمقراطي، حر) والمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني).

- كذلك تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المذكورة في تفصيل كل نمط من أنماط القيادة ومدى تأثيره على أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

### تقسيم الدراسة:

بغرض معالجة موضوع الدراسة تم تقسيمه إلى خمسة فصول، وهي على النحو التالي :

**الفصل الأول:** بعنوان **الإطار النظري للقيادة الإدارية بمنظمات الأعمال** الذي تضمن ثلاث مباحث تم من خلالها محاولة إبراز المفاهيم المتعلقة بالقيادة والقيادة الإدارية، أهميتها، والجذور التاريخية للقيادة في الفكر الإداري، بالإضافة إلى التأسيس النظري من خلال عرض مختلف مداخل القيادة التي فسرت القيادة الإدارية، ولفهم طبيعة القيادة الإدارية داخل المنظمة تم التطرق إلى أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها، مهام القائد الإداري الأساسية وكذا متطلباته، بالإضافة إلى المشاكل التي تؤدي إلى قصور أداء القائد وكيفية تلافيها بتنمية المهارات القيادية.

**الفصل الثاني:** تم التعرض فيه إلى **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال** من خلال التأسيس النظري والمفاهيمي، وذلك في ثلاث مباحث، أولها تناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتطورها التاريخي وعرض الأصول النظرية لها، أما المبحث الثاني فقد حاولنا من خلاله التعرض لأبرز المبادرات الدولية حول المسؤولية الاجتماعية كمبادرة الأمم المتحدة، المواصفة القياسية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، المواصفة الدولية البيئية ايزو 14000، ليختتم بمبحث ثالث تطرقنا فيه لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ومجالات تطبيقها ومختلف الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة والتي تلتزم المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية تجاهها.

**الفصل الثالث:** تناولنا في هذا الفصل **الإطار المتكامل لممارسة المسؤولية الاجتماعية في ظل القيادة الإدارية على مستوى المنظمة** الذي يساهم في دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن النظام الإداري لمنظمات الأعمال حيث تم معالجته في ثلاث مباحث، تعلق المبحث الأول بكيفية ممارسة المنظمة للمسؤولية الاجتماعية عبر وظائفها المختلفة، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لكيفية إدارة ممارسة المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال من خلال اختيار المنظمة لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وكذا تطبيق المسؤولية الاجتماعية عبر مراحل ثم قياس الأداء الاجتماعي

والمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، أما المبحث الثالث فقد خصصناه لمختلف الروابط النظرية بين القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية.

**الفصل الرابع:** تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال عرض منهجية الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث جاء المبحث الأول للتعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة محل الدراسة وذلك بتقديم نبذة عنها، وعرض لمظاهر التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، والمبحث الثاني تناولنا من خلاله شرحاً مفصلاً للإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أين تمّ ضبط متغيرات الدراسة كما تم عرض مراحل تطوير أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة وشرح كيفية إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسات المختارة، ومن ثمّ وصف وتحليل عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية.

**الفصل الخامس:** جاء هذا الفصل تكملة للجانب التطبيقي من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث تم فيه عرض وتحليل اتجاهات العينة المبحوثة حول محوري الدراسة والعبارات الواردة في الاستبانة، بغرض معرفة مستوى توفر القيادة الإدارية حسب نمطها، بالإضافة إلى معرفة مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات المبحوثة. كما تم اختبار صحة الفرضيات بغرض الوصول إلى نتائج للدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختبار صحة فرضية الأثر من أجل توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، ثم اختبار صحة فرضية الفروق في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

# الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الإدارية بمنظمات الأعمال



تمهيد :

يعد موضوع القيادة من أبرز المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري الحديث في شكل نظريات ودراسات اهتمت بتفسيرها وتحليلها، مما يبرز دورها في أي تنظيم مهما كان شكله، حيث لا يمكن أن تستقيم حياة البشر والجماعات بدون قيادة تعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة فضلا عن دورها الأساسي في المنظمات والذي يسري في جميع جوانب العملية الإدارية. وتزداد أهميتها في المنظمات الحديثة بزيادة الحاجة إلى الكفاءات العالية من القادة الإداريين القادرين على توجيه الأفراد وتنسيق جهودهم بشكل ايجابي، وتنظيم متطلبات وظروف العمل في البيئة الداخلية للمنظمة، ومسايرة معطيات الظروف الخارجية والتحديات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة.

وفي هذا السياق، سوف نعرض في هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة الإدارية بمنظمات

الأعمال من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

المبحث الثاني: القيادة الإدارية في ضوء نظريات القيادة

المبحث الثالث: تحليل طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

إن تحديد مفهوم للقيادة الإدارية يقتضي استعراضاً لبعض التعريفات ومن ثمّ تحديد العناصر التي تقوم عليها، بالإضافة إلى تطورها الذي اقترن بتطور البحث فيها عبر مراحل الفكر الإداري المختلفة، دون إغفال الدور المهم للقيادة في إدارة التنظيمات نحو تحقيق أهدافها وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية في القيادة الإدارية

تعدد تعريفات القيادة وأحياناً تتداخل مع مصطلحات أخرى قد يقصد بها نفس المعنى، بالإضافة إلى شمولية مفهوم القيادة الذي يستعمل في عدة ميادين لذا وجب التعرض للقيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معها أولاً ثم تخصيص البحث في مفهوم القيادة الإدارية.

## 1- تعريف القيادة:

كثيرون من تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعريفات موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة<sup>1</sup>. وقد اختلف الباحثون في تعريفهم للقيادة بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون للقيادة من خلالها وكذا بسبب التطور الذي طرأ على هذا المفهوم، ومن بين هذه التعريفات:

يعرف **باس Bass** القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.

كما يعرفها **ليترر J.Litterer** بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة<sup>2</sup>. ويرى **ليكرت Likert** أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ويعرفها **هيمن Hyman** بأنها العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين والتأثير في سلوكهم وشعورهم<sup>3</sup>.

في تعريف آخر للقيادة قدمه **Northouse** القيادة هي عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة. الطبعة الثانية، الأردن: دار المسيرة، 2014، ص 17.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية. الأردن: دار الثقافة، 2009، ص 90.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة تطبيقية مقارنة. الرياض: دار الألوكة، 2016، ص 39-40.

<sup>4</sup> Vanessa Vivian Wabitsch, **How to Motivate managers for CSR? Commitment to CSR by transformational leadership in meetings**, (Dissertation Master in Marketing, Iscte Business School, University Institute of Lisbon, Portugal, 2014), P 26.

أما سالم القحطاني فيعرف القيادة بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة<sup>1</sup>.

وتعرف القيادة كذلك بقدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة نحو فعالية ونجاح المنظمة<sup>2</sup>. تعرف أيضا بأنها العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة وهي العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي وتشمل: المعتقدات، القيم، الأخلاق، السلوك، المعرفة والمهارات<sup>3</sup>. من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أنه يوجد اعتراف جامع بالعناصر الرئيسية التي تسهم في تعريف القيادة، وعلى هذا الأساس يمكن استخلاص العناصر الأساسية لمفهوم القيادة وهي:

- مجموعة من الأفراد ( فردين أو أكثر ).
  - قائد قادر على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتوجيههم.
  - هدف مشترك تسعى كل من القيادة والجماعة لتحقيقه.
  - تأثير القائد على أفراد الجماعة الذي يستهدف سلوكهم بالاتجاه المرغوب.
- وعليه فالقيادة بشكل عام يمكن أن تعرف بأنها عملية تبادل التأثير والاستجابة بين فردين أو أكثر من

أجل تحقيق هدف معين.

## 2- مصطلح القيادة والمفاهيم المتداخلة معه:

لقد أدى غياب تعريف إجرائي متفق عليه للقيادة إلى تداخل بين مفهومها وبعض المفاهيم على نحو يكشف عن عدم وضوح الحدود الفاصلة بينهما<sup>4</sup>، وفيما يلي سيتم التفريق بين أهم هذه المفاهيم ومفهوم القيادة.

أ- القيادة والزعامة:

تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزماوية\* في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الله الكبير، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> Gary Yukl, **Leadership in Organization**, 8th Edition, USA: Pearson, 2013, P3

<sup>3</sup> موفق سهام، «مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة». **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، الجزائر: جامعة بسكرة، العدد 14، (2013)، ص 296.

<sup>4</sup> صبرينة سيدي صالح، «دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدلفر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد (إنتاجي، خدماتي): دراسة ميدانية بمؤسسات الشرق الجزائري برج بوعرييج نموذجا»، (أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، الجزائر، 2016)، ص 198.

\* الكاريزما كلمة أصلها يوناني تعني الهدية أو التفضيل الإلهي وتطلق على وصف الجاذبية الكبيرة والحضور الطاعني الذي يتمتع به بعض الأشخاص وقدرتهم في التأثير على الآخرين إيجابيا بالارتباط بهم جسديا وعاطفيا وثقافيا، حيث يتمتعون بسلطة فوق العادة، وبسحر شخصي يثير الولاء والحماس.

<sup>5</sup> سميرة صالح، «أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين: دراسة حالة مؤسسة سونطراك - المديرية الجهوية بجاية»، (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 2008)، ص 18.

وعليه يتبين أن الزعامة هي شكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عنها يتمثل في ذلك القدر الكبير من التأثير الشخصي الذي يمارسه الزعيم على مرؤوسيه، وقدرته على إقناعهم في إنجاز ما يوكل إليهم من مهام بغض النظر على المنطق أو المبرر لذلك، وظهور الزعيم غالباً ما يكون في المجالات الدينية والسياسية. ولا يكفي في هذا السياق أن يتميز الزعيم بخصائص سيكولوجية فقط، بل ينبغي أن تضاف إليها أخرى فسيولوجية واجتماعية، والتي هي جميعاً الخصائص الواجب توافرها لدى الفرد لكي يستحق صفة القائد، وهي نفسها غالباً إذا ما تحققت تأثيرها الكبير على المرؤوسين اعتبرت خصالاً زعامية<sup>1</sup>.

### ب- القيادة والرئاسة:

بالرغم من تقارب المفهومين إلا أن النقطة الأساسية في القيادة هي قبول الآخرين للقائد وقناعتهم بقيادته وبصحة قراراته، أما الرئيس فهو الشخص الذي يحتل مركزاً رئيسياً في منظمة رسمية ويكون مسؤولاً عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه الشخص<sup>2</sup>.

ويمكن التفرقة بين المفهومين من خلال النقاط التالية:<sup>3</sup>

- تقوم القيادة على النفوذ بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.
- تنتج القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة.
- تعمل القيادة في ظروف غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وهي مستمرة ومنظمة.
- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
- سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حين تنعدم بينهم المشاعر وهذا على عكس القيادة تماماً.

### ج- القيادة والإدارة:

قبل المقارنة بين مفهومي القيادة والإدارة لزم أولاً تبين معنى الإدارة التي تعددت الآراء والتوجهات التي تناولت تعريفها إلا أنه اختصاراً سيتم التعرض للتعريف التالي:

الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صبرينة سيدي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 200.

<sup>2</sup> سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، «أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب: دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية»، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006)، ص 29.

<sup>3</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. الطبعة الثانية، الأردن: دار المسيرة، 2010، ص 65.

<sup>4</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة. الطبعة العاشرة، الرياض: مكتبة العبيكان، 2014، ص 20.

أما الفرق بين القيادة والإدارة فقد تزايد النقاش حول هذا الموضوع، فنجد من وضح الفرق بين القيادة والإدارة مع تأكيد بأن لكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كلاً منهما، فالقيادة هي التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية، في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بالمركز الإداري<sup>1</sup>.

ويمكن التمييز بين الإدارة والقيادة من خلال ما يقوم به كل من القائد والمدير في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- المدير يحافظ على الوضع الحالي مع حد أدنى من التغيير، والقائد يسعى إلى إحداث تغيير في النظام بقصد التطوير و التحسين.
- المدير ينجز الأعمال الروتينية، والقائد يفكر في المستجدات و التطورات للاستفادة منها.
- المدير يهتم بانتظام العمل، و القائد يهتم بالفعالية في الأداء.
- المدير يتركز دوره في مواجهة المشكلات الموجودة وحلها بأسرع ما يمكن، والقائد يدرس المشكلات، ويحدد الأسباب، ويصنع الحلول الجذرية حتى لا تتكرر مستقبلاً.
- المدير يهتم بالتخطيط قصير المدى، والقائد بالتخطيط طويل المدى.
- كما أن هناك اختلاف وتداخل بين القيادة والإدارة حيث تتميز القيادة بمفاهيم مختلفة لا نجدها في الإدارة، فالقائد يقوم بـ: إعطاء التوجيهات، بناء فريق العمل، يكون مصدر إلهام لفريقه، قدوة لهم، ويتميز بالقبول<sup>3</sup>.
- من هنا فالقيادة والإدارة ليس لهما نفس المعنى بالضرورة، ويجب أن تكون القيادة جنباً إلى جنب مع الإدارة للعمل بصفة مرتبطة ومتكاملة ولا ينبغي الفصل بينهما، فوظيفة المدير هي التخطيط والتنظيم والتنسيق، ومهمة القائد هي الإلهام والتحفيز<sup>4</sup>.
- قد يجمع الفرد بين القائد والمدير وهذا هو الوضع المثالي على اعتبار أنه من الأفضل منح المنصب الإداري للفرد الذي تتوفر فيه مجموعة من الخصائص ولعل أهمها هو الاستعداد القيادي<sup>5</sup>.

### 3- تعريف القيادة الإدارية:

إذا كانت القيادة لم تعرف بشكل موحد و تعددت التعريفات بشأنها وتنوعت بتنوع المداخل التي تناولتها، فكذلك الحال بالنسبة للقيادة الإدارية فقد تعددت الآراء والتعريفات التي تعرضت لها. يمكن ذكر بعضها في الآتي:

<sup>1</sup> محمد قاسم القيسي، « دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية»، (رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا مع جامعة الأقصى، فلسطين، 2015)، ص13.

<sup>2</sup> عالية إبراهيم محمد طحطوح، «تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة»، (رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016)، ص14.

<sup>3</sup> John Adair, **Management and Leadership**, London: Thorogood, 2004, P 119.

<sup>4</sup> Hamid Tohidi, Mohammad Mahdi Jabbari, « Organizational culture and leadership», **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Vol 31, 2012, p 858.

<sup>5</sup> صبرينة سيدي صالح ، مرجع سبق ذكره، ص 200.

عرفها كاتنز وادنيل بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

يعرف **White** القيادة الإدارية بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة.

ويعرفها **Allen** بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال<sup>1</sup>.

وكذلك تعرف القيادة الإدارية على أنها العمل الذي يؤثر في نشاط الجماعة بتوجيه جهودها نحو تحقيق هدف ونحو السعي للوصول إليه في ظل إطار علمي وإنساني<sup>2</sup>.

تعرف أيضا بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني<sup>3</sup>.

وهي كذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية والتأثير من أجل تحقيق هدف معين<sup>4</sup>.

كما تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين<sup>5</sup>.

مما سبق يتضح الاختلاف بين القيادة الإدارية والقيادة بشكل عام، كون القيادة تستمد قوتها من الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد في ممارسة نشاطه الإنساني، بينما القيادة الإدارية فتستمد قوتها من السلطة الرسمية إلى جانب الصفات التي يتميز بها القائد الإداري في ممارسة أنشطته الإدارية والإنسانية داخل التنظيم.

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها مجموعة الأنشطة التي تعتمد على المهارات القيادية والإدارية المستمدة من قوة التأثير الشخصي وكذا قوة المنصب الرسمي للقائد الإداري بغرض التأثير في الآخرين وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وبالتالي نستنتج أن عناصر القيادة الإدارية هي:

- القائد الإداري\*: هو الشخص الذي يملك المهارات القيادية والإدارية.
- المرؤوسون: الأفراد الذين يعملون تحت إدارة وتوجيه المدير القائد.
- الأهداف: المطلوب تحقيقها وتكون مشتركة بين المدير القائد ومرؤوسيه.
- التأثير: هو السلوك الذي يمارسه المدير القائد تجاه مرؤوسيه.

<sup>1</sup> وفيق حلمي الأغا، «القيادات الإدارية و دورها في إحداث التطوير و التغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة». مجلة جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، المجلد 12، العدد 2، (2010)، ص 304.

<sup>2</sup> محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، «تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى». مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، السنة الرابعة و الثلاثون، العدد 90، 2011، ص306.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص 215.

<sup>4</sup> عالية ابراهيم محمد طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>5</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة. مرجع سبق ذكره، ص 18.

\* سيتم التركيز في هذه الدراسة على القائد الإداري أو القائد المدير الذي يمكن تعريفه بأنه الشخص الذي يجمع بين قوة التأثير الشخصي وقوة المنصب الرسمي للتأثير على سلوك الأفراد المرؤوسين وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين.

- تنظيم مشترك: يشمل المدير ومرؤوسيه، بما يتضمنه من مهام ومواقف إصدار قرار.
- السلطة الرسمية: المخولة للمدير القائد لممارسة مهامه وتأثيره على مرؤوسيه.

### المطلب الثاني: أهمية القيادة في العملية الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية عنصراً مهماً وحيوياً في حياة المنظمات واستمراريتها وزيادة نشاطها وعملياتها المختلفة ولهذا نرى أن الإدارات في هذه المنظمات تبحث عن المواهب القيادية، وتقوم على تدريبها وتطويرها بحيث تكون هذه القيادات قادرة على التعامل مع العمليات الإدارية الكبرى والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والتعامل مع العلاقات الداخلية والخارجية ومواصلة الإبداع والابتكار ومواكبة التطور في الظروف البيئية المتغيرة<sup>1</sup>.

وحيث أن المنظمة ترتبط بالقيادة الإدارية في كل عملياتها وتوجهاتها فإن أهمية القيادة تنعكس على مختلف الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية المتعلقة بالإدارة، وسيتم ذكرها في الآتي:

#### 1- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

دور المدير القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق أنشطة المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها، حيث يستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى المرؤوسين وتوجيهه وذلك من خلال عدة أمور أهمها: وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، تحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيه وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد التنسيق الكامل بين جهود جميع العاملين داخل التنظيم، وهذا ما جعل البعض يصف عملية التنسيق التي يقوم بها المدير القائد لجهود العاملين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فاعلية التنظيم واستمرار بقائه<sup>2</sup>.

#### 2- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجالات العلاقات الإنسانية والتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة، إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكاً

<sup>1</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية. الأردن، دار وائل، 2014، ص 53.

<sup>2</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري. الراض: دار الألوكة، بدون سنة نشر، ص 84.

يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كرميل للقيادة الآخرين يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في تكوين الدعم و التعاون معهم، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهذا ما يزيد من أهمية دوره الإنساني في التنظيم.<sup>1</sup>

### 3- أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للإدارة امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل في التنظيم — قادة ومرؤوسين — خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية والصحية والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدراتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بدورها بما يفرضه عليها هذا الجانب الاجتماعي من قيود تنعكس على سلوك القائد داخل التنظيم. فالقائد الإداري يتأثر في ممارسته لمهامه القيادية بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتمثل في عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم، واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما يتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، وتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، ذلك أن هذه القيم ستعكس على سلوك القائد ومرؤوسيه داخل التنظيم الذي يعمل في نطاق المجتمع ككل.<sup>2</sup>

### 4- أهمية القيادة في الجانب الخاص بأهداف الإدارة:

على الرغم من تعدد وتباين الأهداف لكل منظمة تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدا في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم وأهداف ومتطلبات الموظفين العاملين فيه من جهة، وبين أهداف المجتمع من جهة أخرى.

إلا أن دور القائد في تحقيق أهداف التنظيم — من خلال قيامه بعملية التوازن في تحقيق الأهداف الوظيفية للتنظيم — بأن يضع على عاتقه عبء التوفيق بين مجموعة من المواقف أو المتناقضات كما سماها "ستوجديل"، والتي تتمثل في: التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال وتحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوات التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوات التي يتبعها التنظيم غير الرسمي. فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نور الدين بوراس، «دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة»، (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014)، ص ص 73-74.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 118.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة. مرجع سبق ذكره، ص 121.



- و عموماً فأهمية القيادة الإدارية تكمن في:<sup>1</sup>
- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
  - هي البوتقة التي تنصهر في داخلها المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
  - قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
  - تعميم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
  - السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
  - تنمية و تدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم رأس المال الأهم والموارد الأعلى.
  - مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

### المطلب الثالث: الجذور التاريخية للقيادة في الفكر الإداري

مفهوم القيادة قدس قدم الإنسان باعتبارها ظاهرة اجتماعية مرتبطة بسلوك الفرد والجماعة، فمنذ القدم وعبر الحضارات المختلفة لاقت القيادة اهتمام الأمم بل اقترن نجاحها بقادتها، وهذا ما أسس لإطار فكري أدى بالعديد من الباحثين في مجال الإدارة إلى دراستها في شكل نظريات وأنماط للقيادة.

#### 1- القيادة في الفكر الإداري القديم:

كانت القيادة تمارس كسلوك فطري كما هو الحال في المجتمعات الإنسانية الأولى، إذ أن الظهور الطبيعي للقيادة قد برز من غريزة البقاء، ففي العالم القديم وبيد الخليقة كان تأمين الطعام والمسكن يتطلب نوع من الجهد التعاوني والذي يتطلب بدوره شكل من أشكال القيادة التي كانت غالباً ما تتمثل برب الأسرة والذي يكون أكبرهم سناً، وتشير كثير من الرسوم والحفريات المكتشفة إلى وجود قائد لكل تجمع من التجمعات الإنسانية القديمة. وبنمو الأسر إلى قبائل وتطور القبائل إلى تجمعات تطلب هذا التحول ظهور نماذج أكثر تعقيداً من القيادة، إذ بدأت الحياة تصبح أكثر تنظيماً وتعقيداً<sup>2</sup>. ومن الحضارات الشاهدة نذكر:

- **الحضارة الصينية:** حظيت الإدارة بمكانة هامة في ظل الحضارة الصينية التي سادت في الفترة التي ترجع في تاريخها إلى عام 2357 ق م فعرفت الصين في هذه الفترة أول حاكم هو الإمبراطور "باو" بعد أن كانت تضم دويلات متنافرة<sup>3</sup>، كما عرفت الإدارة الصينية نظام استخدام المستشارين ابتداءً من "باو" مروراً بـ "شن العظيم" ومؤسسة أسرة الإمبراطور "شانج" الذي اتبع مبدأ الشورى وتفويض السلطة لوزرائه<sup>4</sup>. كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس\* أثراً بارزاً في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>2</sup> غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، **إدارة السلوك التنظيمي**. الأردن: دار غيداء، 2015، ص 300.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**. مرجع سبق ذكره، ص 22.

\* كونفوشيوس (551 ق.م - 479 ق.م) هو أول فيلسوف صيني يفلح في إقامة مذهب يتضمن كل التقاليد الصينية عن السلوك الاجتماعي والأخلاقي، وعلى أن تكون هناك حكومة تخدم الشعب بتطبيق مثل أخلاقية عالية. ولقد كانت تعاليمه وفلسفته ذات تأثير عميق في الفكر والحياة الصينية والكورية واليابانية والتايبانية والفيتنامية.

التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة<sup>1</sup>، كالحكمة والقدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد التابعين إضافة إلى إتباعه أسلوب الاستشارة وقد حذر من أسلوب التسلط والإجبار<sup>2</sup>.

- **الحضارة المصرية:** شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين عام 2900-2475 ق م تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، وبدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تركز في شخصه كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية.

ويرى فريق من علماء الإدارة أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من أجل تحقيق الرخاء والازدهار، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكاً لهم وأنها بيتهم الواسع ما حدا بهم إلى إتباع الأسلوب الأبوي في القيادة والذي عرفت الإدارة الحديثة صوراً متطورة له بعد عدة قرون<sup>3</sup>.

- **الحضارة اليونانية:** تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات "سقراط" (469-399 ق م) للإدارة فهي تعني عنده: «مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة» وهذا يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المهارات الذهنية بالنسبة للمدير، أما أفلاطون (429-347 ق م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه "الجمهورية" على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، فينظر إلى القائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل ولكن مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ<sup>4</sup>، كما أشاد الفلاسفة الإغريق بالديمقراطية القيادة حيث وصف بيركليس (490-429 ق م) الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلاً "إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة"، وقد عرف الإغريق بتطبيق مبدأ التخصص في العمل وتقسيمه، ومبدأ كلية الإدارة، كما عرفوا مبدأ دورية الوظيفة والذي يقتضي توقيت مدة محددة لشغل وظيفة معينة<sup>5</sup>.

- **الحضارة الرومانية:** استطاع الرومان من خلال مواهبهم الإدارية الرفيعة أن يسيطروا على شعوب يفوق تعدادهم الخمسين مليون نسمة كما استطاعوا فرض وجودهم على رقعة شاسعة من الأرض وتمكنوا من إنشاء كيان حكومي وعسكري عملاق نتيجة كفاءتهم ومقدراتهم الإدارية والقيادية، فقد كان الملك هو القائد الأعلى للجهاز الإداري في الدولة فهو أعلى سلطة دينية وأعلى سلطة عسكرية يساعده في ذلك عدد من الكهنة والمتخصصين، تطورت الأمور بعد ذلك إلى أن ظهرت الجمهورية التي دامت منذ 509 ق م حتى عام 27 ق م، حيث كان للحاكم جهاز استشاري يضم مائة عضو أما القيادة الإدارية فكانت حكرًا على الطبقة الأرستقراطية، وفي عهد الإمبراطور شهدت البلاد الكثير من التطبيقات الإدارية السليمة فقد أصبح اختيار القادة للمناصب العليا في البلاد يعتمد على الجدارة والمؤهلات، وفي أواخر عهد الإمبراطور طبقت الإدارة الرومانية مبدأ الإدارة

<sup>1</sup> صورية بوطرفة، «القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية»، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016)، ص 8.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة. مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 35-36.

<sup>5</sup> صورية بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-10.

بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي، مركزي في الهيكل والتنظيم، ولا مركزي في إدارة الأقسام و الأقاليم أي مبدأ (تفويض السلطة بالتتابع) هذا هو حال الإدارات والقيادات في العصور القديمة<sup>1</sup>.

– الحضارة الإسلامية: تتميز العملية القيادية في الإسلام بأنها ظاهرة حتمية وضرورة اجتماعية، لذلك فقد بنى الإسلام أنظمتها بمختلف أشكالها على أسس متوازنة متكاملة شاملة لا يطغى فيها جانب على آخر، كما نظم العلاقة بين أفراد المجتمع على أسس واضحة حدد فيها واجبات كل فرد و حقوقه، وقد اقتضت المصلحة اختيار مسؤول يشرف على حسن سير العمل وعلى أداء الحقوق والقيام بالواجبات، فظهرت القيادة في الإسلام على أنها مسؤولية مشتركة يقدم فيها القائد إمكانياته وخبراته لتطوير الجماعة و مساعدة أفرادها، كما يقدم الأفراد طاعتهم و ولاءهم و نصحتهم لذلك المسؤول<sup>2</sup>. والشواهد كثيرة في القرآن الكريم على ضرورة القيادة منها قول الله تعالى:

﴿ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ ﴾<sup>3</sup> و قوله: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾<sup>4</sup> والآية الكريمة: ﴿ يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهٗ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾<sup>5</sup>. إلى جانب الأحاديث النبوية التي تدعو لوجوب القيادة منها قوله صلى الله عليه وسلم: «إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ»<sup>6</sup>، والحديث الشريف: «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»<sup>7</sup>.

ومن صفات القائد المسلم التي أقرها الإسلام منذ ظهوره في القرن السابع ميلادي نجد: الشورى، العدل، القدوة الحسنة، التواضع والاستقامة، العفو واللين في المعاملة، الأمانة... إلى غير ذلك من الصفات التي أفاضت بها نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وكتابات علماء المسلمين كابن خلدون في مقدمته.

إن القيادة الإسلامية التي تنبع من العقيدة الراسخة قادرة على تحقيق أهدافها، لأن القائد المسلم يتوقع من أتباعه السمع والطاعة لما يتمتع به من صفات تجعلهم يثقون به، فيكون هو القدوة الحسنة لهم، وقد ضرب القادة المسلمون الأمثلة في تاريخ الفتوحات الإسلامية، كما كانت الرعية المسلمة خير رعية تراقب نفسها وانحرافاتها<sup>8</sup>.

## 2- القيادة في الفكر الإداري المعاصر:

على الرغم من ظهور المصطلح في القرن السابع عشر إلا أن أول الدراسات العلمية في مجال القيادة لم تظهر إلا في نهايات القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين، أي أن الدراسة العلمية للظاهرة لم تبدأ إلا بعد مرور ثلاثة

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة. مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي و الإداري. مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>3</sup> البقرة، الآية 30.

<sup>4</sup> آل عمران، الآية 159.

<sup>5</sup> النساء، الآية 59.

<sup>6</sup> أخرجه أبو داود سليمان، سنن أبي داود. الجزء الرابع، دمشق: دار الرسالة العالمية، 2009، الحديث رقم 2608، ص 249.

<sup>7</sup> أخرجه البخاري محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري. الرياض: بيت الأفكار الدولية، 1998، الحديث رقم 893، ص 179.

<sup>8</sup> سورية بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

قرون من الزمن على ظهور المصطلح<sup>1</sup>. وفيما يلي عرض لأهم المراحل التي مر بها مصطلح القيادة في إطار علم الإدارة الحديث.

– القيادة في ضوء النظريات الكلاسيكية: ظهرت النظريات الكلاسيكية للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينيات منه وقد أرسى أفكار هذه النظريات روادها الأوائل: فريدريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر<sup>2</sup>.

معظم الدراسات التي تمت في إطار النظريات الكلاسيكية، قد جعلت اهتمامها منصبا على تطبيق مبادئ آلية لحل المشكلات الإدارية في التنظيم الإداري والكشف عن قوانين مرتبة للتنظيم والإدارة يلتزم بها القادة الإداريون في العمل، ويبدو ذلك جليا من خلال إتباع نظرية الإدارة العلمية لتايلور للمنهج العلمي في تحليل العملية الإدارية فهمها في محاولة لإيجاد التنظيم الفعال وتنسيق النشاط بين العاملين فيه. ومن خلال المبادئ والتوجيهات التي نادى بها أنصار نظرية المبادئ الإدارية (فايول) لترشيد سلوك المديرين وضمان حسن أدائهم للمهام، كما يتضح ذلك عبر المعايير التي وضعها ويبر لنمط التنظيم البيروقراطي المثالي الذي نادى به وتحليله لنماذج السلطة وأنماط القيادة التي تتلاءم معها<sup>3</sup>.

– القيادة في ضوء النظريات الإنسانية: تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها على الاهتمام بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة في الإدارة الحديثة.

وتعتبر تجارب التون مايو في العشرينات والثلاثينيات من القرن العشرين نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية عندما بدأ الاهتمام بحل المشكلات والتحرر من وطأة الإشراف الإداري والضغط الاجتماعي وأصبحت بذلك تعبر عن وجهة النظر الإنسانية في نظرية القيادة الإدارية الحديثة<sup>4</sup>.

إلى جانب نظرية التنظيم الاجتماعي وأهم الدراسات التي تمت في إطارها دراسات باك، أرجيرس، وليكورت، حيث تصور هذه النظرية التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر وتنظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف العاملين فيه، وترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 304.

<sup>2</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة. مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 57.

جعل هذه المجموعة من الأفراد يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في نفس الوقت، وأن حل هذه المشكلة منوط بقيادته الإدارية، ومن هنا تتبين أهمية دور القيادة وصعوبته.

– **القيادة في ضوء النظريات الحديثة:** لقد كان للجهود التي قدمها أنصار النظريات الحديثة في تحليلهم للتنظيم وكيفية العمل فيه أثر مهم في تنمية دور القيادة وتحسينه، كما أسهمت النظريات الحديثة في الكشف عن الأسلوب القيادي المفضل في المنظمات الإدارية ونقطة انطلاقها و النظر للتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا تنشأ بينه وبين البيئة المحيطة علاقات تبادلية يعكس أثرها على السلوك التنظيمي.

من بين هذه النظريات، نظرية اتخاذ القرار (أو نظرية التوازن التنظيمي) حيث في الوقت الذي كان فيه تيار العلاقات الانسانية والنظريات السلوكية للتنظيم سائدا كان ثمة تيار آخر في الفكر الإداري يتطور ببطء، ففي عام 1938 ظهر كتاب للعالم **برنارد** ثم تلاه كتاب السلوك الإداري عام 1945 للعالم **هربرت سايمون**، حيث وضع أساسا جديدا في النظر إلى المنظمة باعتبارها نظاما اجتماعيا يقوم على اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل للتوصل إلى قرار ما<sup>1</sup>.

أما النظرية الموقفية التي تعتبر في الوقت الحاضر من أكثر النظريات حداثة والتي تعالج موضوع المنظمات وتصميمها وسلوك العاملين فيها والإدارة من منظور كلي وجزئي، حيث إنها تحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام سواء كان عاما أو فرعيا، وبين الأنظمة عموما والبيئة محاولة من خلال ذلك التوصل إلى تصميم ممارسات إدارية ملائمة للظروف والمواقف، وقد تم تعريفها بأنها المدخل الإداري الذي يؤكد بأنه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن إتباعها في جميع المواقف. وتدور إسهامات أنصار النظرية الموقفية — فيما تعلق بالقيادة الإدارية— حول مفهوم مؤداه أن نجاح أنماط القيادة يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف الذي تستخدم فيه<sup>2</sup>.

وفي إطار الفكر الحديث للإدارة والتنظيم فقد تطورت القيادة وأخذت حيزا كبيرا من دراسات الباحثين والتي فتحت بابا للتنظير في حقل القيادة وهو ما سيتم ذكره بالتفصيل في المبحث الموالي.

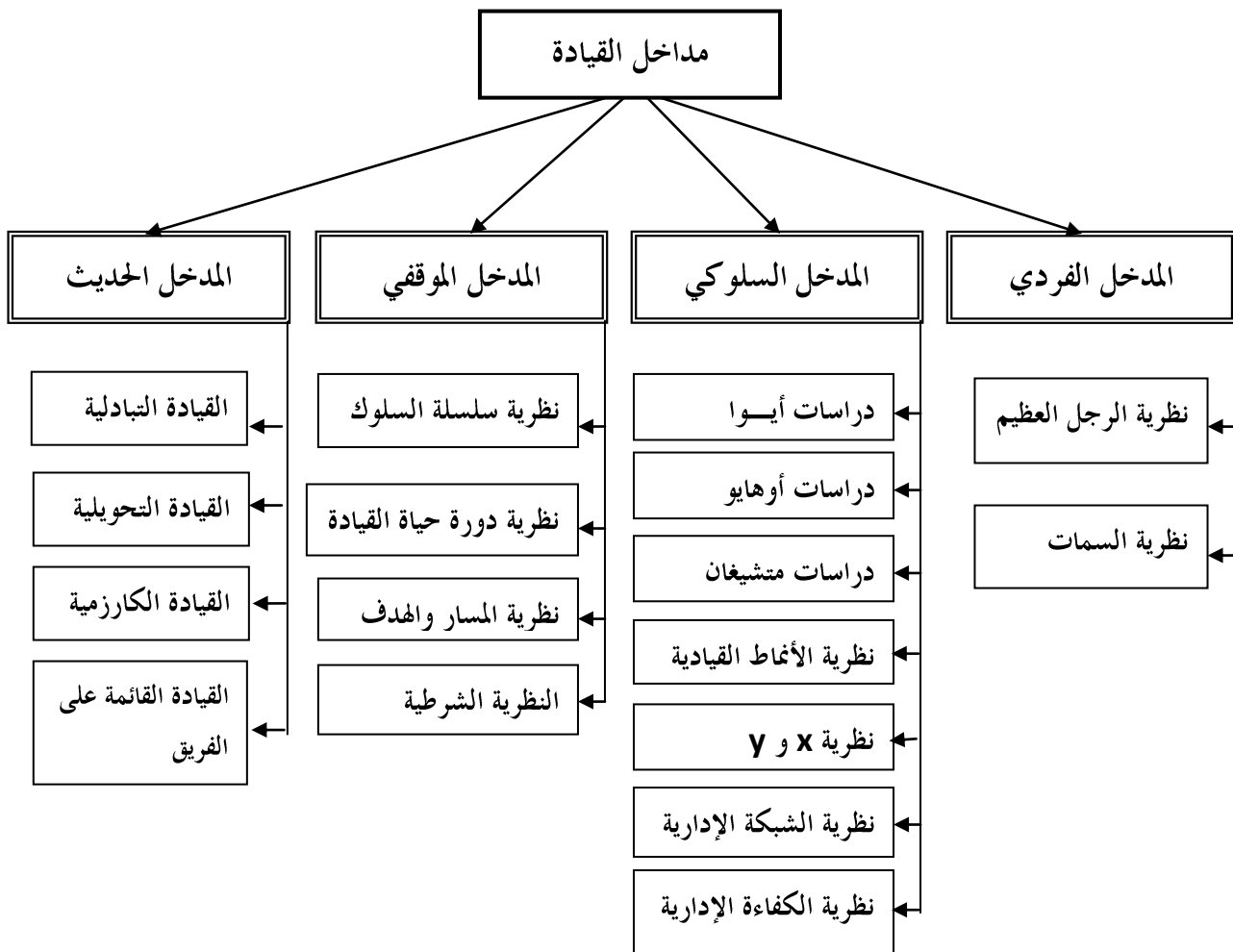
<sup>1</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، **القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي و الإداري**. مرجع سبق ذكره، ص ص 66-68.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 71-73.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية في ضوء نظريات القيادة

شغلت القيادة المهتمين بالسلوك التنظيمي منذ وقت بعيد، ما أسس لدراستها وتحليلها في شكل نظريات تعكس توجهات مختلفة لآراء الباحثين وفق مداخل متعددة، وفيما يلي سيتم عرض أهم النظريات في هذا المجال والتي فسرت ظاهرة القيادة في شكل أنماط وأساليب للقيادة وخصائص وصفات يتميز بها القائد. والشكل التالي يوضح النظريات التي درست موضوع القيادة مصنفة وفق مداخل:

الشكل رقم (01): نظريات القيادة مصنفة وفق مداخل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مداخل ونظريات القيادة.

المطلب الأول: نظريات المدخل الفردي للقيادة

يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة

على القيادة ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف<sup>1</sup>، ويمكن تمييز العديد من النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل، من أشهر هذه النظريات:

### 1- نظرية الرجل العظيم:

نظرية الرجل العظيم من أقدم النظريات التي ظهرت في هذا الإطار، من أنصارها فرنسيس جالتون F.Galton، توماس كارليل T.Carlyle و غيسيلي Ghiselli، حيث تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن للقادة سمات أو خصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيهـم، وأن هذه السمات موروثـة وليست مكتسبة<sup>2</sup>.

فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعا له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة<sup>3</sup>.

### 2- نظرية السمات:

تعتبر نظرية السمات امتدادا لنظرية الرجل العظيم، والسمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها بحيث تجعل منه قائدا فذا لجميع الظروف والأحوال<sup>4</sup>، وتركزت جهود رواد هذه النظرية حول اختبار فروض نظرية الرجل العظيم، مستعينين في ذلك بأساليب الاستدلال العلمي وطرقه، ومصرين في الوقت نفسه على الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية هي صفات موروثـة وليست مكتسبة، فلدى القادة بعض السمات الشخصية التي تميزهم عن غيرهم<sup>5</sup>، يمكن تلخيصها في:

- السمات الجسدية (كالطول، الصحة...).

- السمات المعرفية (قدرات ثقافية).

- السمات الاجتماعية (القدرة على التعامل، كسب محبة الآخرين وثقتهم).

- السمات الانفعالية (كالنضج الانفعالي، ضبط النفس).

- السمات الشكلية (حسن المظهر، التدوق العام)<sup>6</sup>.

على الرغم من أن نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم قدمت بعض الإسهامات في توضيح القيادة من خلال تمييز القائد ببعض السمات اللازمة لنجاحه إلا أنهما لا تخلوان من الانتقادات الموجهة إليهما والتي يمكن ذكرها في الآتي:

- عدم واقعية الطرح في أن خصائص القائد الناجح تتمثل في السمات الموروثة بصفة قاطعة، والواقع يثبت أن المهارات تكتسب ويمكن تعلمها.

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 309.

<sup>2</sup> سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال. الطبعة الثانية، الأردن: دار وائل، 2008، ص 464.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 465.

<sup>5</sup> خالد بن عبد الرحمان الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي و الإداري. مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>6</sup> محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

- لا يمكن حصر سمات مشتركة بين القادة إن توفرت يصلح أن يكون قائد وإن لم تتوفر لا يمكن أن يكون قائداً، حيث تختلف هذه السمات من قائد إلى آخر وتختلف باختلاف المكان والزمان والمجال الذي تمارس فيه القيادة.

- إهمال جوانب أخرى يمكن أن تساهم في تحقيق نجاح القائد من مساعدة المرؤوسين له وطبيعة العمل...إلخ.

### المطلب الثاني: نظريات المدخل السلوكي للقيادة

تتم هذه النظريات بسلوك القائد، وتفترض أنه من الممكن تنمية و تطوير سلوكيات القائد، وقد اعتمدت هذه الدراسات من نهاية الأربعينيات إلى أوائل الستينات، والتي ركزت على تحليل سلوك القائد في العمل،<sup>1</sup> وطالما أن السلوك والمهارات والأفعال يمكن تغييرها واكتسابها فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أنه بجانب أن بعض القادة يولدون فإن البعض يمكن إعداده عن طريق التدريب والمهارات المكتسبة، بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها.<sup>2</sup> ومن أهم هذه النظريات:

#### 1- دراسات أيوا Iowa:

عرفت هذه الدراسات باسم تجارب "الأجواء الاجتماعية" وقد قام بها مجموعة من أساتذة علم النفس الاجتماعي في جامعة أيوا الأمريكية هم كيرت ليفين **Kert Levin**، رونالد لبيت **Ronald Lippit**، رالف وايت **Ralph White**، وكان ذلك عام 1939، وأجريت التجارب على مجموعة من طلاب المدارس في سن العاشرة ضمن نادي خارج مدارسهم لمزاولة بعض الحرف البسيطة<sup>3</sup>، حيث قُسموا إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد ذو نمط قيادي مختلف عن الآخر، وركزوا دراساتهم وأبحاثهم على ثلاثة أنماط سلوكية هي:<sup>4</sup>

- **المتسلط (الأوتوقراطي):** يحتفظ القائد فيه بجميع القرارات والأفعال والتصرفات التي تجري في المجموعة، مع عدم المشاركة واتباع أسلوب الثواب والعقاب، والقائد بمثابة مركز اتصال في الجماعة.

- **الديمقراطي:** هنا يتم اتخاذ القرارات بمشاركة الجماعة، ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب بصورة موضوعية، إلى جانب الحرية الأكبر للقائد في الاتصالات والتفاعلات بين الأفراد.

- **المتساهل (الحر):** هنا القائد يترك الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع الأعمال، ولا يستخدم أسلوب العقاب والثواب، كما أنه لا يقوم بمشاركة أو توجيه الأفراد.

من النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية ما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **مبادئ الإدارة**. الطبعة الأولى، الأردن: دار الجنان، 2014، ص 120.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق عرض الله السواط، **السلوك التنظيمي: المفاهيم- النظرية- التطبيقات**. الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية: دار حافظ، 2003، ص 189.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>4</sup> رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 410 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها**. سورية: دار الرضا، 2004، ص 225.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص 225.



- إن الجماعات المركزة على النمط الأول هي أعلى إنتاجية من جماعات النمط الثاني لوجود قائد يمارس الضغط على الأفراد.
- إن الجماعات المركزة على النمط الثاني هي أكثر قدرة على الابتكار من جماعات النمط الأول، بالإضافة على أنها ذات أداء متميز، وتمتع بروح الفريق والتفاعل الاجتماعي.
- إن الجماعات من النمط الثالث هي ذات إنتاجية منخفضة.

## 2- دراسات أوهايو ohaio:

- بدأت مجموعة من الباحثين المتخصصين في علوم النفس والاجتماع والاقتصاد في جامعة أوهايو بعد الحرب العالمية الثانية دراسة ما يقوم به القائد<sup>1</sup>، حيث قامت هذه المجموعة في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:
- **هيكلية المهام:** ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.
  - **الاهتمام بمشاعر الآخرين:** يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جو من الصداقة والثقة، والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين هابط وصاعد.
- وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسيه<sup>2</sup>.

## 3- دراسات متشيغان:

- بدأت هذه الدراسة عن القيادة عام 1947<sup>3</sup>، ففي الوقت الذي كان فيه باحثو جامعة أوهايو يجرون دراساتهم، بدأت جماعة من الباحثين في جامعة متشيغان برنامجاً من الأبحاث المكثفة حول القيادة وهم ليكرت Likert، كاتز Katz، كان Kahn، حيث قاموا بتحديد بعدين للقيادة هما:

- الاهتمام بالعامل.

- الاهتمام بالإنتاج / العمل.

- حيث تنبّه ليكرت وزملاؤه إلى ثغرات الدراسات الأخرى من حيث المنهجية العلمية وسعوا إلى تطبيق المنهج العلمي الدقيق في دراساتهم<sup>4</sup>. وقد أجريت الدراسات الأساسية في إحدى الشركات في الأقسام ذات الإنتاجية العالية والأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وكان الغرض هو دراسة الفرق بين النمط القيادي في الأقسام مختلفة الإنتاجية، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال. الطبعة الرابعة، الأردن: دار الحامد، 2013، ص 205.

<sup>2</sup> محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال. الطبعة السادسة، الأردن: دار وائل، 2013، ص ص 269-270.

<sup>3</sup> عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية. الأردن: دار البداية، 2013، ص 21.

<sup>4</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال. مرجع سبق ذكره، ص 206.

تتميز الأفواج ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية ويمارسون الإشراف المهتم بالعاملين، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالعاملين، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بمشاعر المرؤوسين وراحتهم، ويأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل الخاصة بالعمل، ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير للإشراف و القيادة. وتتميز الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بالعمل، الإنتاج، الإجراءات، طرق الأداء وتفاصيل الأمور، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل<sup>1</sup>.

#### 4- نظرية الأنماط القيادية لـ Likert :

استطاع ليكرت Likert وزملاؤه نتيجة الدراسات التي تمت في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة متشيغان أن يميز بين أربعة أنظمة للقيادة هي:<sup>2</sup>

- النظام التسلطي الاستغلالي: يتصف القائد هنا بدرجة من المركزية، لا يثق بالأفراد ويحفز العاملين بالخوف والإكراه والعقاب، ويتخذ القائد كل القرارات دون الرجوع إلى رأي المرؤوسين.
  - النظام التسلطي العادل: ويشبه النموذج السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح أحيانا بالمشاركة في اتخاذ القرار تحت رقابته، ويستخدم الحوافز الإيجابية وبعض التخويف والتهديد لدفع الأفراد للعمل.
  - النظام الديمقراطي الاستشاري: يثق القائد هنا في المرؤوسين ويستفيد من آرائهم في عملية اتخاذ القرارات ويحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرارات الهامة ويفوض قدرا كبيرا من سلطته.
  - النظام الديمقراطي بالمشاركة: يثق القائد بمرؤوسيه ويسمح لهم بالمشاركة الكاملة في صناعة القرار داخل المنظمة ويتخذ في الغالب القرارات بالإجماع أو بالأغلبية.
- وقد وجد أن القادة الذين يستخدمون النظام الثالث والرابع تكون إنتاجية العاملين مرتفعة وكفاءتهم عالية مما يزيد من فعالية أداء المنظمة.

وبالتالي فإن نظرية ليكرت تقوم على أساس استخدام نمط القيادة المشاركة، إذ يرى أن القائد الإداري يعتمد على السلطة المقبولة من مرؤوسيه، لأنهم يشعرون بتماثل القيم والطموحات والتوقعات والأهداف مع رؤسائهم، ولا يعتمد على السلطة المعطاة له فحسب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. مصر: الدار الجامعية، 2003، ص 308.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة. مرجع سبق ذكره، ص 120-121.

<sup>3</sup> خالد بن عبد الرحمان الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 103.

الشكل رقم (02): الأنماط القيادية حسب Likert

النمط الأول	النمط الثاني	النمط الثالث	النمط الرابع
الاستبدادي المستغل	الاستبدادي العادي	القيادة الاستشارية	القيادة الجماعية المشاركة
التحكم ( الاعتماد المطلق على الرئيس )		الحرية ( الاعتماد على المرؤوسين )	

المصدر: خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

5- نظرية x و y لـ ماجريجور MacGregor:

بعد McGregor من أبرز العلماء الذين يؤمنون بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، درس أنماط القيادة الإدارية في محاولة لفهم الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وقام بالعديد من الأبحاث والتي قدم على أثرها نظرية x و y في كتابه "الجانب الإنساني في المنظمة" عام 1960، فبين أن هناك فلسفتين حول طبيعة الإنسان<sup>1</sup>. والفكرة الأساسية التي قامت عليها هذه النظرية تفترض أن سلوك القائد مع مرؤوسيه يتوقف إلى حد كبير على بعض الفروض التي يتبناها حول الطبيعة البشرية، وهي ما يطلق عليها التصورات المضمررة التي تتدخل في تكوين الاستراتيجيات العامة التي يستعين بها في إدارة سلوكه معهم، فالقائد الذي يؤمن بوجوب متابعة مرؤوسيه بدقة من أجل التأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم، فإنه يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوس تختلف عن ذلك الذي يترك مرؤوسيه يؤديون العمل بحرية إيماناً منه بأن ثمة رقابة ذاتية تتولى متابعتهم. وفي محاولة للوقوف على طبيعة تلك التصورات الضمنية التي تبناها القائد حول طبيعة العمل وماهية الدور الذي يقوم به في تشكيل سلوكه تجاههم قدم McGregor نظريته الشهيرة (x و y)<sup>2</sup>، حيث من ينتمون إلى نظرية (x) من المرؤوسين يحتاجون إلى إشراف مباشر، إرشادات عن العمل في وقت وكيفية إنجازها، حل المشكلات التي تقابلهم، مراقبة مباشرة لسلوكهم، عقوبات لضبط السلوك، مركزية السلطة، فهم بذلك يحتاجون إلى القيادة الاستبدادية. أما من ينتمون إلى نظرية (y) يحتاجون إلى إشراف بسيط نسبياً، تفويض السلطة للمرؤوسين، اتفاق متبادل بين أهداف القادة وأهدافهم، الاشتراك في صنع القرار، التأكيد على النتائج لا على كيفية تحقيقها، إذن فهم يحتاجون إلى قيادة ديمقراطية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة. العراق: دار الكتب و الوثائق، 2014، ص ص 24-25.

<sup>2</sup> خالد بن عبد الله الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية. مصر: دار الفكر الجامعي، 2006، ص 185.

6- نظرية الشبكة الإدارية لـ بلاك و موتون **Blak & Mouton**:

طور كل من بلاك و موتون الشبكة الإدارية لإظهار الأنماط القيادية المختلفة<sup>1</sup>، والتي كانت نتيجة لأبحاثهما عام 1976<sup>2</sup>، ويتم تمثيل الشبكة على محورين يمثل المحور الأفقي مستويات أو درجات الاهتمام بالإنتاج، وهو مفهوم يماثل نمط القيادة الهيكلي الموجهة بالوظيفة (أبعاد الوظيفة و المهام في سلوك القائد)، أما المحور الثاني الرأسي فيعكس مستويات الاهتمام بالأفراد (الأبعاد الإنسانية لسلوك القائد) وهو مفهوم يماثل التوجه بالعاملين<sup>3</sup>.

جاءت الشبكة على النحو التالي:

الشكل رقم (03): الشبكة الإدارية لـ **Blak & Mouton**

عالي	9	9,1							9,9	
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	1	1,1							1,9	
منخفض		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		منخفض	الاهتمام بالإنتاج					عالي		

المصدر: محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

من خلال هذه الشبكة يمكن تنسيق خمسة أنماط رئيسية وهي:

- أ- **نمط (9/9) قيادة الفريق**: يتم خلال هذا الأسلوب الاهتمام العالي بالأفراد والإنتاج معاً، حيث يركز القائد على العمل بروح الفريق وبناء العلاقات الجيدة مع الأفراد من أجل الحصول على الإنتاج الجيد.
- ب- **نمط (1/1) القيادة الضعيفة**: يتميز الأسلوب القيادي بالاهتمام الضعيف بالإنتاج والأفراد حيث لا يساهم القائد هنا في تحقيق أهداف المنظمة بل يبذل الجهد الأقل لبقائه في المنظمة.
- ج- **نمط (1/9) القيادة المتسلطة**: تتميز هذه القيادة بالاهتمام العالي بالإنتاج والضعيف بالأفراد حيث يركز القائد على زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة ويتناسى حاجات ورغبات الأفراد.

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 193.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **أصول الإدارة والتنظيم**. الأردن: دار الجنان، 2012، ص 242.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي: نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**. مصر: الدار الجامعية، 2005، ص 576.

د- نمط (9/1) القيادة الإنسانية: تتميز هذه القيادة بالاهتمام الضعيف بالإنتاج والتركيز على الأفراد وإرضائهم حيث تؤدي إلى تحسين العلاقات بين أفراد الجماعة، وهنا تتميز القيادة بالإنتاج الضعيف.

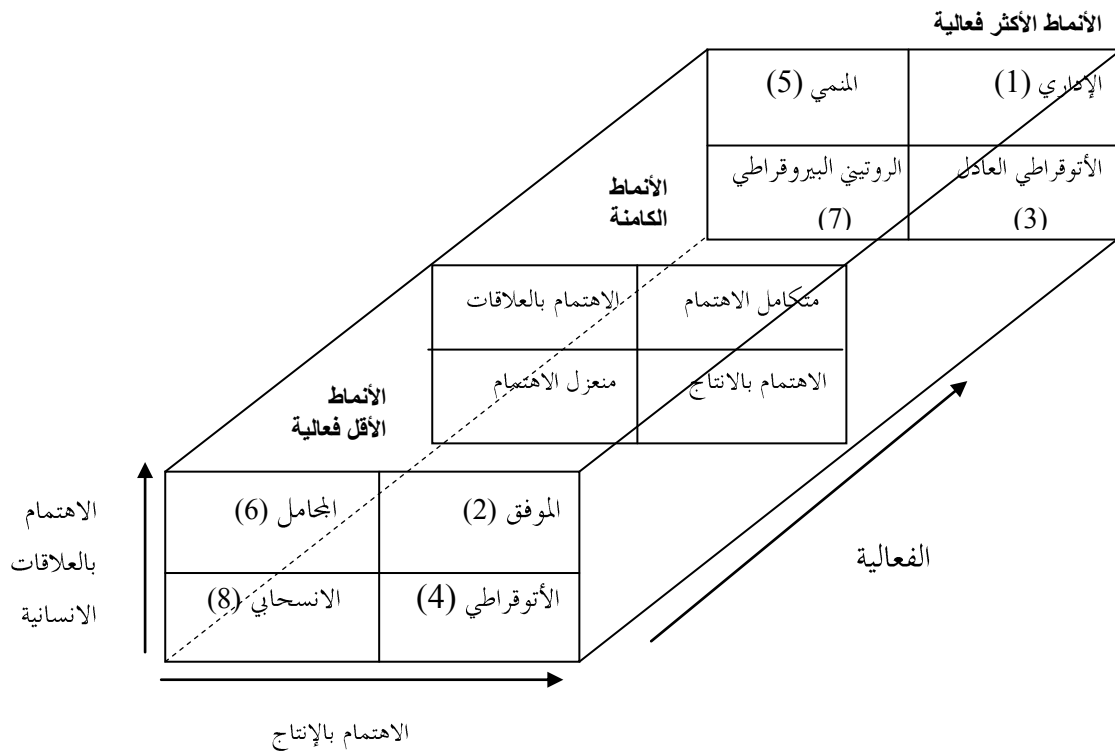
هـ- نمط (5/5) القيادة المعتدلة: يتميز أسلوب هذه القيادة بالاهتمام المعتدل بالإنتاج والأفراد حيث يركز القائد على التوازن فيما بينهما وهذا يحقق المحافظة على العلاقات الجيدة وتحقيق أهداف المنظمة بنفس الوقت<sup>1</sup>.

#### 7- نظرية الكفاءة الإدارية لـ ريدن W. Riddin:

قدم ريدن تحليلًا عميقًا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه "الكفاءة الإدارية"، وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة؟ وبيّن أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين<sup>2</sup>.

ولكن ريدن أضاف إلى البعدين المذكورين بعدًا ثالثًا مهمًا وهو الفعالية، ويشير هذا البعد إلى حجم ما ينجزه القائد من أهداف مطلوب منه تحقيقها، وبهذا تضمّن النموذج ثلاثة أبعاد كل منها ينقسم إلى مستويين (مرتفع، منخفض)، فإذا أخذنا بالاعتبار بأن المجموعة الكامنة في مصفوفة ريدن ليست ذات أهمية، إذ إنها في نقطة الوسط ما بين الفعال وغير الفعال فإننا نجد ثمانية أنماط من القادة<sup>3</sup>، وهي ممثلة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (04): الأنماط القيادية في شبكة Riddin



المصدر: خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>1</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 232.

<sup>3</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 111.

من هذا التصنيف فإن الأنماط الأساسية تنقسم إلى مجموعتين حسب الفعالية:

- أنماط أكثر فعالية: إداري، أوتوقراطي عادل، منمي، بيروقراطي.
- أنماط أقل فعالية: موفق، أوتوقراطي، مجامل، انسحابي.

لقد قدمت نظريات المدخل السلوكي مفهومًا أوسع للقيادة وأضافت اعتبارات أخرى في تحليلها للقائد حيث أكدت على وجود العديد من السمات والخصائص القيادية التي يمكن اكتسابها من خلال التعلم والتدريب.

ما يعاب على نظريات هذا المدخل أنه بالرغم من تعدد التحليلات في مختلف النظريات والتي كانت أغلبها تعتمد على الأسلوب العلمي إلا أنها ركزت على سلوك القائد وأسلوبه في القيادة وأغفلت جوانب أخرى والتي تدخل في العملية القيادية منها عوامل الموقف، أيضا ركزت على السلوك من خلال الملاحظة وهذا ما يعكس صعوبة التوصل إلى نتائج محددة مع عدم دقتها.

### المطلب الثالث: نظريات المدخل الموقف للقيادة

النظريات الموقفية يمكن النظر إليها كنظريات للأسلوب المعقد في القيادة الذي يمزج خصائص القيادة والمرؤوسين بالمتغيرات الموقفية<sup>1</sup>. وهي تقول بأن الظروف والمواقف المحيطة تلعب دورا كبيرا في تحديد القائد وإظهاره إلى حيز الوجود كقائد ناجح أو غير ناجح، بالإضافة إلى دور الموقع ونوع المركز الذي يشغله الشخص ويضيف البعض إلى أن قدرة القائد على التكيف مع الظروف المحيطة به تلعب دورا فاعلا في تحديد شخصيته القيادية، والعناصر المهمة في القيادة من وجهة نظر هذه النظرية هي: سلوك القائد، سلوك المرؤوسين، الموقف<sup>2</sup>.

### 1- نظرية سلسلة السلوك لـ تاتينوم و شميدت Tannenbaum & Schmidt :

قدم الباحثان تاتينوم وشميدت هذه النظرية التي أوضحت عددا من المستويات لاستخدام سلطة القائد، وفي المقابل قدمت أيضا عددا من مستويات حرية التصرف التي يمارسها المرؤوسون، ففي عام 1958 كتب الباحثان مقالا بعنوان: "كيفية اختيار الأسلوب القيادي" وقد لاقى صدى واسعا بين المديرين التطبيقيين، ما أدى إلى إعادة كتابته عام 1973 كمقال كلاسيكي، وذلك لبيان أهمية البيئة الخارجية (الموقف أو الظرف)، والعلاقة المتبادلة بين المنظمة (ممثلة بمديرتها) والعاملين فيها، حيث استنتج الباحثان أنه عندما يقوم المديرون بأي محاولة لصنع القرار، فعليهم الأخذ بالاعتبار القوى الموجودة في أنفسهم، والقوى الموجودة في المرؤوسين، كما أن عليهم الأخذ بالاعتبار القوى الموجودة في الموقف حيث<sup>3</sup>:

- قوى المدير: تتضمن نظامه القيمي، وثقة المرؤوسين وميوله القيادي وشعوره بالأمن أو عدمه.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار. الطبعة الثانية، الأردن: دار الصفاء، 2015، ص 45.

<sup>2</sup> هائل عبد المولى طشطورش، أساسيات في القيادة والإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة. الأردن: دار الكندي، 2008، ص 33.

<sup>3</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119.

- قوى المرؤوسين: وتتضمن شعورهم بالاستقلالية، وحاجتهم إلى تحمل المسؤولية، ومدى اهتمامهم وامتلاكهم للمعلومات اللازمة لمعالجة المشكلات وتوقعاتهم فيما يتعلق بالمشاركة في صنع القرارات.
  - قوى الموقف: وتتضمن نوع المنظمة، وفعالية الجماعة، وضغط الوقت، وطبيعة المشكلة نفسها ووقت حلها.
- ويمكن تمثيل السلوك القيادي الذي يرجع إلى مدى تركيز السلطة لدى القائد وإلى مقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين بالشكل التالي:

### الشكل رقم (05): نموذج Tannenbaum & Schmidt

القيادة المتمركزة حول القائد ← → القيادة المتمركزة حول المرؤوسين

نطاق سلطة القائد							
نطاق حرية المرؤوسين							
القائد يتخذ القرارات ويعلمها لمرؤوسيه	القائد يتخذ القرار به.	المرؤوسين يناقشوا وطرحوا التساؤلات.	القائد يقدم أفكاره ويشجع المرؤوسين على المناقشة وطرح التساؤلات.	القائد يقدم مبدئياً و يناقشه مع مرؤوسيه ويكون مستعداً لتغييره.	يعرض القائد المشكلة ويحصل على اقتراحات لصنع القرار.	يحدد القائد القيود والحدود ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار.	يسمح القائد لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار القيود التي حددها قائده الأعلى.

المصدر: سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 30.

## 2- نظرية دورة حياة القيادة لـ هرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard

يستند منطق النظرية لهيرسي و بلانشارد إلى مستوى نضج المرؤوسين، بمعنى أن القائد يجب عليه باستمرار التعرف على مستوى نضج مرؤوسيه - مدى المعرفة والخبرة والمهارة - ثم يقرر استخدام النموذج القيادي الملائم، ويعبر عن نضج المرؤوس بمفهوم الاستعداد والذي يعرف بأنه مدى القدرة والرغبة لدى المرؤوس في تحمل المسؤولية عن العمل وتوجيه سلوكه الوظيفي ذاتياً، ومن المهم هنا الإشارة إلى نوعين من الاستعداد هما الاستعداد الوظيفي والاستعداد النفسي<sup>1</sup>.

ومستوى النضج لدى المرؤوسين قد حددها أصحاب النظرية بأربعة مستويات والتي تحدد أربعة أنماط قيادية هي: المفوض والمشارك والبائع والمخبر، حيث:<sup>2</sup>

- النمط المفوض: يمارس التفويض للمرؤوسين لأنهم على درجة عالية من النضوج.
- النمط المشارك: يسمح بمشاركة العاملين بسبب أن درجة النضوج لديهم فوق الوسط.
- النمط البائع: الذي يروج لقراراته لأن العاملين لديهم درجة نضوج دون الوسط.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 589.

<sup>2</sup> تحسين الطراونة، الأخلاق والقيادة. المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص ص 121- 122.

- النمط المُخبر: الذي يصدر الأوامر للمرؤوسين ويخبرهم بما عليهم تنفيذه لعدم نضوجهم.

### 3-نظرية المسار والهدف لـ روبرت هاوس Robert House:

تقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم<sup>1</sup>، وهي بذلك تعطي للمرؤوسين دورا مهما في العملية القيادية أكثر من غيرها من النظريات<sup>2</sup>، ولقد حدد هاوس أربع سلوكيات قيادية وهي<sup>3</sup>:

- القائد الموجه: يجعل مرؤوسيه يعرفون ما هو متوقع منهم وينجزون العمل المطلوب إنجازه.
- القائد الداعم: ودود يظهر اهتمامه بحاجات المرؤوسين.
- القائد المشارك: يستشير مرؤوسيه ويعتمد مقترحاتهم في اتخاذ القرار.
- القائد المتوجه بالإنجاز: يضع أهداف محددة ويتوقع من المرؤوسين إنجازها بمستويات عالية.

### 4-النظرية (الشرطية - الموقفية) لـ فيدلر Fidler:

أسهم فيدلر في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، ومن خلال دراسته التي أجراها وامتدت من عام 1951 حتى عام 1967، وقد تركزت كل الجهود التي قام بها حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة، ومدى تغير هذه السمات واختلافها تبعا لتغير واختلاف الموقف الإداري، وحول تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري المستخدم فيه، ويتفق فيدلر مع غيره من الباحثين من أنصار النظرية الموقفية في أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف، وفي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف<sup>4</sup>.

وقد قام فيدلر في أبحاثه بتحليل عناصر الموقف التي يرى بأنها ثلاثة وهي:

أ- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد، ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته، وهو من العوامل الهامة التي يعتمد عليها تفاعل القائد مع موظفيه، ويمكن الاستدلال على هذا العنصر من خلال المؤشرات التي تدل على الجو الإداري للمجموعة العاملة.

ب- البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازة محددا وواضحا، فكلما كان البناء التنظيمي للعمل متكاملا كان عمل القائد سهلا وناجحا، ومن أهم المؤثرات في بناء التنظيم التأثيرات من أعلى وهي التي تتم في الإدارة العليا للتنظيم، والتأثيرات من أسفل ويدل عليها مدى اعتراف المرؤوسين بسياسة التنظيم وتعاونهم مع قيادته، والتأثيرات من خارج التنظيم وتمثل في القوانين السائدة والتغيرات التي تحدث في

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود البشير المغربي، أصول الإدارة و التنظيم. مرجع سبق ذكره، ص 242.

<sup>2</sup> هائل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>3</sup> صابرينة سيدي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 216.

<sup>4</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 365.



السوق، وهذه التأثيرات جميعا تحدد إلى أي درجة يكون البناء التنظيمي للعمل متكاملًا، وهذا يساعد القائد على تحديد مدى ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري المستخدم فيه.

ج- سلطة القائد التي يعطيها له منصبه ( قوة المركز): وهو يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصاتها ومسؤولياتها تمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين.

ويقول فيدلر أن فاعلية القيادة مرتبطة بمعرفة القائد لهذه العناصر وطبيعة متطلبات كل عنصر منها، من هنا قدم منهجه في تكوين الموقف الملائم من خلال التغيير في العناصر الثلاثة للموقف وهو المنهج الذي سماه: هندسة أبعاد الوظيفة القيادية.

وهكذا يتضح أن المنهج الذي قدمه فيدلر لتحليل الموقف الإداري قد أسهم في توضيح عناصر الموقف، ومتطلبات كل عنصر، حتى يسهل على القائد إحداث تغيير في هذه المتطلبات أو بعضها لتكوين الموقف الملائم لنمطه القيادي<sup>1</sup>.

تدور كل الإسهامات التي قدمها أنصار نظريات المدخل الموقفي فيما يتعلق بالقيادة الإدارية حول مفهوم مؤداه أن نجاح أسلوب القيادة يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف الذي تستخدم فيه، فقد اتجهت كل المحاولات التي ظهرت في إطار هذه النظريات نحو تحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر ومن ثم معرفة ما إذا كان النمط القيادي المستخدم فعّالًا يحقق النتائج التي وجد من أجلها المنصب القيادي أو غير فعال ولا يحقق النتائج المتوقعة، لذلك فقد قامت هذه النظريات بالربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري.

وبهذا فإن نظريات الموقف تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة، لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للمدير فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري أولا على أساس أن عوامل الموقف و المتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة الشخص القائد ومركزه ومدى نجاحه، كما أنها من ناحية أخرى تقدم مفهوما ديمقراطيا للقيادة، وذلك من خلال عدم احتكار القيادة من قبل عدد محدود من الأفراد ممن تتوفر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف<sup>2</sup>.

على الرغم من إسهامات نظريات المدخل الموقفي وإبرازها لعامل الموقف بوصفه عاملا حاسما في تحديد السمات الأكثر الملائمة في نمط القيادة إلا أنها بالغت في ذلك بحيث إذا نجح الفرد في مواجهة مواقف أو موقف معين و لو بالصدفة يصبح قائدا، فضلا على أن صفة القائد مرهونة بموقف معين مع توفر صفات ومهارات مناسبة لهذا الموقف، ولا يكون قائدا إذا لم تتناسب هذه الصفات والمهارات مع موقف آخر، باختصار يعاب عليها ما يلي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 366-367.

<sup>2</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الاسلامي و الإداري. مرجع سبق ذكره، ص ص 73-74.

- عدم الاتفاق على عناصر الموقف التي تحدد السمات المناسبة.
- ضعف النجاح في بعض المواقف القيادية رغم توافر السمات المطلوبة.
- عدم امتلاك القائد للسمات المطلوبة في موقف معين أو صعوبة تطبيقه لهذه السمات.
- يمكن لأي فرد مهما كان أن يكون قائدا إذا توفرت فيه السمات المناسبة للموقف الذي يتعامل معه.

### المطلب الرابع: نظريات المدخل الحديث للقيادة

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات السلوك والنظريات الموقفية، لكن بيئة الأعمال المتغيرة وتعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار و اتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة في منظمات الأعمال<sup>1</sup>. مما أدى إلى ظهور نظريات أخرى في القيادة من أهمها: نظرية القيادة التبادلية، القيادة الكاريزمية، القيادة التحويلية، والقيادة القائمة على الفريق. ذلك مواكبة لما يتطلبه الفكر الإداري الحديث من أنماط قيادة حديثة تتماشى مع التوجهات الإدارية الحديثة من خلال تحويل دور القائد من الإداري إلى دور المساند والمحفز، فالقائد في الفكر الإداري المعاصر هو الذي يوجد وينمي فرق العمل الأكفاء والقادرين على تحمل مسؤولياتهم وإنجاز أهدافهم من خلال الخبرات والقدرات المتجددة التي يتمتعون بها<sup>2</sup>، وتبرز أهم هذه النظريات في ما يلي:

#### 1- نظرية القيادة التبادلية:

يقوم القائد في هذا النوع من القيادة بعملية تبادل مع الآخرين على أساس توضيح المطلوب منهم مقابل تلبية حاجاتهم و رغباتهم مثل تقديم الحوافز والمكافآت مقابل إنجاز الأعمال، فأساس هذه النظرية هو التدعيم الشرطي. بمعنى قبول المرؤوسين لعود القائد بالمكافآت والحوافز وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوبة<sup>3</sup>. والقائد ضمن هذا السياق، يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب، وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين. ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية. بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية وتؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفأة والجدولة والموازنات الصحيحة، كما لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمان الشنطي، «أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية». المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 12، العدد 1، (2016)، ص 36.

<sup>2</sup> محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 80.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة. مرجع سبق ذكره، ص 85.

## 2- نظرية القيادة التحويلية:

كان ظهور مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل **Downton** عام 1973، تلاه في وقت لاحق **Burns McGregor** عام 1978 الذي توسّع في مفهوم القائد التحويلي في محاولة منه تجاوز المصلحة الذاتية من أجل الفريق، حيث يركز القائد التحويلي على احتياجات عالية المستوى مثل التقدير والوفاء وتحقيق الذات للمرؤوسين<sup>1</sup>. والقيادة التحويلية تعني الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه (أفراداً وجماعات) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها وإلهامه وقدرته على تشكيل الإثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويجفّزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها<sup>2</sup>.

ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال **Burns** من قبل عدد من الباحثين، ففي عام 1985 قدم **Bass** نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، وتلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل **Bass & Avolio** عام 1995 وعدد من زملائهم من خلال الأبحاث المستمرة والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك العديد من برامج تحسين وتطوير نظرية القيادة التحويلية، وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً، حتى أن النظرية قدمت على شكل لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة<sup>3</sup>.

## 3- نظرية القيادة الكاريزمية:

تزامن مع ظهور كتاب "بيرننز" ونظرية القيادة التحويلية، ظهور نظرية القيادة الكاريزمية التي نشرها **Robert House** في عام (1976) والتي تشبه نظريات القيادة المرتكزة على السمات الشخصية<sup>4</sup>.

إن القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين للحصول منهم على أداء يتجاوز أوفيق ما هو متوقع، والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للمرؤوسين حيث عادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل ولديه أيضاً مهارات في توضيح الرؤية القيادية التي تخاطب قلوب وعقول وأحاسيس المرؤوسين، فتأثيره العاطفي عليهم كبير ويتمتع بنظرة بطولية من قبل المرؤوسين. والصفات الكاريزمية التي أجمع عليها الباحثون هي: الثقة العالية بالنفس، الرؤية المستقبلية، القدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين، قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها، سلوك غير معتاد وخارق، يتمتع

<sup>1</sup> David Saxe, «the Relationship Between Transformational Leadership and the Emotional and Social Competence of school Leader», (Dissertation a doctorate of Education, Loyola University Chicago, USA, 2011), p19

<sup>2</sup> أديب برهوم و آخرون، «أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري». **مجلة جامعة البعث**، سورية: جامعة البعث، المجلد 39، العدد 23، (2017)، ص 175.

<sup>3</sup> محمد ياسين حسون، «أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية»، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2016)، ص ص 31-32.

<sup>4</sup> راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**. مصر: الدار الجامعية، 2004، ص 278.

مظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار، يتميز بحساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط بها من أحداث<sup>1</sup>.

#### 4- القيادة القائمة على فريق:

إن الفرق أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل، وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا وتتداخل فيها وظائف واختصاصات عديدة مما يتطلب استخدام أسلوب فرق العمل في معالجتها خاصة في نمط المنظمات القائمة على التعلم التي يعتبر الفريق فيها من أفضل الأساليب لتبادل وتقاسم المعلومات والمعرفة بين العاملين فيها. ولقد أشارت دراسات كثيرة إلى أن روح الفريق التي تسود المنظمة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز، وهي أيضا من الأساليب الفعالة من أجل نجاح القادة، مما يدعوهم إلى المزيد من التدريب لتحسين قدرتهم على التعامل مع روح الفريق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال. مرجع سبق ذكره، ص 478.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار. مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91.

## المبحث الثالث: تحليل طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة

إن إلقاء مزيد من الضوء على القيادة الإدارية يقتضي الوقوف على طبيعتها في المنظمة من خلال الاعتبارات التي تحدد سلوك القائد ونمط القيادة الذي يلعب دوراً محورياً في تنظيم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه داخل المنظمة. والقيادة تستمد قوتها من شخصية القائد وقدراته على أداء مهامه الأساسية فضلاً عن بعض المهارات التي يلزم توفرها لتدعيم فعالية القائد والتغلب على أي قصور قد يحول دون نجاح العملية القيادية.

## المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها

النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، أو هو تعبير عن المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله<sup>1</sup>. وفيما يلي سيتم عرض أبرز أنماط القيادة الإدارية التي جاءت في أدبيات إدارة الأعمال وكذا عرض العوامل المؤثرة فيها.

## 1- أنماط القيادة الإدارية:

لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط هي النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي والنمط الحر، ولقد درج الكتاب والمؤلفون على استخدام هذا التصنيف الثلاثي الذي يتبعه الإداريون في سبيل قيادة مرؤوسيه<sup>2</sup>.

كما ذكرنا سابقاً، يعود هذا التصنيف إلى الدراسات التجريبية التي قام بها مجموعة من أساتذة علم النفس الاجتماعي في جامعة "أيوا" الأمريكية، وقد عرفت هذه الدراسات باسم تجارب الأجواء الاجتماعية، واستهدفت معرفة تأثير هذه الأجواء المتمثلة في الأوتوقراطية والديمقراطية والمنطلقة على سلوك الفرد والمجموعة العاملة في ظلها، وكذلك دراسة العلاقة بين الأنماط الثلاثة وبين سلوك الأفراد والجماعات وتأثيرها عليه<sup>3</sup>.

سيتم عرض هذه الأنماط الثلاثة للقيادة بالتطرق إلى أهم خصائص كل منها وكذا مزاياها وعيوبها.

## أ- نمط القيادة الأوتوقراطية (التسلطية):

لقد أسهمت المفاهيم الإدارية التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارة العلمية خاصة في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الأوتوقراطي، والتي تقيد فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس نظرتها للمورد البشري كوحدة إنتاجية يمكن للقائد التحكم فيها وتغيير سلوكها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صورية بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة، 2005، ص 231.

<sup>3</sup> دريوش شهبانز، «أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة»، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012)، ص 83.

<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماح، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة. الطبعة الثالثة، الأردن: دار المسيرة، 2007، ص 225.

وكلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، ولذلك تعني خضوع الأفراد في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد فيها<sup>1</sup>.

والقائد الأوتوقراطي تتجلى لديه النزعة الفردية في التعامل مع الغير وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي، حيث أنه يشرف تفصيلياً على التعليمات وصيغ تنفيذها، كما يتقيد بشكل شديد بها، ويؤكد على ضرورة تنفيذها، ويمارس الضغط على المرؤوسين<sup>2</sup>.

إن هذا النمط القيادي وإن كان سائداً في الماضي إلا أنه بدأ يتلاشى في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة أسباب منها ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ونمو قوة النقابات العمالية وزيادة فعاليتها في العمل.

وعلى الرغم من أن هذا النمط من القيادة يكون ناجحاً في بعض الحالات التي تفشل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا أن له مساوئ كثيرة أهمها:<sup>3</sup>

- تولد الكراهية والعداء بين القائد والمرؤوسين.
- يؤدي إلى عدم ولاء المرؤوسين للقائد.
- قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين.
- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- يؤدي إلى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- يصعب تحقيقه في الواقع العملي حيث يتطلب أن يكون القائد على درجة كبيرة من الخبرة والكفاءة والمعرفة تمكنه من القيام بكل المهام المعقدة.

#### ب- نمط القيادة الديمقراطية (التشاركية):

شهدت فترة ما بعد الثلاثينيات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم الإدارة، كان للمدارس السلوكية فضلاً كبيراً فيها، والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي.

وتعرف الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 232.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 260.

<sup>4</sup> دريوش شهباز، مرجع سبق ذكره، ص 83.

يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم، يمارس القائد إشرافا عاما لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية، واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد والتابعين<sup>1</sup>.

مزايا هذا الأسلوب ما يلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- تحقيق الترابط الجماعي والاتجاه الايجابي نحو القائد وتحقيق جو اجتماعي سليم.
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.
- المزايا المترتبة عن تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيلها والالتزام بتنفيذها.
- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- زيادة الإنتاج والأداء.

وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة ما يلي:<sup>2</sup>

- تشكل مظهرها لتنازل القائد عن بعض مهامه التي يفرضها منصبه.
- استشارة المرؤوسين تعتبر أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.
- أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم.

### ج- نمط القيادة الحرة:

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا، وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد الثلاثينيات، حيث تم استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة "أيوا" الأمريكية، وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة<sup>3</sup>.

في ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة و يترك الحرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 260.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 261.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 252-253.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 262.

ويعتقد القائد في هذا النمط أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكانيات العمل لديهم يتحقق بإعطائهم الحرية في ممارسة السلطة، واستقلالهم في إنجاز المهام التي تسند إليهم، لذلك يهتم القائد بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة وخطة عمل لانجاز السياسة العامة للتنظيم، ويترك المسؤولية للمرؤوسين في إنجاز كل ذلك دون توجيههم أو الاشتراك معهم في وضع الحلول واتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

يحقق نمط القيادة الحرة بعض المزايا منها ما يلي:<sup>2</sup>

- قد ينجح نمط القيادة الحرة إذا توفرت لدى القائد القدرة و المهارة على التكيف مع هذا النمط ومع المرؤوسين في ظله، ويشجعهم على أداء عملهم بمنحهم الحرية من خلال ثقته بقدرتهم واستجابتهم لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم.
- قد ينجح أيضا هذا النمط عندما يكون العاملون على مستوى عال من التعليم، وذلك لأن تفويض القائد سلطاته على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءة عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم التعليمات.
- قد يحقق هذا النمط نتائج حسنة عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه فمثل هذا النمط يمكن أن يكون صالحا لبعض أوجه النشاط كالمنظمات العلمية حيث يفترض أن تترك حرية إجراء البحوث والتجارب.

لهذا النمط سلبيات كثيرة منها:

- يؤدي إلى تدني مستويات الأداء نتيجة عدم التدخل في الأعمال وعدم وضوح المهام لكل فرد.
- ضعف التماسك بين الأفراد و ضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات.
- يساعد على التهرب من المسؤولية ويشجع انتشار الفوضى نتيجة غياب الرقابة.
- البعض لا يعتبر هذا النوع من الأساليب القيادية، لأن القيادة تقوم على أساس إشراف القائد على الآخرين بالتأثير عليهم واستمالتهم لتحقيق هدف معين، وفي ظل عدم التدخل وترك الحرية الكاملة للمرؤوسين فإن دور القائد في هذا الوضع يكاد ينعدم.

في ضوء ما سبق ومن خلال الأنماط الثلاثة السابقة للقيادة فإنه من الملاحظ ارتكازها على ثلاث عناصر أساسية للحكم على النمط إن كان ديمقراطي، أو توتوقراطي، أو حر، هذه العناصر تتمثل إجمالاً في: مشاركة المرؤوسين، العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، من خلال تحديد مستوى توفر كل عنصر لدى القائد الإداري، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- مشاركة المرؤوسين: التي تعني دعوة القائد لمرؤوسيه ومناقشتهم وتبادل الآراء معهم في اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بإجراءات العمل، ففي النمط الديمقراطي تكون المشاركة بالقدر الذي يسمح للموظفين بالمساهمة في تطوير

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 254.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 257-259.



العمل وأهم ما يميزها التوافق والانسجام بين آراء القائد ومرؤوسيه، أما بالنسبة للنمط الأوتوقراطي فتقل المشاركة أو تنعدم بين القيادة والموظفين فينفرد القائد بقراراته ويستبد برأيه على مرؤوسيه، ومن جانب النمط الحر فإن المشاركة تكون بصفة واسعة من طرف الموظفين حيث يصبح بإمكانهم اتخاذ القرارات بأنفسهم دون الرجوع للقائد الذي منحهم الحرية المطلقة في ذلك.

– **العلاقات الإنسانية:** كما تم ذكره سابقا فالعلاقات الإنسانية تعتمد على الاهتمام بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية وإدراكها لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وتختلف أهميتها من قائد لآخر حسب النمط القيادي، حيث تتميز العلاقات الإنسانية في النمط الديمقراطي بالتأثير الإيجابي للقائد الإداري تجاه مرؤوسيه من خلال المعاملة الحسنة للموظفين، التفاهم وعدم تضارب المصالح، الاهتمام بحاجات الموظفين وميولهم، استخدام عبارات الشكر والثناء لتحفيز... الخ.

أما النمطين الأوتوقراطي والحر فأهم ما يميزهما هو عدم الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية فنجد في النمط الأوتوقراطي القائد يتعامل مع مرؤوسيه بصرامة وقسوة مع اهتمامه بإنجاز العمل المطلوب دون مراعاة حاجاتهم ورغباتهم، كما يتبع أسلوبه التهديد والعقاب في تحفيزهم، أما النمط الحر فأهم ما يميزه في جانب العلاقات الإنسانية هو اللامبالاة لشعور الموظفين.

– **تفويض السلطة:** يقصد بتفويض السلطة نقل أو تحويل صلاحيات أو سلطات جزئية إلى شخص في مستوى إداري أدنى<sup>1</sup>، في النمط الديمقراطي يكون تفويض السلطة من أجل إتاحة الفرصة للمستويات الأدنى من القيادة والموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يتيح قدرا من المرونة واللامركزية في العمل الإداري، وبالتالي يسهم في زيادة التعاون والثقة بين القائد ومرؤوسيه وزيادة السرعة والدقة في إنجاز العمل.

أما في النمط الأوتوقراطي فيكون تفويض السلطة محدودا جدا وفي الغالب يحتفظ القائد الإداري بجميع السلطات لديه مما يقلل الثقة بينه وبين موظفيه، كما أن غيابه يؤدي إلى توقف العمل، أما النمط الحر فتفويض السلطة فيه يكون بشكل مطلق حيث يتمتع الموظفون بسلطات واسعة في مجال عملهم دون اللجوء للقائد، هذا النمط يضعف فيه دور القائد ما يحدث الفوضى في تحمل مسؤوليات ونتائج العمل لعدم معرفة الشخص الذي بيده السلطة.

من جانب آخر وبمقارنة إيجابيات وسلبيات كل نمط من الأنماط الثلاثة للقيادة فإنه لا يوجد نمط مثالي لكل المنظمات على اختلافها، وكشرط أساسي لنجاح نمط القيادة في أي منظمة يجب أن يكون قريبا من الواقع وأكثر فهما وتجاوبا لمعطيات العمل بها، فعلى القائد أن يختار النمط المناسب بالنظر إلى اعتبارات معينة تعد بمثابة عوامل مؤثرة في النمط القيادي وهو ما سيأتي شرحه في العنصر الموالي.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال. مرجع سبق ذكره، ص 381.

## 2- العوامل المؤثرة في النمط القيادي:

يعد النمط القيادي محصلة التفاعل بين العناصر والقوى التي تكون في مواجهة القائد، ومن أهمها: عوامل تخص القائد نفسه، عوامل تتعلق بالمرؤوسين، وأخرى تخص الموقف والبيئة، لذا فإن اختيار النمط القيادي ليس نتاج إحداها منفردة، ويمكن حصر أهم هذه العوامل في:

أ- **العوامل الخاصة بالقائد:** تتمثل في سماته الشخصية، اتجاهاته، أفكاره و قيمه، بالإضافة إلى تصوراته تجاه مرؤوسيه، كلها تتفاعل داخليا في شخصية القائد لتشكل سلوكه، وفيما يلي بعض من هذه العوامل:<sup>1</sup>

- ميوله القيادي الشخصي: يختلف ميول القادة إلى نمط معين من الأنماط القيادية بحسب شخصياتهم المتأثرة بالظروف النفسية والاجتماعية وغيرها.

- نظام القيم الذي يؤمن به: حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الأهمية التي يوليها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

- مدى ثقته في مرؤوسيه: فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يوليها للآخرين بصفة عامة، وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما.

- مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة بحسب البيئة.

ب- **العوامل الخاصة بالمرؤوسين:** تعتبر من العوامل الهامة في تحديد نمط القيادة الإدارية، باعتبار أن القائد يتعامل مع المرؤوسين بصفة مباشرة من خلال سلوك كل طرف نحو الآخر وردود أفعالهم المتبادلة هذا ما يؤثر في أسلوب القائد، وتشمل هذه العوامل ما يلي:<sup>2</sup>

- ازدياد حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية والاعتماد على النفس.

- توفر الاستعداد لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.

- توفر الاهتمام لدى المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.

- توفر درجة كبيرة من الفهم اتجاه أهداف المنظمة.

- توفر درجة كافية من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل.

- توقع العاملين مشاركتهم في اتخاذ القرار، فلو كان النمط المستخدم هو النمط الأوتوقراطي فإن التحول الفجائي إلى طلب مشاركة المرؤوسين عادة ما يقابل بنوع من الريبة وأحيانا الرفض.

- مستوى النضج لدى المرؤوس الذي يعكس مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه لذا وجب تطبيق مع كل مستوى من مستويات نضج المرؤوسين أسلوب قيادة يكون أكثر ملائمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> دريوش شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 94-95.

<sup>3</sup> سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 47.

ما يلاحظ أن زيادة درجة ثقة المرؤوسين في قائدهم تؤدي بالقائد إلى تغيير سلوكه في إشراك المرؤوسين، ويمكن القول أن العناصر السابقة هي بمثابة شروط إذا توفرت في المرؤوسين يمكن للقائد إعطاء حرية أكبر لهم، أما غيابها يؤدي إلى لجوء القائد إلى التصرف الفردي وفرض سلطته المباشرة دون ترك الحرية لهم .

**ج- العوامل الخاصة بالموقف:** هناك مجموعة من العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل في إطارها القائد والتي تؤثر على سلوكه وتتمثل في تلك العوامل التي تستمد كيانها من المنظمة، ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة ومن أهمها:<sup>1</sup>

- نوعية القيم والتقاليد السائدة في المنظمة.

- كفاءة الجماعة: فقبل أن يفوض القائد سلطات اتخاذ القرارات إلى الجماعة، فإنه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، وكلما اشترك أعضاء الفريق في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة، المستوى العلمي، الاهتمامات، كلما زادت فعاليتها.

- طبيعة المشكلة ذاتها: بازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة، يمكن القول بان المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الأمر اشتراك عدد كبير من الأخصائيين في حل المشاكل المعقدة، وتمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على القائد، فكلما كان الوقت قصيراً لاتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه في ذلك وقل إشراك المرؤوسين والعكس صحيح.

### المطلب الثاني: المهام الأساسية للقائد الإداري

تقسّم مهام القائد الإداري لأي منظمة في الغالب إلى قسمين، مهام رسمية و مهام غير رسمية، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

**1- المهام الرسمية:** هي المهام المرتبطة بالعمليات الإدارية و المتمثلة في الوظائف الأربعة لإدارة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة (الرقابة)، بالإضافة إلى السلطة والمسؤولية كدعائم للعمل الإداري للقائد، وفي إطار كل وظيفة تبرز مهام القائد كالتالي:

- **التخطيط:** هو العملية التي من خلالها يتم تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها.<sup>2</sup> ومن خلال التخطيط فإن دور القائد هو تحقيق أهداف التنظيم من خلال قيامه بعملية التوازن في تحقيق الأهداف الوظيفية للتنظيم حيث يضع على عاتقه عبء التوفيق بين مجموعة من المواقف أو المتناقضات والتي تتمثل في المواقف التالية: التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلاً من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات التنظيم ومتطلباته، وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط

<sup>1</sup> دريوش شهباز، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال. مرجع سبق ذكره، ص 30.

المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي من جهة أخرى، فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القائد لمسؤولية حل كل المتناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشكلات التي تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية وتشابكها<sup>1</sup>.

- **التنظيم:** يعتبر التنظيم أكبر معين للقادة في تحقيق أهداف المنظمة، لأنه يمثل البناء القوي الذي تعمل القيادة في إطاره، وتستلزم مهمة التنظيم أن يبدأ القادة بإعداد الهيكل التنظيمي المناسب للإدارات التي يتكون منها المشروع، وتوضيحهم لأنشطتها المختلفة بطريقة محددة، تم تحديدهم حجم الجهاز البشري اللازم لتلك الإدارات مع وضع الخطوط الرئيسية لسير الأعمال بطريقة سهلة منتظمة، فالمهمة الأولى للقادة في عملية التنظيم الإداري تتمثل في ترتيب الأفراد من أجل تسهيل إنجاز بعض الأعمال المتفق عليها من خلال تجميع الوظائف والمسؤوليات، وربط مجهودات وقدرات الأفراد والجماعات الذين يعملون نحو تحقيق هدف معين بأقل قدر ممكن من التضارب والاحتكاك بين الذين يؤديون الخدمات وبأقصى إشباع ممكن للمنتفعين بهذه الخدمات<sup>2</sup>.

- **التوجيه:** يتطلب التوجيه الرسمي أن يكون القائد ملماً بدقائق العمل ومتسماً بالسيادة الفنية، حتى يستطيع أن يوضح للمرؤوسين العمل الموكل لهم ووسائل الإنجاز السليم، ولكي يكون التوجيه منتجاً وفعالاً ينبغي أن يتم في صيغة سهلة وأسلوب مبسط، وعلى أساس من ثقة القائد نفسه، وبمعرفة لكثير من الإرشادات المفيدة ووسائل التأثير، ومهمة التوجيه مهمة مستمرة إذ ينبغي ممارستها بصفة دورية، لاسيما إذا أصبح الموقف يتطلب تغيير سلوك العاملين في العمل استجابة لمطالب التجديد والتطوير، ولكي تحقق مهمة التوجيه الرسمي أهدافها يجب على القائد أن يستعين بأساليب التوجيه المعنوي الذي يتطلب الإحاطة بسلوكيات الجماعة وإنسانيات الإدارة حتى يضمن تحقيق الرضا عن العمل وقبول توجيهات القائد<sup>3</sup>.

- **الرقابة والمتابعة:** نجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أوبواسطة المهام والخطط، وتعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات<sup>4</sup>، ولكي يضمن القائد الإداري إنجاز أهداف المنظمة على أكمل صورة فإن عليه أن يتابع العمل ليتأكد من سيره وفقاً للخطة الموضوعية، وطبقاً للقرارات التي أصدرها، وبالنسبة للعاملين فإن قيام قائد المنظمة بهذه المتابعة يتيح له أن يقوم بنشاط العاملين فيها، أن يشجع المتحمسين منهم، لذلك كان لا بد للقائد الإداري الناجح أن يمارس الرقابة، ليس باعتبارها وسيلة للعقاب والجزاء عند حدوث خطأ فادح أو تقصير بسوء نية نتيجة عدم الولاء للمنظمة وأهدافها فحسب، وإنما أيضاً باعتبار الرقابة أداة للإصلاح والتقييم، ووسيلة لتنمية أصحاب القدرات وتحفيز ذوي الكفاءات.

<sup>1</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34.

<sup>2</sup> عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 101.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة. مرجع سبق ذكره، ص ص 193.

– **السلطة:** هي الحق الرسمي والقانوني الذي يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة<sup>1</sup>. والسلطة يجب أن تحظى بالقبول من طرف المرؤوسين لدرائتهم أهما حق قانوني ورسمي للمدير، وتزيد هذه السلطة عندما تكون الأوامر الصادرة مقبولة ومرحب بها لدى هؤلاء المرؤوسين.

– **المسؤولية:** هي التزام الفرد بتأدية الأنشطة المعهودة إليه بأحسن ما في قدرته، والمسؤولية تظهر في العلاقة بين المدير والمرؤوس، حيث أن المدير له سلطة الحصول على خدمات من مرؤوسيه ومطالبته بأداء أعمال معينة، ومصدر السلطة هو اتفاق وتعاقد يلزم به المرؤوس لأداء الواجبات والأعمال مقابل مكافآت محددة ويعتبر مسؤولاً أمام الرئيس عن أدائه للواجبات الموكلة إليه<sup>2</sup>.

**2- مهام غير رسمية:** تتمثل في العناية بالتنظيم والعلاقات الإنسانية، والمدير القائد مطالب بتهيئة المناخ الاجتماعي الذي يزيد من استعداد الأفراد للعمل ويقوي الروابط الاجتماعية بينهم من بين هذه المهام:

– الاهتمام بالجماعات غير رسمية، وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي، وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم والتقرب منهم، والتعرف على مشكلاتهم لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها<sup>3</sup>.

– المشاركة بإقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والمرؤوسين واحتوائهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها، ما يعد من أبرز عوامل نجاح القائد وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسكهم بالمنظمة وتحقيق أهدافها<sup>4</sup>.

– من المهام الحيوية للقيادة الإدارية العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للمرؤوسين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها<sup>5</sup>.

– الرعاية تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل والتي تجعل من القائد قدوة للجميع<sup>6</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن المهام سالفه الذكر – رسمية أو غير رسمية – تسمح للقائد الإداري بأداء وظيفته بحكم مكانته في المنظمة، لكن الحكم على فعالية القائد في أدائه مهامه والنتائج المحققة جراء ذلك هو أمر يتطلب من القائد بذل المزيد من الجهد والتمتع بمجموعة من الخصائص فضلاً عن اكتساب العديد من المهارات التي تؤهله إلى تحقيق الفعالية والنجاح في عملية القيادة الإدارية وهو ما سيتم تناوله في المطلب الموالي.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال. مرجع سبق ذكره، ص 380.

<sup>2</sup> صابرينة سيدي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 187.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة مرجع سبق ذكره، ص 193.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 194.

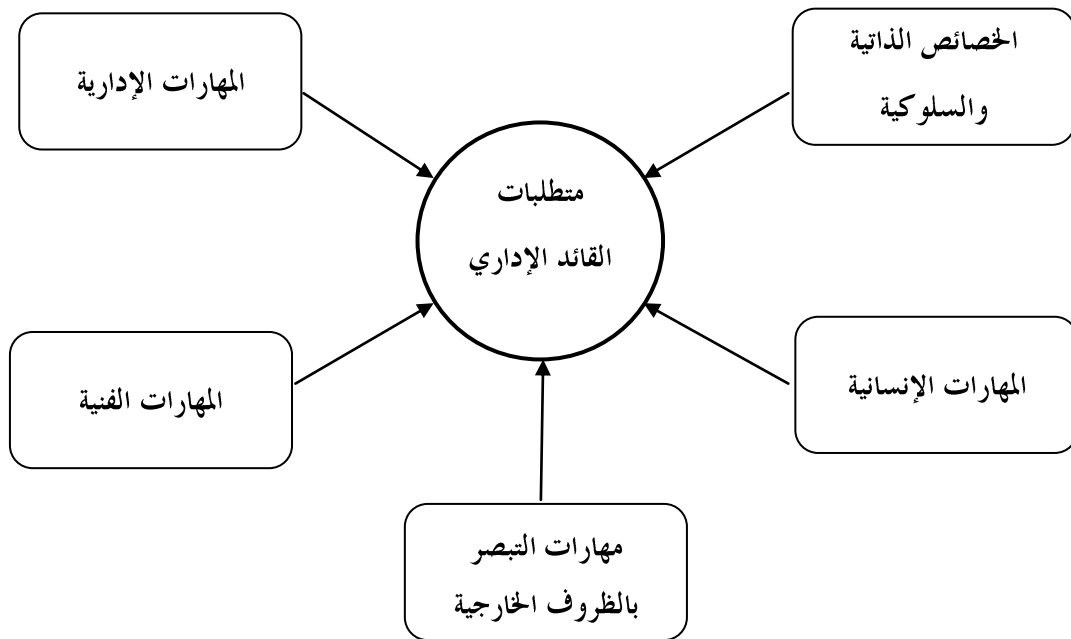
<sup>5</sup> محمد الفاتح بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 249.

<sup>6</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 194

المطلب الثالث: متطلبات القائد الإداري

إن مهمة القيادة الإدارية من أصعب المهام في المنظمة باعتبار مسؤوليات القائد وطبيعة عمله في ترشيد سلوك الأفراد — على اختلافهم — وتسخير قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيمهم وتوجيههم بالإضافة إلى مراعاة ظروف البيئة الخارجية واستغلالها لتحقيق الأهداف المرجوة، لذا فقد تركزت معظم الجهود في الفكر الإداري لتحديد متطلبات القائد الإداري الناجح بوضع مجموعة من الصفات والخصائص التي تجعل من القائد قائدا فعالا في العملية القيادية داخل المنظمة. والشكل التالي يوضح أهم متطلبات القائد الإداري:

الشكل (06): متطلبات القائد الإداري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ويمكن ذكر هذه المتطلبات بالتفصيل من خلال مجموعة من الخصائص الذاتية والسلوكية ومجموعة من المهارات كالاتي:

1- الخصائص الذاتية والسلوكية:

تتمثل في مجموعة من الصفات والقدرات الجسمية والعقلية والانفعالية والمبادأة للقائد المدير والتي تحدد معالم شخصيته وتؤثر — منفردة أو مجتمعة — في سلوكه وتعامله مع الآخرين، وتعتبر مهارات فطرية لدى القائد تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عزيزة عبد الله طيب، أسماء ناصر ابراهيم الوشمي، «ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة». مجلة العلوم التربوية، مصر: معهد الدراسات التربوية، العدد 2، الجزء 2، (2016)، ص 105.

- **القدرات الجسمية:** تشمل كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية كالصحة الجسمية والنفسية، بالإضافة إلى القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والتمتع بالنشاط والحيوية وفق ما يتطلبه دور القائد<sup>1</sup>.
  - **القدرات العقلية:** هي الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية، والاتجاهات العلمية ويأتي الذكاء في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة، فقد كشفت الكثير من الدراسات على وجود علاقة بين الذكاء والنجاح في القيادة، فمن خلال الذكاء يستطيع القائد أن يتعرف على المشكلات وكيفية مواجهتها ورؤية موقف المنظمة والتنبؤ بالتغيرات اللازمة لصناعة النجاح، ويرتبط أيضا بالذكاء القدرة على التحليل والتصور<sup>2</sup>.
  - **القدرات الانفعالية:** تعني قدرة القائد على ضبط النفس والسيطرة والتحكم في انفعالاته و التخلص من الاندفاع في أداء المهام، والقدرة على الإمساك بزمام الأمور والسيطرة على النفس والاتزان في حالات الرضا والغضب وتحمل ضغط العمل والهدوء وسعة الصدر ومقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب<sup>3</sup>.
  - **المبادأة:** تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم اقتراحات أو العمل قبل الآخرين، وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد لأنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل الكشف اتخاذ قرارات صائبة دون تردد، كما ترتبط بالشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها<sup>4</sup>.
- هذه الخصائص والصفات هي أحد العوامل المحددة لنجاح القيادة، ولا يمكن تحديدها بشكل ثابت حيث من الممكن أن تتوفر بقدر متفاوت أو بعض منها لدى القائد مع الأخذ بالاعتبار عوامل أخرى تساهم في نجاح القائد.

## 2- المهارات الإدارية:

تنقسم المهارات الإدارية إلى عدة مهارات:

- **مهارة اتخاذ القرار:** عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية والقدرة على اتخاذ القرار هو ما يميز القائد عن المرؤوسين، فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب.
- فعلى القائد أن يكون صاحب نظرة شاملة عند اتخاذ القرار لا أن ينظر إلى كل قسم أو كل شخص كجزء منفصل بل ينظر إلى المنظمة ككل متكامل وأن ينظر إلى الحاضر والمستقبل فالنظرة الشاملة هي أحد أركان سلامة

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 319.

<sup>2</sup> رائد عمر الأغا، «المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع و المنظور المعياري»، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2008)، ص 69.

<sup>3</sup> عزيزة عبد الله طيب، أسماء ناصر ابراهيم الوشمي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>4</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 323.

وصحة القرار، كما تساعد المهارات الإدارية الخاصة بتحليل المشكلات للقائد في عملية اتخاذ وصنع القرار، واستثمار المعلومات والتقدير الصحيح لاجتماعات ناجحة وإشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار<sup>1</sup>.

– **الفعالية في الاتصالات:** تبرز أهمية الاتصالات في كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه، كما أنه من ناحية أخرى يعرّف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وبالارتباط يفسر لهم برامج العمل، وبهذا تقدم الاتصالات الإطار الأساس لكل علاقات العمل، حيث أصبحت فاعلية القائد تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصالات التي يجريها مع موظفيه<sup>2</sup>.

فالارتباطات المفيدة لا تقتصر على الاتصالات الرسمية التي تتم في إطار التنظيم الرسمي، ولكنها أصبحت تشمل على كثير من الاتصالات الشخصية متعددة الأطراف التي تتم بين العاملين والقادة، وبين القادة والأجهزة المعاونة وبين القادة والجمهور، لذلك أصبح لزاماً على القادة في جميع مستوياتهم أن يتخذوا لأنفسهم مركزاً وسطاً في الاتصالات، حتى يصبحوا في مركز إشعاع دائم للاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

– **المهارة في إدارة الوقت:** وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتبعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة<sup>3</sup>. وتمثل فاعلية القائد الإداري في قدرته على توزيع الوقت على المهام المطلوبة وكذا القدرة على تحديد الأولويات في الأنشطة التي يقوم بها القائد إلى جانب الأنشطة الموكلة لمرؤوسيه واستغلال كل الآليات التي تحافظ على الوقت مثل تفويض جزء من صلاحياته خاصة ما تعلق بالجوانب التشغيلية للعمل في مقابل انشغاله بقضايا ومهام أكبر مع مراعاة الانسجام والتناغم في أداء الأنشطة بما يكفل الاستغلال الأحسن للوقت.

– **المهارة في إدارة التغيير:** يقصد بالتغيير قدرة المنظمة على تبني فكرة أو أسلوب جديد بما يعكس تعديلاً جوهرياً على بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية<sup>4</sup>، ومن أهم مظاهر التغيير ومقاومته داخل المنظمة تعديل السياسات وأساليب العمل الذي يؤدي إلى نزاع بين الإدارات والوحدات حول الاختصاصات ونطاق العمل، وتغيير الهيكل التنظيمي ومراكز الموظفين والرؤساء الذي قد يثير نوعاً من عدم الارتياح وحتى المقاومة، كما أن تغيير القائد قد يترتب عنه آثاراً تنعكس على الموظفين الذين يجب أن يعلموا كل شيء عن القائد الجديد، فهم يخشون للوهلة الأولى سلوك القائد الجديد نحوهم، لأنهم لا يعلمون نوعية ونمط تفكيره واتجاهاته، وغالباً ما يتأثر رد فعلهم نحوه إلى حد بعيد بانطباعاتهم عن القائد السابق، وهذه المظاهر كلها تتطلب قدرات ومهارات عالية لدى القائد لوضع استراتيجيات التغيير ومواجهة هذه المظاهر بفاعلية. والقائد الفعال يجب أن يكون مرناً ومنطقياً،

<sup>1</sup> رائد عمر الأغا، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

<sup>2</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص ص 166-167.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة. مرجع سبق ذكره، ص 195.

<sup>4</sup> أديب برهوم، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 180.



وقراراته تحوز على التزام الأغلبية في التنفيذ وأن يعرف متى وكيف ينفذ برامج التغيير، ومعرفة أسباب قبول التغيير، وأسباب معارضته، بمعنى أن يقوم القائد بالتغيير المخطط المدروس بهدف زيادة الفاعلية<sup>1</sup>.

### 3- المهارات الفنية:

تعني المهارة الفنية أن يكون القائد الإداري مُجيدا لعمله متقنا له، وأن يكون ملما بأعمال رؤوسيه، عارفا بمراحل العمل ومتطلباته، ومدركا للطرق والوسائل التي تساعد في إنجازه، وترتبط المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية، ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والتدريب<sup>2</sup>.

### 4- المهارات الإنسانية:

تتمثل المهارات الإنسانية في إقامة علاقات إنسانية طيبة مع العاملين، مراعاة استعداداتهم ونفسيات العاملين وتلبية حاجاتهم، كسب ثقة العاملين والقدرة على التأثير فيهم، تقبل النقد والمناقشة البناءة، احترام شخصيات العاملين والاهتمام بأمورهم، مراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام والأعمال، الثقة في قدرات العاملين والبعث عن الاستثثار في الرأي والسلطة<sup>3</sup>. من هذه المهارات نذكر:

- **مهارة إقامة العلاقات مع الآخرين:** من أهم المؤشرات على توافر المهارات الإنسانية لدى القائد قدرته على إقامة علاقات طيبة مع الجميع وإدراكه الواعي لميول واتجاهات موظفيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة وإفساح المجال لهم لإظهار مواهبهم الابتكارية، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

- **مهارة بناء فريق العمل:** تظهر مهارات القائد في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات أوفر عمل متعاونة، والتي تكون مفيدة في أكثر الأحيان متى أحسن اختيار أعضائها، وحددت بشكل دقيق مهامها وتحركاتها ومسؤولياتها وصلحياتها واتصالاتها والزمن اللازم لأداء مهمتها، فهي تساعد على إنجاز وتطوير أعمال كثيرة والتعامل مع المشاكل المزمنة والحوادث الطارئة وكذلك هي ذات فائدة معنوية في تدريب المرؤوسين من خلال إشراكهم في مهام غير اعتيادية.

- **مهارة تقدير الآخرين:** يظهر تقدير الآخرين في الدعم المادي والمعنوي من القائد للمرؤوسين والمساندة للمرؤوسين المتميزين في العمل وتفويض السلطات إلى بعض الأفراد وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية ومشاركتهم في صنع القرار<sup>4</sup>.

### 5- مهارات التبصر بالظروف المحيطة:

وفي مقابل خصائص القائد والمهارات الإدارية والإنسانية والفنية هناك ظروف أخرى يتعامل معها القائد بطريقة أو بأخرى لضمان تحقيق رؤية وأهداف المنظمة، ويمكن تمييز:

<sup>1</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، **القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري**. مرجع سبق ذكره، ص ص 184-185.

<sup>2</sup> عزيزة عبد الله طيب، أسماء ناصر إبراهيم الوشمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-107.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 108.

<sup>4</sup> راند عمر الأغا، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.

- البيئة الخارجية العامة: هي مجمل الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية السائدة في البلد والتي تؤثر على المنظمة<sup>1</sup>، والقائد عليه تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة مع إعطاء الأهمية للمصالح العام<sup>2</sup>.

- البيئة الخارجية الخاصة: وهذه البيئة تتمثل بأصحاب المصالح الذين يتأثرون ويؤثرون بشكل مباشر بأعمال وأنشطة المنظمة كما هو الحال بالنسبة لكل من: الزبائن، المجهزين، المنافسين، النقابات، حملة الأسهم... إلخ، والقيادة تدرك اليوم أهمية العلاقات بعيدة الأمد مع أصحاب المصالح ليس فقط لأنهم يمثلون رأس مال جديد هو رأس مال العلاقات الذي ينعكس إيجابيا على القيمة السوقية للمنظمة، وإنما لأن النجاح في قيادة هذه العلاقات سيجعل الظروف الخارجية للمنظمة مواتية بما يحقق نجاحها بعيد الأمد الذي يضمن بقاء المنظمة ونموها، إن القيادة الفعالة في بيئة الأعمال اليوم هي القيادة الفعالة لأصحاب المصالح وفي المقدمة منهم قيادة الزبون والمجهزين<sup>3</sup>.

هذا وتتناسب تشكيلة المهارات اللازمة للقائد مع طبيعة العمل الذي يقوم به ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد أهميتها وفقا لطبيعة هذا العمل، فالمدير المالي ومدير الحسابات ومدير التخطيط كل هؤلاء في حاجة لمهارة التعامل مع الأرقام والمفاهيم الكمية أكثر من حاجتهم إلى مهارات التعامل مع الآخرين والقدرة على التعبير، وعلى العكس قد يحتاج مدير التسويق أو مدير الموارد البشرية إلى مهارات التعامل مع الآخرين أكثر من مهارات التعامل مع الأرقام بينما يحتاج المدير العام إلى الرؤية الشاملة، الحس الاجتماعي، والحس السياسي أكثر من المهارات الفنية والتخصصية<sup>4</sup>.

ما يمكن قوله أن الخصائص والمهارات سابقة الذكر هي بمثابة الشرط الضروري وليس الكافي لنجاح القائد الإداري، حيث إذا توفرت تؤدي بالضرورة إلى نجاح القيادة الإدارية، ولكنها ليست قواعد ثابتة بشكل مطلق باعتبار الجانب السلوكي للقيادة وبعض المعطيات الأخرى كطابع الخصوصية للمكان والزمان الذي تنشط فيه القيادة الإدارية والذي له بالغ الأثر في العملية القيادية.

#### المطلب الرابع: قصور أداء القائد وأساليب تنمية المهارات القيادية

قد يفشل بعض القادة في أداء مهامهم بالمستوى المطلوب، وقد يرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب المسؤولة عن هذا الفشل، والتي ترتبط أساسا بأحد عناصر القيادة أو كلها، وحيث تعلقت أسباب الفشل بالقائد

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار. مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة. مرجع سبق ذكره، ص 194-195.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار. مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

<sup>4</sup> رائد عمر الأغا، مرجع سبق ذكره، ص 79-80.

وقصوره في أدائه والقيام بمهامه فإن هذا يعني وجود أمراض بالقيادة الإدارية والتي تنبع من الداخل أي من القادة في حد ذاتهم ولا يمكن تصنيفها كمعوقات خارجية، هذه الأمراض تصيب جهاز التحكم في المنظمة وتعيقها عن تحقيق أهدافها، وتحد من قدرة القائد في ممارسة مهامه بكفاءة وفعالية، وفي ما يلي سيتم عرض أهم هذه الأمراض وأساليب تنمية المهارات القيادية لمواجهتها.

### 1- أمراض القيادة الإدارية: تتلخص في المجموعات التالية:

#### أ- أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرار:

- **التردد:** قد يتردد القائد أحيانا في اتخاذ بعض القرارات، وخاصة المصيرية والتي لهل علاقة مباشرة بمستقبل المنظمة، وبالتالي يُفوّت على المنظمة فرصا كثيرة، كما إن استمرار هذا التردد قد يشكل خطورة كبيرة على المنظمة مما يؤدي به إلى التفاقم والوقوف عند حالة مرضية تستعصي العلاج، مما يقلل كفاءة أداء المنظمة بأكملها، ومن أكثر أسباب حدوث التردد شيوعا: عدم تعرض القائد لحالات مماثلة في السابق، نقص تجربته وقلة تدريبه على عملية اتخاذ القرار وممارستها في السابق، كما أن ميله إلى الأخذ بالأحوط وليس بالأفضل (إيثار السلامة) يعتبر هو الآخر مظهرا من مظاهر المرض، والذي له علاقة مباشرة بسرعة اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

- **التسرع:** على عكس التردد فإن التسرع لا يقل خطورة وضررا عن سابقه، فقد يتخذ القائد قرارا متسرعا لم يدرس عواقبه والذي قد يؤدي إلى هز كيان المنظمة بأكملها، لكن القائد قد يمر بفترات زمنية صعبة تتطلب منه السرعة، ما من شأنه أن يؤدي إلى احتمال وجود بعض الثغرات في القرار، كما يجب على القائد التفريق وعدم الخلط بين السرعة والتسرع، ومن بين أسباب التسرع نجد: ضغط الوقت، إعجاب القائد برأيه، ازدراؤه لأراء الآخرين مما يدعوه لتجنب مشورتهم اعتقادا منه أن هذه العملية تستهلك الكثير من الوقت مما يؤدي به للنظر للموضوع من زاوية واحدة لا تتطلب سوى وقت ضئيل لامعان التفكير فيها<sup>2</sup>.

- **العجز عن اتخاذ القرار أثناء الأزمات:** يواجه القائد بعض الأحداث والأزمات الطارئة التي يجب عليه أن يتخذ تدابير معينة للتصدي لها و يطلق على هذه العملية القدرة على إدارة الأزمات، غير أن بعض القادة يعجزون في تخطي الأزمة والتي تعزى إلى عجز القائد عن التصرف أثناء الأزمة وليس نتيجة مباشرة للأزمة ذاتها، ويعود ضعف القائد إلى عدة عوامل منها: عدم اعتياده على مواجهة الأزمات، ضعف تماسكه النفسي واهيائه، انخفاض عتبة تحمله للإحباط والمشقة فضلا عن نقص تدريبه كيفية التصرف أثناء الأزمات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup> الأخضر صياحي، «نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة»، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011)، ص 45.

<sup>3</sup> سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 68.

ب- أمراض تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل: من بينها:<sup>1</sup>

- **عدم التنبؤ بالمشكلات والعجز عن حل المشكلات الفنية:** من الأسباب التي تقف وراء ضعف التنبؤ بالمشكلات لدى القادة ضعف الاستدلالية وانخفاض القدرة على التخيل قبل حدوث المشكلات، أما عن حدوث المشكلات الفنية بصورة ما أثناء العمل فمن المتوقع أن يتعامل معها القائد، لكن هناك صنف من أمراض القادة يسلكون سبلا غير سوية إزاء تلك المشكلات فمنهم من يتجاهلها، أو يقوم بتحويلها إلى من يليه، أو يؤجل مواجهتها إلى اللحظة الأخيرة، وقد يعزى هذا إلى نقص خبراته الفنية، ضعف قدراته الابتكارية على اقتراح حلول جذرية، أو عدم القدرة على تحويل أفكاره الخاصة أو أفكار الآخرين إلى إجراءات قابلة للتنفيذ.

- **عدم تنمية كوادر للمستقبل:** إن تنمية الكوادر لقيادة المنظمة في المستقبل يقع على كاهل القيادة الإدارية، ومع ذلك فهناك نوع من القادة يحرص على أن يكون حجر الزاوية في المنظمة والمصدر الوحيد للخبرة، فيحجب الخبرات التي يجوزها عن مرؤوسيه حتى يقلل من إمكانية تنميتهم لاعتقاده أن تلك الخبرات موطن قوته، وإن انتقالها إليهم سيسلبه تلك القوة و يصبحون في غير حاجة إليه، إن مثل هذا القائد لا يعمل على تنمية كوادر تخلفه حين يغيب وتخفف عنه بعض المسؤوليات في حضوره، إنما يحرص على أن يكون لديهم حالة من الاعتماد عليه، بحيث يصعب عليهم العمل في ظل غيابه، ويغذي لديهم الخوف من تحمل المسؤولية واتخاذ القرار و يجعلهم أقل ثقة في أنفسهم.

- **عدم الترحيب بالأفكار الإبداعية:** هناك من القادة في المنظمة من يعتبر نفسه المصدر الوحيد للأفكار الإبداعية، وبالتالي لا يتقبل أفكار المرؤوسين المبدعين بسهولة الذين ولا يأخذونها، وإن أخذوها قد لا يشاركونهم إياها، أو يأخذ القائد أفكاره ويقتسم معه حقوق عرضها واستثمارها، ويجبره على قبول ذلك الوضع ترغيباً أو ترهيباً، وقد ينسب هؤلاء القادة تلك الأفكار إلى أنفسهم ويثبتون ملكيتها إليهم بما أوتوا من وسائل البطش و التدليس، مما يجرم المجتمع من ذلك المصدر الثري من الأفكار الهادفة للتطور والتقدم.

- **عدم تفويض السلطة:** التفويض هو عملية إدارية يتم من خلالها نقل جزء من السلطة أو الصلاحيات إلى شخص في المستوى الأدنى<sup>2</sup>. ويعد عدم التفويض أحد أمراض القيادة على مستوى المنظمة، وينبع من أسباب عديدة كالإحساس المبالغ فيه بالإتقان أو الثقة المفرطة في الذات، الخوف من أن يشتهر مرؤوسه على حسابه، الخوف من فقد النفوذ، رغبة القائد في العمل وحده، الخوف من مسؤولية تحمل أخطاء المرؤوسين ونقص الثقة في كفاءتهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة و الأعمال**. مرجع سبق ذكره، ص 381.

<sup>3</sup> سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 67.

ج- أمراض تتصل بإدارة العلاقات الإنسانية: تتمثل هذه الأمراض في:<sup>1</sup>

- فقدان الدور: يعتبر فقدان القائد لدوره أحد أكثر أمراض القيادة أثراً، سواء كان هذا الفقدان إرادياً أو قسرياً، ففي الحالتين تبدأ هذه العملية بقيام بعض المرؤوسين من ذوي القدرات المتميزة بالوثوب أولاً على المناطق الحدودية لأدوار القائد محاولين سلبه العديد منها حتى يصلوا إلى صلاحيات مركزية فينتزعونها، ومن ثم تنحصر صلاحياته وينكمش دوره.

- الفشل في مواجهة الصراع: من خلال دراسة أجراها Pirk على (74 قائداً) حول الطرق التي يتعاملون بها مع الصراعات أشار إلى أن هذه الطرق تتراوح بين الانسحاب الذي يعتبر أقلها فعالية، التهدئة، الحلول الوسط، والمواجهة وهو أكثر فعالية. وتفشي الصراع في الجماعة يؤدي إلى تبديد وقت القائد المخصص لإدارة العمل نظراً لأنه سيخصص جزءاً لا يستهان به لمواجهته، فضلاً عن حرمان الجماعة من الاستقرار مما يتوجب على القائد بحث الأسباب الأساسية المؤدية للصراع والتعامل معها للقضاء عليها.

- العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية: يعتبر تحديد المسافة النفسية بين القائد والمرؤوسين ضرورة ملحة، لأن عجز القائد عن تحديد ذلك قد يؤدي إما إلى تفشي مناخ من التسيب وبالتالي يصعب عليه قيادتهم، أو قد يؤدي إلى التشدد والتصلب مما يؤدي حتى إلى استحالة الاتصال به مما يؤدي لحدوث عمليات تحريف لتعليماته أثناء نقلها إلى مرؤوسيه عبر مدرج القيادات الوسيطة.<sup>2</sup>

د- أمراض خاصة بعملية التواصل: من بين الأمراض التي تتصل بعملية التواصل:<sup>3</sup>

- العجز عن الإقناع: إن عجز القائد عن إقناع مرؤوسيه يؤدي به إلى استخدام منطوق القوة والتلويح بالعقاب لدفعهم لأداء ما يطلب منهم، مما ينجم عنه فتور العلاقات بين القائد ومرؤوسيه وانخفاض دافعيتهم للأداء، ومن بين أسباب هذا العجز: ضعف القدرة الاستدلالية للقائد التي تحول دون تمكنه من عرض وجهة نظره، وضعف قدرته على تنفيذ حجج المرؤوسين.

- العجز عن الإنصات: إن إنصات القائد لمرؤوسيه يتيح له فرصة خصبة لأن يراجع أفكاره، كما أنها تعد فرصة للتعلم الذاتي من خلال تقييمه لأفكارهم والاستفادة من اقتراحاتهم الكفيلة بإحداث التطور في مجال العمل.

- عدم وضوح الأفكار و صعوبة التعبير عنها: إن غموض الأفكار في ذهن القائد يؤدي إلى صعوبة تعبيره عنها، مما يجعل من الصعب على المرؤوس فهم المطلوب بالتحديد وبالتالي قيامه بالمهمة على النحو الذي فهمه، وليس الذي قصده القائد، ومن بين أسباب هذه الحالة: ضعف القدرات الخطابية للقائد وانخفاض حصيلته اللغوية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 68-69.

<sup>2</sup> الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>3</sup> سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 71-72.

– التثبيت بالرأي: يميل بعض القادة إلى تبني رأي واحد ويشتون عليه ويعتبرون التخلي عنه أمراً مستحيلاً على الرغم من اكتشاف عدم صوابه، مما ينجم عنه ميل المرؤوسين إلى عدم التعبير عن آرائهم، ومن بين أسباب هذه الحالة: التصلب الفكري للقائد وعدم تقبله وجود آراء مخالفة لرأيه وثقته المفرطة بالنفس.

#### هـ – أمراض خاصة بإدارة الوقت:

توصلت بعض الدراسات في مجال إدارة الوقت إلى تحديد الممارسات والأنماط السلوكية غير المرغوب فيها، والتي تتسبب في ضياع الوقت، منها الزيارات الشخصية، قراءة الصحف و المجلات، المكالمات الهاتفية، والاجتماعات المطولة دون جدوى، والحرص على كل التفاصيل، وقد طورت هذه الدراسات مفاهيم قيمة الوقت وقيمة العمل و الإحساس بأهميته، وتقدير الانجاز والأداء الحسن ومن ثم التوصل إلى توعية المدير القائد بأهم مضيعات ومبددات وقته<sup>1</sup>.

#### و – أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح: قد يرتبط قصور أداء القائد في تطبيق القوانين واللوائح بسبب:<sup>2</sup>

– الحرفية: وتشير إلى قيام القائد بالتنفيذ الحرفي للقوانين واللوائح بغض النظر عن الاعتبارات الإنسانية والظروف المحيطة بالموقف، والتي تتطلب إدخال بعض التعديلات عليها لتلائم ما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات، وتؤدي هذه الآفة إلى الحد من فرص التطوير والابتكار، فضلاً عن أنها تضعف الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية لدى كل من القائد والمرؤوسين.

– العجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الخاصة: يعجز القائد أمام تطبيق القوانين العامة وتكييفها بشكل يتلاءم مع ما يواجهه من حالات خاصة بسبب ضعف قدرته الاستنباطية، أو لنقص قدرته على إدراك العلاقات بين الظواهر المتعددة التي يتعامل معها، مما يعرض مصالح المنظمة والأفراد للضرر.

#### ز – أمراض مرتبطة بالفساد والانحلال الأخلاقي: تعتبر من أهم الأمراض التي تصيب القيادة الإدارية، منها:<sup>3</sup>

– المحاباة: تتجسد المحاباة في تلك الامتيازات والاستثناءات التي تحصل عليها فئات معينة من المرؤوسين دون وجه حق، مما يؤدي إلى انتشار حالة من السخط والإحباط العام خاصة لدى العاملين المجتهدين، ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الحالة المرضية: الضغوط الاقتصادية التي يعاني منها القائد، الاستجابة لضغوط الجماعات المرجعية التي يعمل على إرضائها، الرغبة في التغلب على صراعات معينة من خلال بناء الجبهات الموالية، فضلاً عن محاولة إرضاء القيادات الأعلى.

– إساءة تفسير القوانين والاحتيايل عليها: يلجأ بعض القادة إلى إساءة تطبيق القانون وإساءة تفسيره، لتحقيق منافع شخصية لهم أو الآخرين على حساب المنظمة، أو إلحاق الأذى بآخر تصفيةً لحسابات معينة معه، مما يؤجج الصراعات داخل جماعات العمل ويصرف جهود المرؤوسين عن الأهداف الأساسية للمنظمة.

<sup>1</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>2</sup> سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 72.

– استغلال النفوذ: ويتجسد في قيام القائد بتسخير طاقاته، جهود مرؤوسيه وإمكانيات المنظمة في خدمة مصالحه الخاصة، فمعظم جهوده تنصرف إلى قضاء مصالحه الشخصية، مصالح أقربائه وأصدقائه من خلال مرؤوسيه وعلاقاته المستمدة من العمل، مما يهدر قدرا من إمكانيات المنظمة ويشيع مناخا من الشعور بعدم العدالة ويقلل من الإحساس بقُدسية المال العام.

– **خفض الطاقة والافتتان بالمنصب:** إن طول البقاء في المنصب، والذي يعزى إما لكفاءة القائد أو خنوعه لرؤسائه وتلبية مطالبهم بغض النظر عن مدى مشروعيتها قد يفتن القائد بمنصبه، ويتضخم شعوره بهيبته وسطوته، مما يزيد من إهماله لمهامه والنفور من أعماله، لتيقنه من استمراره غير المرتبط بكفاءة أدائه.

## 2- تنمية المهارات القيادية وفق أساليب التنمية الإدارية:

بغرض مواجهة أمراض القيادة الإدارية والتغلب على أسبابها ينبغي تنمية بعض المهارات والقدرات حيث سبق أن أشرنا إليها ضمن متطلبات القائد الإداري، والتي يمكن تنميتها، وإجمالاً سيتم ذكرها في النقاط التالية:

- الرغبة في التعلم وتطوير الذات والتفكير المنطقي والعقلاني.
  - التدريب على اتخاذ القرار والتمييز بين عدة بدائل وابتكار حلول إبداعية للمختلف مشكلات العمل.
  - مهارات إدارة الوقت، إدارة التغيير، وإدارة الأزمات.
  - القدرة على التواصل لدى القائد مع زملائه ومرؤوسيه والتحكم الجيد في علاقاته وتفاعلاته.
  - القدرة على إقناع الآخرين والقدرة على التفاوض مع الأطراف الأخرى سواء أفراد أو هيئات.
- وفي سبيل تنمية هذه المهارات هناك العديد من أساليب التنمية الإدارية التي تستهدف تدريب القادة وتحسين مستواهم وتنمية معارفهم القيادية والإدارية.

حيث يقصد بالتنمية الإدارية بأنها محاولة تستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري<sup>1</sup>. وقد عمل علماء النفس والإدارة على ابتكار وتطوير مجموعة من الأساليب لتنمية المهارات والقدرات من شأنها القضاء على أمراض القيادة، ومن بين هذه الأساليب:

- أ- **أساليب التنمية في مكان العمل:** يمكن أن تأخذ تنمية المديرين في مكان العمل عدة أساليب، من بينها:
- **التناوب الوظيفي:** يستهدف هذا الأسلوب تنقل المديرين من قسم إلى آخر بهدف زيادة خبراتهم في التعامل مع الأقسام الموجودة بالمنظمة<sup>2</sup>.

– **إسناد مهام خاصة:** من بين أساليب التنمية الإدارية إسناد مهام أو أعباء خاصة للمدير المتمرن مع ترك الحرية له في معالجتها، وعادة فإن المهام الخاصة التي يكلف بها الشخص تكون جديدة عنه وفي مجالات يفتقر فيها إلى خبرات ومعلومات كافية عنها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية. ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المنعال، الرياض: دار المريخ، 2003، ص 282.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 283.

<sup>3</sup> راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية. مصر: دار التعليم الجامعي، 2011، ص ص 218-219.



– التدريب من خلال منهج إعداد البديل: وفقا لهذا المنهج يقوم المتدرب بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر أو من سوف يحل محله، ومن ثم يصبح الرئيس مسؤولا عن تدريب هذا الفرد من خلال إتاحة الفرصة أمامه لتعلم القيام بواجبات الوظيفة لضمان وجود شخص آخر يقوم بالواجبات في حالة تقاعد المدير أو ترقيته أو نقله أو فصله.

– التعلم بالممارسة: هو أسلوب يعطي الفرصة لكل المتدربين (مدراء و مرؤوسين) لتحليل وحل ما قد يواجه مختلف الأقسام من مشكلات، ويقضي هذا الأسلوب بالمقابلة الدورية بين المتدربين في شكل مجموعات تتكون من 4 إلى 5 أفراد بالمجموعة الواحدة ويكون الغرض من هذه المقابلات هو مناقشة ما قد توصل إليه أعضاؤها من نتائج حول المشكلات محل الاهتمام<sup>1</sup>.

ب- أساليب التنمية في خارج مكان العمل: تتعدد أساليب التنمية الإدارية حيث تستطيع المنظمة تنمية المديرين لديها بالاستعانة بجهات خارجية وأجهزة متخصصة في ذلك، ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

– طريقة دراسة حالة: تقوم هذه الطريقة على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمنظمة أو خارج المنظمة في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة، ويقوم المشتركون في البرنامج بدراسة هذه الحالات لتحديد المشاكل الخاصة بها، وتحليل أسبابها، واقتراح بدائل لحلها، وتقييم هذه البدائل واختيار أنسبها وتطبيقها لحل المشكلة الخاصة بالحالة موضع البحث، وتعتبر دراسة الحالات وسيلة فعالة في سد الثغرة بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي<sup>2</sup>.

– المباريات الإدارية: وفقا لهذه الطريقة يقسم المتدربون إلى مجموعات، في كل مجموعة من 5 إلى 6 أفراد يمثلون منظمة وهمية، وباستخدام الحاسبات الالكترونية تتم برجة مباراة معينة أي طرح مشكل معين يمس مجال ما من عمل المنظمة وعلى أساس هذه المباراة يبدأ أفراد كل مجموعة في اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية لحل المشكلة المطروحة، وفي الأخير يتم تقييم القرارات المتخذة ومعرفة درجة جودتها وهكذا يتم تحديد مركز المجموعة<sup>3</sup>.

– المؤتمرات وحلقات البحث: تعتبر من الوسائل الشائعة في التنمية الإدارية حيث تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة، وتقوم عادة على دراسة موضوع معين يدي كل متدرب برأيه فيه، وهكذا يتسنى للمتدرب أن يتعلم من الآخرين بمقارنة آرائه بآرائهم، كما ينمي في عقله إطارا تحليليا واتجاها تساؤليا، ويتعلم أن هناك أكثر من مدخل علمي لأي مشكلة مهما كان تعقيدها<sup>4</sup>.

– البرامج الدراسية بالجامعات: تقوم العديد من المنظمات بإرسال عدد من قادتها إلى الجامعات والمعاهد المتخصصة في التعليم المستمر في مجال القيادة الإدارية لربطهم دائما بالتغيرات السريعة في مجالات تخصصهم وإمدادهم بالعلوم والفنون المتطورة التي تساعدهم على القيام بعملهم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 285.

<sup>2</sup> راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>3</sup> سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>4</sup> محمد سلطان سعيد، السلوك التنظيمي، مصر: دار الجامعة، 2003، ص 232.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص 233.



- تمثيل الأدوار: في أسلوب التنمية هذا يتم عادة بناء موقف مصطنع أو صوري يمثل نوعاً من الصراع ويمسح المشتركين في البرنامج أدواراً رئيسية في هذا الموقف<sup>1</sup>.
- نمذجة السلوك: هذا الأسلوب يستهدف إكساب الفرد العديد من المهارات من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الإدارية ويطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده في الفيلم<sup>2</sup>.
- ج- أساليب أخرى للتنمية الإدارية: هناك العديد من الأساليب الأخرى المستعملة في تنمية المهارات الإدارية والقيادية منها:<sup>3</sup>
  - العصف الذهني: وتشير إلى عملية إثارة أكثر من عقل في نفس الوقت لطرح العديد من الأفكار لحل مشكلة معينة.
  - التأليف بين الأشتات: هي عملية حفز المتدرب على اكتشاف أوجه الشبه بين أشياء تبدو للوهلة الأولى متنافرة وليس بينها أدنى علاقة للجمع بينها.
  - التغيير في الخصائص: أي محاولة إكساب المتدرب خصائص جديدة، كإكتساب مفردات لغوية جديدة ومتنوعة ووظيفتها في تنمية الطلاقة اللغوية والفكرية مثلاً.
  - الاقتداء التخيلي: أي أن يتعلم المتدرب سلوك ما من خلال تخيل وجود نموذج أو استعادة صورة لنموذج معين من الذاكرة.
  - التسميع السلوكي: قيام المتدرب بتكرار سلوك معين بطريقة إدارية.
  - الدعم الذاتي: أن يقوم المتدرب بعملية الإثابة للنفس ذاتياً حين يصدر منه سلوك ما يرغبه.
  - السيناريوهات البديلة: تخيل المتدرب لكافة الاحتمالات الممكنة من ردود الأفعال المترتبة على سلوك معين والتحسب لها سلفاً، ويستخدم هذا الأسلوب في تنمية القدرة على اتخاذ القرار.
  - الإيجاز: تمكين المتدرب من عرض أكبر عدد من الأفكار بأقل عدد من الكلمات.
  - القراءة النقدية: تمكين القائد المتدرب من اكتشاف مواطن الضعف فيما يقرأ، فضلاً عن قراءة ما تم تجنب ذكره.
  - الحاجة: أي تنمية قدرة المتدرب على تنفيذ الحجج وقدرة إقناع الآخرين بالحجج التي يعرضها عليه قاداته.
  - التفاوض: أي تمكين المتدرب من أساليب الدخول في مساومات مع الآخر وتعظيم الفائدة التي تعود على المنظمة في نهاية عملية التفاوض.

<sup>1</sup> راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 224.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 288.

<sup>3</sup> سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.

## خلاصة الفصل:

من خلال العرض السابق يمكن القول أن القيادة عُرفت كظاهرة بالفطرة منذ القدم وبدأ ضبطها كمفهوم في مراحل لاحقة من الفكر الإداري خاصة نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين والاهتمام بها في مجال إدارة المنظمات، وبمزيد من التراكم المعرفي للمنظرين تطور المفهوم الذي بدأ بالتركيز على القائد وسماته وسلوكه ثم تأثير عوامل الموقف في تفسير وتحليل القيادة، وصولاً إلى التفسيرات الحديثة للقيادة الإدارية، وبالرغم من اختلاف التحليل إلا أن جميع هذه الجهود تتفق على العناصر الجوهرية للقيادة الإدارية، وفي خضم كل هذه التطورات فإن أهم ما يميز تفسير القيادة أنها أخذت شكل أنماط وأساليب تبرز دور القائد الإداري في تحقيق أهداف المنظمة.

وتحقيق أهداف المنظمة مرهون بنجاح القيادة الإدارية وفعاليتها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال قيام القائد الإداري بمهامه الأساسية مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر المتحركة في سلوكه وقراراته من صفات وسمات للقائد، ظروف العمل ومعطياته، وخصائص مرؤوسيه مركزاً جهوده عليهم بتوجيههم واستمالتهم نحو الاتجاه المرغوب إلى جانب الخصائص والمهارات المطلوب توفرها في القائد الإداري لضمان نجاحه في العملية القيادية بفعالية وتلافي أي قصور في أدائه الذي قد يحول دون تحقيق ذلك.

## الفصل الثاني

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: تأصيل نظري ومفاهيمي

تمهيد :

لا تحقق المنظمات أهدافها من فراغ، وإنما في المجتمع وعلى هذا النحو يجب على المنظمات كنظام فرعي من النظام الكلي للمجتمع أن تتكيف وتتواءم وتتغير بتغير المجتمعات ومن وقت لآخر، فلم يعد تقييم المنظمات يعتمد على ربحيتها فحسب، ولا تعتمد في سمعتها على مراكزها المالية فقط، بل أصبح لزاما عليها الاهتمام بجوانب أخرى أفرزتها التطورات الاقتصادية الحديثة وتأثيرات المجتمع، ومواكبة لهذه التطورات أولت المنظمة اهتماما بأدائها نحو المجتمع ومختلف المتعاملين معها وهو ما يصطلح عليه بالمسؤولية الاجتماعية، حيث أدركت المنظمة ضرورة توسيع نشاطاتها الأساسية في خدمة مصالحها الذاتية ومصالح مجموعات ترتبط بها مباشرة كالمالكين والمساهمين لتشمل نشاطات تتعلق بالمجتمع والبيئة، بصورة لا تضر بوظائفها الأساسية.

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية بين النشأة، التنظير وتطور المفهوم

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في ظل المبادرات الدولية

المبحث الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومجالات تطبيقها

## المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية بين النشأة، التنظير وتطور المفهوم

تعددت وجهات النظر بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وهذا راجع إلى ارتباط الموضوع بالعلوم السلوكية وعلاقته بالمجتمع، بالإضافة إلى وجود عدد كبير ممن تربطهم علاقة بالمنظمة حيث تتعدد أهدافهم وتتناقض، وبين ما يتوقعه المجتمع وما يتصور رجال الأعمال أن تقدمه منظماتهم للمجتمع، إضافة إلى المراحل التاريخية التي مر بها الفكر الإداري ونظرته للمسؤولية الاجتماعية.

كما أن الولوج لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لا بد أن يمر عبر بوابة العلاقة الوجودية بين الأعمال والمجتمع، بحيث أينما كانت الأعمال فلا بد من وجود مجتمعات تحتضنها، بغض النظر عما إذا كانت هذه الأعمال صغيرة، متوسطة أو كبيرة الحجم.

يطلق مصطلح الأعمال Business بشكل واسع للدلالة على أنشطة المنظمة التي يقوم بها الأفراد لإنتاج وبيع السلع والخدمات بهدف إشباع حاجات المجتمع ومن ثم تحقيق الأرباح. ومادامت منظمات الأعمال تخدم المجتمع وتستجيب لحاجاته وتوقعاته من خلال السلع والخدمات فهي مسؤولة أن تقدم ما هو مفيد، أي أنها مسؤولة عن عملها اجتماعيا، أما المجتمع Society فالمقصود به التجمع الذي يضم مجموعة من الأشخاص تربطهم أهداف وعلاقات وأسلوب حياة مشترك، فضلا عن النشاطات المشتركة التي تنظمها قيم وعادات مقبولة من قبل هؤلاء الأشخاص<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

إن تحديد معنى دقيق للمسؤولية الاجتماعية يعتبر أمرا معقدا، وذلك لأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يحد ذاته له العديد من المعاني والتفسيرات، والتي أغلبها خاضعة للتعديل والتغيير المستمر، كما يختلف هذا المعنى باختلاف الدولة والمجتمع، حيث لكل منها دور وتأثير مباشر وغير مباشر، وبالتالي هناك صعوبة في تحديد ووضع تعريف موحد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث نجد لهذا المفهوم معاني مختلفة حسب الجهات التي تتعامل مع المسؤولية الاجتماعية وفق تشريعاتها ومعاييرها<sup>2</sup>.

لذا فعند البحث عن تعريف للمسؤولية الاجتماعية نجد العديد من الجهات التي قدمت إسهاماتها في هذا الإطار، ويمكن التمييز بين التعريفات التي قدمها الباحثون والأكاديميون من جهة، وما قدمته المنظمات والهيئات الدولية من جهة أخرى في سبيل تحديد تعريف للمسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> محمد فلاق، «مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000». (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2014)، ص 3.  
<sup>2</sup> محمود محمد صبرة، سمر عبد الجواد هارون، «ثلاثية الإبداع ومدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية لبعض المؤسسات الكبرى بقطاع غزة: الواقع وسيناريو المستقبل»، ورقة بحثية، ص 5، متاحة على الموقع: <https://mpr.aub.edu.lb/> تاريخ الإطلاع: 2019/12/25، الساعة 16:30.

## 1- تعريفات الباحثين والأكاديميين:

أورد بعض الباحثين في إطار تعريف المسؤولية الاجتماعية وجهات نظرهم من خلال التعريفات التالية:

يعرف **Druker** المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، أما **Holms** اعتبر المسؤولية الاجتماعية التزاما على المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.

أما الباحث الرائد في هذا المجال **Carroll** فقد وضع مفهوم المسؤولية الاجتماعية في أربعة جوانب رئيسية: الأول يتمثل بالمسؤولية الاقتصادية والثاني بالمسؤولية القانونية والثالث بالمسؤولية الأخلاقية والرابع بالمسؤولية الخيرية<sup>1</sup>. ووفقا لـ **Howard Bowen** تشير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى التزامات رجال الأعمال من خلال سياسات تجعل الآخرين يتبعون خطوط العلاقات المرغوبة من حيث أهداف وقيم المجتمع<sup>2</sup>.

بالنسبة لكل من **Pride & Ferrell** فالمقصود بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات التزام المنظمة لتعظيم التأثيرات الإيجابية والتقليل من التأثيرات السلبية في المجتمع، بينما **Konkolewsky** فالمسؤولية الاجتماعية تعد محاولة للرقى وتطبيق الأفكار حول المسائل الاقتصادية وكذا المتعلقة بالمسائل الطوعية تجاه المجتمع والبيئة، وتجاه سلامة العاملين وصحتهم<sup>3</sup>. من جهته **Roppins** أشار للمسؤولية الاجتماعية بأنها تستند إلى اعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد آخذة في الاعتبار مبادرات منظمة الأعمال الحقيقية للوفاء بهذه الالتزامات وبما يعزز صورتها في المجتمع<sup>4</sup>.

## 2- تعريفات المنظمات والهيئات الدولية:

من التعريفات التي قدمتها المنظمات والهيئات الدولية للمسؤولية الاجتماعية ما يلي:

- **البنك الدولي**: يعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد<sup>5</sup>.

- **منظمة الأمم المتحدة**: تعرف المسؤولية الاجتماعية في تحلي الشركات بروح المواطنة العالمية والتي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات الشركات الوطنية في السياق الدولي، من خلال قيام هذه الأخيرة باستصدار عدد من القيم

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال و المجتمع. الطبعة الرابعة، الأردن: دار وائل، 2015، ص ص 49-50.

<sup>2</sup> Aparajita pattnaik, Srimati Nayak, «Corporate social responsibility: principals and practices in India», **International Research Journal of Social Science**. Vol 6(1), 42-46, January 2017, p 43.

<sup>3</sup> زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات: مدخل تسيير المؤسسات. الجزائر: دار الخلدونية، 2012، ص 335.

<sup>4</sup> محمد عاطف محمد ياسين، «واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية». (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن، 2008)، ص 25.

<sup>5</sup> بلال خلف السكرانه، أخلاقيات العمل. الأردن: دار المسيرة، 2009، ص 162.

والمبادئ المتفق عليها عالميا في إطار السياسات العامة لدعم حقوق الإنسان في ظل ظروف عمل مريحة وحماية البيئة.

- معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية: يسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية لتوضيح معنى المسؤولية الاجتماعية، وقد تم الاتفاق على تقديم التعريف التالي: هي السلوك الأخلاقي لمنظمة ما تجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في منظمة الأعمال، من مساهمين، البيئة، المجتمع، الموردين، العملاء... الخ<sup>1</sup>.

- مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة: المسؤولية الاجتماعية هي التزام المستمر لمنظمات الأعمال بالسلوك الأخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة العاملين وأسرههم والمجتمع ككل<sup>2</sup>.

- الغرفة التجارية العالمية: عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، وتتحقق من خلال الإقناع والتعليم<sup>3</sup>.

- المفوضية الأوروبية: عرفتها بأنها التكامل الطوعي للاهتمامات الاجتماعية والبيئية من قبل المنظمات في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع أصحاب المصلحة والتي تتجاوز الامتثال للالتزامات القانونية الأساسية<sup>4</sup>.

بناء على ما تقدم من استعراض مختلف التعريفات، فإن ما يلاحظ من خلال التعريفات الأكاديمية التي قدمها أصحابها أنها تبرز تباين تعامل منظمة الأعمال مع المسؤولية الاجتماعية حيث البعض ركز على فئة معينة من أصحاب المصالح التي لها علاقة بالمنظمة، والبعض وسّع من دائرة المستفيدين من المنظمة، بالإضافة إلى اختلاف مستويات المسؤولية الاجتماعية في تعريفاتهم من عمل إلزامي على المنظمة تجاه أصحاب المصالح والمجتمع والبيئة إلى عمل تطوعي تساهم به في تنمية المجتمع. أما عن المنظمات والهيئات الدولية بالرغم من عدم اتفاقها في إعطاء تعريف مشترك يغطي جوانب المسؤولية الاجتماعية وقصور كل واحد منها على ذكر بعض الجوانب فقط إلا أنها ركزت على إعطاء المفهوم بعدا أوسع من خلال ربط المسؤولية الاجتماعية بالتنمية المستدامة وتكامل جهود منظمات الأعمال في ذلك.

على الرغم من عدم الاتفاق على تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية باعتبارها من بين المفاهيم الحديثة، إلا أن مدلولها يتضح في عدة عناصر يقوم عليها المفهوم والتي يمكن استنباطها من التعريفات السابقة، نذكرها في النقاط التالية:

- عدم الإلزامية في تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

<sup>1</sup> عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، «المنظمة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية»، المؤتمر الدولي حول سلوك المنظمة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 20-21 نوفمبر 2012، ص 205.

<sup>2</sup> Aparajita pattnaik, Srimati Nayak, Op.Cit, p 42.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل. مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>4</sup> LIVER VERT, **Promouvoir un cadre européen pour la RSE**. Luxembourg: Commission Européenne, juillet 2001, p8.

- الطوعية للمنظمة في تبني المسؤولية الاجتماعية فهي تتجاوز الامتثال للقانون إلى الالتزام من تلقاء نفسها.
- مشاركة المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال مسؤوليتها الاجتماعية.
- السلوك الأخلاقي للمنظمة تجاه الأطراف ذات العلاقة معها وتحقيق مصالحهم.
- تحمل المنظمة لمسئوليتها عن الأثر البيئي والاجتماعي لأنشطتها وعملياتها، واستجابتها لمتطلبات المجتمع الذي تنشط فيه.
- التزام رجال الأعمال من خلال سياسات تعكس الاهتمامات البيئية والاجتماعية بالموازاة مع الأنشطة الاقتصادية التي هي الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال.

من خلال ما سبق يمكن اقتراح تعريف للمسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي انسجام أعمال وأنشطة منظمات الأعمال مع توقعات المجتمع بشكل طوعي، واستجابتها لمتطلباته الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والبيئية بما يحقق التوازن والتواءم بين تحقيق مصالح هذه المنظمات ومصالح الأطراف الفاعلين معها.

### المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن، وأن وضع حد فاصل بين فترات لغرض تأشير مراحل دقيقة لتطور المفهوم غير ممكن وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، وبالتالي فإن محاولة تتبع نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية على ما هي عليه اليوم هي رصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالة الآنية العملية إلى الاستجابة الاستراتيجية، ومن الجزئية الضيقة إلى الشمولية الواسعة<sup>1</sup>. وبهذا الصدد يمكن رصد المراحل التالية عبر فترات زمنية متعاقبة:

#### 1- البدايات المبكرة للمسؤولية الاجتماعية

ظهرت المسؤولية الاجتماعية في مفهومها البسيط مع بداية نشأة المجتمعات البشرية وتطورت بتطورها، فالحياة تفرض على الفرد التعايش والتعاون مع الآخرين لتحقيق التكامل في توفير متطلبات الحياة واستمرارها وتقدمها، لذلك ظهرت الحاجة لوجود مبادئ تحكم علاقات الفرد مع الآخر من جهة، ومع المجتمع من جهة أخرى وتنظم علاقة المجتمعات البشرية بعضها ببعض<sup>2</sup>، إذ دلت الصور والرسوم الموجودة على جدران معابد قدماء المصريين وقبورهم على أن المسؤولية الاجتماعية التطوعية المتمثلة في مساعدة الفقراء كانت موجودة لديهم خاصة في حفلات الأسر الملكية، حيث كان المواطنون المسورين يقدمون تبرعاتهم للمحتاجين، وكانت المعابد هي التي

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع - مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup> منظمة العمل العربية، «البند الثامن: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص»، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والأربعون، مصر، 2018، ص 7.



تتلقى تلك المساعدات من محاصيل الأرض ومنتجات المواشي لتوزيعها على الفقراء. بمعرفة الكهنة، فقد عرف القدماء المصريون الكثير من أعمال التطوع الاجتماعي في مجال البر والإحسان<sup>1</sup>.

وتعتبر الحضارة اليونانية معاصرة للحضارة المصرية الفرعونية، حيث كان اهتمام أغنياء اليونان قديماً موجهاً لرعاية أبناء السبيل وتوفير الطعام والمأوى للغرباء، وتقديم المساعدات للمحتاجين، والغالب على هذه الحضارة قيام خزانة الدولة نفسها بالرعاية الاجتماعية لشعبها.

أما الرومان (500 قبل الميلاد) فقد انقسم مجتمعهم إلى أشرف وعامة، أما الأشراف فقد كانوا يملكون كل شيء، والعامة أتباع للأشراف وليس لهم حقوق أو كيان، وقد تطورت الأمور في تلك الحضارة بعد كفاح العامة الذي أدى إلى تحقيق المساواة بين الجماعتين، وفي هذه الحضارة كان العمل الاجتماعي التطوعي يتجسد في طبقة النبلاء ويتمثل في توزيع القمح على الفقراء عندما يشتد القحط.

كما شرع الزعيم الصيني (كينج هيج 100 قبل الميلاد) نظاماً للعمل في الحكومة يمنع الاستغلال الوظيفي ويهتم بالضوابط الرقابية، وأظهر التاريخ الصيني تشريعات تعتمد على الجانب الإنساني في المعتقدات الدينية وتوجهها نحو معالجة المشكلات الاقتصادية والفلسفية والتشريعية والاجتماعية في مجال الأعمال<sup>2</sup>.

## 2- المسؤولية الاجتماعية في الإسلام:

رؤية الإسلام للمسؤولية الاجتماعية تنبع من نظرة الإسلام إلى الإنسان والابتعاد عن إلحاق الضرر سواء به أو بالحيوان أو بالبيئة التي تحيا عليها المخلوقات من خلال الآيات والأحاديث الكثيرة، حيث يقول عليه الصلاة والسلام: «لَا ضَرَرَ وَلَا ضِرَارَ».

فعمل الخير وإشاعته من المقاصد الشرعية أو الضروريات الخمس التي أقرها العلماء في: المحافظة على الدين، وعلى النفس، النسل، العقل، والمال، فحقوق المسلم كلها مسؤوليات اجتماعية، وإن كان الفرد مطالباً بمسؤولية اجتماعية، فعلى مستوى الجماعات والمنظمات تكون المسؤولية أعظم<sup>3</sup>.

وتتعدد أوجه المسؤولية الاجتماعية في الإسلام والتي وردت في النصوص القرآنية والأحاديث النبوية وكلها تنص على ضرورة إشاعة الخير والعمل الصالح والتعاون والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر إلى غير ذلك من الضوابط الأخلاقية التي تحكم العلاقة بين الأفراد والجماعات، ومن الآيات الكريمة التي لا يمكن حصرها نذكر قول الله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾<sup>4</sup> وقوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 3-4.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 4.

<sup>3</sup> هائل عبد المولى ابراهيم طشطورش، «الدور الاجتماعي للمؤسسة من منظور اقتصاد إسلامي»، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية، جامعة ورقلة، 20 - 21 نوفمبر 2012، ص 248.

<sup>4</sup> الكهف، الآية، 30.

<sup>5</sup> المائدة، الآية 2.

بالإضافة إلى قوله تعالى: ﴿وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾<sup>1</sup>، وتبرز هذه الآية الكريمة إحدى صور المساهمة في المجتمع وهي الزكاة الركن الثالث من أركان الإسلام، وقد حدد لها الإسلام فئات في المجتمع لصرها، يقول الله تعالى: ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمَوْلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَرْمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾<sup>2</sup>، فكما على المسلم الذي عليه الزكاة (ملك النصاب ودار عليه الحول) مسؤولية إخراج زكاته، فإن قيام المنظمة بدورها في المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يكون في شكل إخراج زكاتها المقدرة بناء على أرباحها ومقدار أموالها وممتلكاتها، خاصة إذا راعت الفئات المذكورة في الآية الكريمة السابقة.

وفي المقابل قد أفاضت السنة النبوية بنصوص كثيرة في هذا المجال، منها قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: «إِنَّ مِمَّا يَلْحَقُ الْمُؤْمِنَ مِنْ عَمَلِهِ وَحَسَنَاتِهِ بَعْدَ مَوْتِهِ، عِلْمًا عَلَّمَهُ وَنَشَرَهُ، وَوَلَدًا صَالِحًا تَرَكَهُ، وَمَصْحَفًا وَرَنَّهُ، أَوْ مَسْجِدًا بَنَاهُ أَوْ بَيْتًا لِابْنِ السَّبِيلِ بَنَاهُ، أَوْ نَهْرًا أَجْرَاهُ، أَوْ صَدَقَةً أَخْرَجَهَا مِنْ مَالِهِ فِي صِحَّةٍ وَحَيَاتِهِ، وَتَلَحُّقَهُ مِنْ بَعْدِ مَوْتِهِ»<sup>3</sup>.

وقوله صلى الله عليه وسلم: «الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ، لَا يَظْلِمُهُ وَلَا يُسْلِمُهُ\*، مَنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ فَإِنَّ اللَّهَ فِي حَاجَتِهِ، وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً فَرَّجَ اللَّهُ عَنْهُ بِهَا كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا، سَتَرَهُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ»<sup>4</sup>.

إن ما تركز عليه المسؤولية الاجتماعية من التزام أخلاقي وضوابط سلوكية في المعاملات والبذل والعطاء والإنفاق والمسارة إلى الخيرات تعد جذورها متأصلة في الدين الإسلامي من خلال الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي جاءت جامعة لنواحي الحياة مفصلة لكل دقائق الأمور في تنظيم شؤون الفرد والجماعات ما يجعلها صالحة لكل زمان ومكان.

### 3- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من الثورة الصناعية إلى عصر العولمة:

تتميز المسؤولية الاجتماعية بصفة الديناميكية والتطور المستمر مما يجعل تحديد مراحل دقيقة لتطورها صعبا نظرا لتداخل الأحداث والتأثيرات المتبادلة، ويبقى أصل نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية للمشاكل الكثيرة والأزمات العديدة نتيجة نظرة المنظمة لمصلحتها الذاتية على حساب مصلحة المجتمع، هذا ما دفع لظهور تيارات جديدة أدت إلى نشوء وعي اجتماعي وبيئي يقوم على المسؤولية الاجتماعية الذي تطور بتطور احتياجات المجتمع

<sup>1</sup> البقرة، الآية 110.

<sup>2</sup> التوبة، الآية 60.

<sup>3</sup> محمد ناصر الدين الألباني، صحيح سنن ابن ماجه، المجلد الأول، الرياض: مكتبة المعارف، 1997، الحديث رقم 200، ص ص 97-98.

\* بمعنى لا يخذله، يقال أسلم فلان إذا ألقاه إلى التهلكة ولم يحمه من عدوه.

<sup>4</sup> أخرجه أبو داود سليمان، مرجع سبق ذكره، الحديث رقم 4893، ص 255.

ومدى تبني المنظمات لهذا المفهوم<sup>1</sup>. ويمكن تقسيم تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية في هذه الفترة إلى المراحل التالية:

– **مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية:** شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها معضلات إنسانية من الإهمال وسوء الاستغلال وتشغيل الأطفال والأحداث والنساء في ظل ظروف عمل قاسية<sup>2</sup>، فمع الثورة الصناعية كان التركيز منصبا على مصلحة الأعمال حيث أن اليد الخفية وقوى السوق غير المنظورة تجعل المصلحة الخاصة تعمل لصالح المجتمع من خلال الاهتمام الكبير بمعايير الكفاءة والربح على حساب جميع المعايير الأخرى، لهذا شهدت هذه الفترة الكثير من المآسي الإنسانية وقد ظلت هذه الحالة زمنا طويلا حيث أقصى الربح هو القيمة الاقتصادية العليا وأن ما هو خير للأعمال هو خير للمجتمع كله، وفي هذه الفترة كانت إرهابيات فردية ودعوات متفرقة حيث دعا **R.A.Owen** في بداية القرن التاسع عشر إلى الاهتمام بالآلة البشرية بمدد بأساسيات الحياة، ساعات عمل محدودة، وجبات تقدم أثناء العمل...، ورغم تصاعد حركة الإدارة العلمية في بداية هذا القرن، فإنها كانت تعمل في ظل مرحلتها التاريخية القائمة على أساس تعظيم الأرباح، فقد ركزت الحركة على ما أكده **Taylor** من أن لكل عمل هناك الطريقة الوحيدة فضلى لأدائه من أجل تحسين الكفاءة وبالتالي تعظيم الربح في المنظمة، ومن بين الإرهابيات التي أعقبت ذلك ما أشار إليه هنري جانت **H.Gantt** في آخر كتبه "التنظيم للعمل" في 1919 إلى أنه: "إذا حدث في أي وقت أن وجد المجتمع أن ثمن وجود الشركات يفوق ما يجني من ورائها من نفع فإن السماح بوجودها ينتفي"<sup>3</sup>.

– **مرحلة العلاقات الإنسانية و تجارب الهوثورن:** إن تزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة في ظل الظروف المزرية أدى بالمدراء إلى الاهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل، وهذا ما جسده تجارب الهوثورن حيث تم فيها محاولة دراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج و الإنتاجية، وهذا يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون.

– **مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:** تُعد الأفكار الاشتراكية من العلامات البارزة التي دفعت منظمات الأعمال في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم، فبالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي كانت من أبرز المطالب التي ينادي بها العاملون في الغرب، وإن كان هناك بعضها اعتمدته بعض منظمات الأعمال الأمريكية قبل ظهور الأفكار الاشتراكية والشيوعية، إن التطور الأهم في هذه المرحلة يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمشاركة الخاصة بضرورة تحمل المسؤولية تجاه أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين.

<sup>1</sup> جصاص محمد، تلياني فاطمة الزهراء، «تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات: شركة كوكا كولا كنموذج»، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة –الواقع والرهانات-، جامعة الشلف، الجزائر، 14-15 نوفمبر 2016، ص 4.

<sup>2</sup> محمد عاطف محمد ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. الأردن: الوراق، 2006، ص ص 196-197.

– مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير و النظرية الكيترية: إن إهمال إدارات المنظمات الصناعية لبعض مسؤولياتها تجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون مراعاة مصالح المستهلك، ومع الكساد العالمي الكبير وانحيار المنظمات الصناعية وتسريح آلاف العاملين الذين وجدوا أنفسهم فجأة بدون مداخل يعيشون منها أدى إلى اضطرابات كثيرة نجم عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، في المقابل برزت دعوة كيتر ونظريته الشهيرة بوجود تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي، إن هذه الدعوات والكساد الكبير فضلاً عن تأثير الأفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر ويطلع عليها الناس بشكل واسع، كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.

– مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية و التوسع الصناعي: تعد من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورتها الحديثة، فقد تخلصت الكثير من الدول من الحكم الديكتاتوري وسقطت الكثير من الأنظمة العسكرية واستبدلت بنظم ديمقراطية تؤمن بالمشاركة السياسية، وهذه الأحداث انعكست بشكل كبير على منظمات الأعمال في العالم كله، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور، وإشراك العاملين في الإدارة، ونظم التأمين الاجتماعي والصحي، وقوانين معالجة حوادث العمل، وظهور جمعيات حماية المستهلك في العالم الغربي كله نتاج التطورات المشار إليها سابقاً.

– مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات: تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المنظمات بشكل عام، فضلاً عن التطور في وسائل الاتصال التي أسهمت في توعية الناس عبر مختلف الدول، ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية كما أن دعوات المطالبة بحماية البيئة ونشر الوعي البيئي وإدراك الناس للتلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية اتسعت بشكل كبير، أهم ما ميز هذه المرحلة المطالبة بتحسين نوعية الوقود لتخفيف التلوث الحاصل الناجم عن احتراقه، كثرة القضايا المرفوعة أمام المحاكم التي تتعلق بالانتهاكات التي تحصل من قبل المنظمات تجاه المستفيدين كعدم صلاحية المنتجات وعدم جودتها من وجهة نظر المستهلك أو بعض قضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة<sup>2</sup>.

– مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية: تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا، كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألاسكا والتي تسببت فيها شركة (Exxon Valdez) النفطية، أو كما حدث في فضيحة الرشوة في شركتي (IBM & Banco

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال – الأعمال والمجتمع. مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 58-59.

(Nacion) في الأرجنتين، وفضيحة رشوة (Lockheed) في عام 1970 في أمريكا، الأمر الذي دعا السلطات الأمريكية إلى سن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة<sup>1</sup>.

كما تجسدت النداءات والاحتجاجات بشكل قوانين ودساتير أخلاقية بدأت المنظمات بصياغتها وتبني بنودها وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور، ونجد أن المنظمات سواء منها الصناعية أو ذات الإنتاج الخدمي قد بدأت بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط السارية في المنظمة والمتعلقة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية، وأهمها ما تعلق بحماية المرأة العاملة، كما نشير هنا إلى ظهور حقل جديد في المحاسبة هو محاسبة المسؤولية الاجتماعية، وكثرت كذلك الدراسات في تطوير مقاييس للأداء الاجتماعي للمنظمات<sup>2</sup>.

– **مرحلة جماعات الضغط:** خلال الخمسينات والستينات من القرن العشرين ومع تكريس الانفصال بصورة متزايدة مابين الملكية والإدارة والذي ميز الشركات العملاقة، بدأت جماعات الحقوق المدنية وجمعيات حماية المستهلكين، وغيرها من الحركات الاجتماعية بالتأثير على سلوك الشركات عن طريق مراقبة الآثار البيئية للصناعات الكبيرة، ومستوى جودة المنتجات للتأكد من خلوها من المواد الضارة، وبالمثل فقد ازدادت فاعلية حركات الحقوق المدنية وجماعات الضغط، كالمنظمات العمالية والنسائية وحركات السود والأقليات في الولايات المتحدة وأوروبا، الأمر الذي أزم الشركات بتطوير سياساتها في مجال استخدام العمالة، والتراجع عن السياسات التمييزية، وتطورت أنظمة الرقابة والحماية ضد التلوث وازداد الاهتمام بالحد الأدنى من هدر الطاقة<sup>3</sup>.

– **مرحلة تأثير العولمة واقتصاد المعرفة:** تتميز هذه المرحلة بتطور طبيعة الاقتصاد وبرز ظواهر مثل العولمة والخصخصة، ففي ظل العولمة الاقتصادية دخلت منافسة الشركات الدولية مرحلة القدرة التنافسية الحقيقية، حيث تحولت المنافسة من الأدوات الصلبة إلى الأدوات اللينة، بمعنى الانتقال من المنافسة في التكنولوجيا والمنتجات إلى المنافسة في المفهوم الإداري والأخلاقي<sup>4</sup>، والخصخصة أدت لتزايد سطوة منظمات الأعمال العملاقة نتيجة تخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم كثير من الخدمات بالإضافة إلى تسريح العاملين وتغير هيكل الاقتصاديات في دول العالم، أما صناعة المعلوماتية وشبكة الانترنت فقد ولدت قيما وجرائم جديدة وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد، كل هذا حث المنظمات باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أحمد السيد كردي، **المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية**، مقال متاح على الموقع الإلكتروني: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/334582>، تاريخ الاطلاع: 2018/08/10، الساعة 11:05.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال – الأعمال و المجتمع**. مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>3</sup> حسين عبد المطلب الأسرج، **المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص و دورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية**، ورقة بحثية، ص 10، متاحة على الموقع الإلكتروني: <https://tslibrary.org/1632>، تاريخ الاطلاع: 2018/08/11، الساعة 09:10.

<sup>4</sup> هايل عبد المولى ابراهيم طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 245.

<sup>5</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال – الأعمال و المجتمع**. مرجع سبق ذكره، ص 60.

والملاحظ من خلال تتبع مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية أنه يمكن اعتبارها كأسباب وتحديات لظهورها، لأنها حملت في طياتها أهم العوامل المرافقة لتطور بيئة العمل العالمية والتي أدت إلى بروز المسؤولية الاجتماعية وتنامي مفهومها، حيث أن بواعث الاهتمام بها جاءت تدريجياً استجابة لقضايا اجتماعية لم تكن لافتة للنظر من قبل، فضلاً عما لحق بالبيئة من أضرار وكوارث كان لها دور الحسم في تزايد النداءات حول اهتمام منظمات الأعمال بالجوانب الاجتماعية والبيئية في محيط عملها حتى أصبحت هذه المنظمات تدرك من نفسها قيامها بأدوار اجتماعية تضمن استمراريتها وتطورها.

### المطلب الثالث: التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية وتطور مفهومها

في سياق تطور أدبيات الأعمال الذي أعقبه تطوراً في مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا الحقل فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية شهد كذلك تطوراً واختلافاً ينم عن تنوع وتعدد المداخل والنظريات التي فسرت المسؤولية الاجتماعية، وفيما يلي عرض للأصول النظرية للمسؤولية الاجتماعية وتطور مفهومها.

#### 1- تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

شهدت المسؤولية الاجتماعية تطوراً في مفهومها حيث تركزت في:

أ- **المفهوم الكلاسيكي (التقليدي):** قد برز هذا المفهوم في الثمانينات من القرن التاسع عشر<sup>1</sup>، حيث تعود خلفية هذا المفهوم للعالم الاقتصادي **آدم سميث**، الذي ركز من خلال هذا المفهوم بشكل أساسي على أن كافة منظمات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى ربح ممكن وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة.

وبالتالي فإن الإطار الفلسفي لهذا الاتجاه نحو المسؤولية الاجتماعية يعبر عنه بالسلوك والقيم الشخصية لمديري الأعمال والتي هي تعبر عن المعتقدات والاتجاهات التي تقودهم لتكوين قاعدة لما يحتزنونه من معلومات وذلك لاعتماد السلوك الذي ينتهجونه<sup>2</sup>.

وبالرغم من بقاء هذا المفهوم حتى الثلث الأول من القرن الماضي إلا أن زيادة عدد منظمات الأعمال وزيادة حدة المنافسة أدى إلى ظهور أهداف أخرى ترافق هدف تعظيم الربح منها هدف النمو وامتلاك حصة سوقية وتكوين صورة إيجابية للمنظمة في أذهان المجتمع مما مهّد للمفهوم الإداري<sup>3</sup>.

ب- **المفهوم الإداري:** أدرك الاقتصاديون والإداريون مع نهاية عام 1930 وجود فجوة بين المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والطبيعة الجديدة لمنظمات الأعمال، فقد خرج كل من **Means&Berle** باستنتاج مفاده أنه: " إذا ما تغيرت الأعراف والقوانين السائدة فإن أهداف المنظمة سوف تتغير، كما أن قوة صنع القرار المتعلقة بحدود المسؤولية الاجتماعية يجب أن ترتبط بالمديرين أكثر من ارتباطها وتركزها بيد المستثمرين"، وبهذا ظهر تيار

<sup>1</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، **أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري**. الرياض: دار الألوكة، 2012، ص 37.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**. مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2007، ص ص 29-30.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 31.

فكري إداري جديد داخل المنظمة أو خارجها مغاير للنظرة التقليدية المتمثلة في تعظيم أموال المستثمرين وخصوصاً في منظمات الأعمال الكبيرة، وفي هذا الصدد يقول الاقتصادي **Paul Samuelson**: "إن المشاريع الكبيرة في هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق المسؤولية الاجتماعية فقط، بل أنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل".

وخلال الفترة 1940-1950 وبعد سلسلة من النقاشات الفكرية، تم الإجماع على أن المفهوم الإداري هو: "التحوّل من الهدف الوحيد الذي تسعى إليه المنظمة المتمثل في تعظيم الربح إلى هدف آخر يتمثل في تعظيم الرضا للمديرين أنفسهم وبجنتهم عن القوة والأمان والموقع المتميز في السوق في ظل نمو واتساع المنظمات وامتداد هذا الرضا ليشمل عناصر أخرى داخل المنظمة أو خارجها"<sup>1</sup>.

وأشار **Francis x.Sutton** في بحثه سنة 1956 إلى كون المسؤولية الاجتماعية تظهر وتبرز في المنظمات الكبيرة من خلال إدارة المنظمة ما بين عدد من العناصر المتفاعلة معها (حملة الأسهم، المقرضين، الموردن، الزبائن، والحكومة...) والتي يكون لها تأثير كبير في مساعدة المديرين على تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع، أي أن المنظمة نظام مفتوح ثنائي الاتجاه تستلم مدخلاتها من المجتمع وتقوم بإرسال مخرجاتها إليه<sup>2</sup>.

**ج- المفهوم البيئي**: يعتبر المفهوم البيئي الأكثر حداثة وارتباطاً بالبيئة، الذي اختلفت تسمياته فالبعض أطلق عليه نموذج البيئة الاجتماعية وآخرون يسمونه النموذج النوعي لحياة المديرين وآخرون يقولون بأنه نموذج وجهة النظر العامة<sup>3</sup>.

بدأت ملامح هذا المفهوم تظهر سنة 1960 بتحسس المديرين لمسؤوليتهم الاجتماعية في كونها لا تنحصر داخل المنظمة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصراً، بل تمتد إلى أطراف وفئات متعددة تتمثل في عموم المجتمع، وخير من وضّح الفكرة هما **John K Galbraith & Ralph Nader** بدراسة تأثير منظمات الأعمال الكبرى وخاصة في مجال صناعة السيارات فخرجوا بنتيجة مفادها: "عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة للمجتمع هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يترك أو يعلو على تلك المصلحة"، ومنه فإن المصلحة العامة للمجتمع فوق أي اعتبار ذاتي<sup>4</sup>.

ويمكن تلخيص المفاهيم الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية ومقارنتها وفق مؤشرات رئيسية في الجدول التالي:

<sup>1</sup> حسناء مشري، مسالمة سفيان، «الأصول النظرية والتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية»، ورقة بحثية ضمن كتاب جماعي محكم بعنوان: **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية**، برلين: المركز الديمقراطي العربي، 2019، ص 100.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 100.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، **المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي**. الأردن: دار الحامد، 2010، ص 146.

<sup>4</sup> حسناء مشري، مسالمة سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 101.



الجدول رقم (01): ملخص المفاهيم الفكرية الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية

المفهوم المؤشرات	الكلاسيكي	الإداري	البيئي
المفهوم	- تحقيق المنفعة الذاتية. - ما هو جيد لي هو جيد للمجتمع. - تعظيم الربح.	- المنفعة الذاتية ومنفعة المساهمين. - ما هو جيد للمنظمة جيد للمجتمع. - الربح المعقول.	- منفعة المساهمين والمجتمع. - ما هو جيد للمجتمع جيد للمنظمة. - الربح ضروري ولكن...
الاقتصادية	- النقود والثروة هي الأكثر أهمية. - دع المشتري يأخذ الحذر بنفسه. - العمل يباع ويشترى. - الإدارة مسؤولة تجاه المالكين.	- النقود مهمة، والأفراد كذلك. - لا يجوز خداع المستهلك. - العمل يجب أن ينظم وبشكل صحيح. - الإدارة مسؤولة تجاه أطراف متعددة.	- المجتمع أكثر أهمية. - دع البائع يأخذ الحذر. - كرامة العاملين وتحقيق رضاهم. - مسؤولية تجاه المالكين والمجتمع.
التكنولوجيا	- مهمة جدا. - تطبيق المبدأ المادي.	- مهمة ولكن الأفراد لهم أهمية أيضا. - المادية والإنسانية.	- الأفراد أكثر أهمية منها. - المبدأ الإنساني.
الاجتماعية	- مشاكل العاملين يجب أن تترك في منازلهم. - صرامة تجاه العلاقات الإنسانية والعمل يُدار وفق مصلحة المنظمة.	- العاملون بحاجة إلى ما هو أبعد من حاجاتهم الاقتصادية. - تنظيم العمل وفق القيم الجماعية للمساهمين في العمل.	- الإدارة توظف الفرد بحمله. - مساهمات المجموع هي الأساس في العمل.
السياسية (الحكومية)	- من الأفضل تدخل الحكومة بالحد الأدنى.	- التعامل مع الحكومة أمر لا بد منه.	- منظمة الأعمال والحكومة يعملان سويا لتجاوز مشكلات المجتمع.
البيئية	- السيطرة على البيئة متروك للقضاء والقدر.	- إمكانية السيطرة والمعالجة للبيئة المحيطة.	- يجب المحافظة على البيئة لأنها تمثل الحياة النوعية.
الجمالية	- ما هي القيم الجمالية؟	- نعم للقيم الجمالية ولكن ليس لنا.	- يجب المحافظة عليها وإنجاز الجزء الذي يخص المنظمة.

المصدر: محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة. مرجع سبق ذكره، ص 36-37.



## 2- الأصول النظرية للمسؤولية الاجتماعية:

بالنظر إلى الأصول النظرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، فقد نجد له جذورا في التضارب الحادث بين النظرية النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة من نظرية أصحاب المصالح ونظرية حقوق الملكية ونظرية الآثار الخارجية<sup>1</sup>. وقبل التطرق لهذه النظريات تجدر الإشارة إلى أن أول من كتب في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو الاقتصادي الأمريكي **John Morice Klark** والذي صدر له أول مقال يحمل عنوان "التغيرات الجوهرية في المسؤولية الاقتصادية" وكان ذلك عام 1916 بواسطة هذا البحث يقترح صاحب المقال توسعة مسؤولية منظمة الأعمال لكي تشمل البعد الاجتماعي.

وقد تلى هذه الدراسة بحثا آخر قدمه الاقتصادي **Howard Bowen** عام 1953 تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال، وقد اعتبر الكثير من المختصين هذا الباحث بمثابة الأب المنظر والمؤسس للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. فمن وجهة نظر هذا الباحث فإن المئات من منظمات الأعمال تمتاز بسلطة تحديد مسار حياة المواطنين بالإضافة إلى أشياء أخرى لرجل الأعمال قد تكون إحدى الوسائل التي تسمح بمعالجة الكثير من المسائل الاقتصادية، كما يرى أن لرجال الأعمال مسؤولية في متابعة السياسات واتخاذ القرار والقيام بالأنشطة التي تعتبر صالحة ومفيدة من حيث الأهداف والقيم في المجتمع<sup>2</sup>.

أ- النظرية النيوكلاسيكية (نظرية المساهمين): هذه النظرية تركز أساسا على أعمال الاقتصادي **Milton Friedman** الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد الذي أشار في سنة 1970 في إحدى مقالاته "المنظمة لها مسؤولية اجتماعية واحدة تتمثل في استخدام مواردها وممارسة أنشطتها التي تمكنها من تعظيم أرباحها، بشرط واحد وهو احترام قواعد اللعبة، أي ممارسة النشاط ضمن منافسة حرة ومفتوحة دون خداع أو غش، وبعد عرضه لهذه الأفكار، ومن خلال ميولاته كان عالما نقديا حيث أصبح رائدا للمدرسة النيوليبرالية، ومقولته الشهيرة "الربح هو المعيار الوحيد لكل القيم، في كتابه "الرأسمالية والحرية"، حيث يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهمين هو الهدف الاجتماعي المناسب لمنظمات الأعمال لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمنظمة. كما انتقد **Friedman** الآراء الداعية إلى دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية المنظمة، بقوله أن المسيرين بهذه الطريقة يحطمون أسس المنظمة الحرة، ويرى أن عليهم أن يعظموا قيمة الأرباح للمساهمين فقط<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مقري زكية، بجاوي نعيمة، «دلالات إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوضعي»، **الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية**، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص 3.  
<sup>2</sup> العايب عبد الرحمان، «التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة». (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2011)، ص ص 56-57.  
<sup>3</sup> فضالة خالد، «دور الاقتصاد الإسلامي في إرساء المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري». (أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة البويرة، الجزائر، 2019)، ص 20.

ب- نظرية أصحاب المصالح: طورت الأبحاث النظرية المتعلقة بأخلاق المنظمة خلال سنوات الستينات إلى غاية صدور إشكالية أصحاب المصالح، حيث كان للعديد من المنظرين نصيب من النقاش فيما بينهم من أجل التعريف بخصائص أصحاب المصالح نذكر من بينهم العالم **Edward Freeman** والعالم **Archie Carroll**<sup>1</sup>.

يعتبر أصحاب المصالح مجالاً من المجالات المهمة التي تمارس فيها المنظمات دوراً اجتماعياً وهم الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها. يركز هذا النموذج على فرضية مختلفة تماماً عن فرضية المساهمين، وتمثل في كون المنظمة لا يمكنها أن تحصر توجهها لهدف واحد فقط وهو الربح، فهي لا يمكنها بأي حال أن تبقى منطوية على نفسها، لذلك يجب أن تكون مسؤولة تجاه كل من يتواجد ضمن الرهانات المتعلقة بالأنشطة التي تديرها سواء كانوا أفراداً أو مجموعة من الأفراد أو المجتمع ككل، فالمنظمة حسب هذه النظرية تعتبر نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح الذين لا ينحصرون فقط في مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين الذين تشملهم نشاطات وقرارات المنظمة<sup>2</sup>.

ج- نظرية الآثار الخارجية أو نظرية حقوق الملكية: الآثار الخارجية هي كل ما يصدر عن إنتاج المنظمة في بيئتها دون أن يتم بينهما تعاقد (تبادل، شراء...)، وقد ازدادت القضية حدة مع تطور التكنولوجيا، حيث أصبحت المنظمات تنتج بكميات كبيرة<sup>3</sup>، بمعنى ما تؤثر به المنظمة على بيئتها بالسلب أو الإيجاب. فمثلاً الآثار التي يخلفها مصنع الاسمنت من تلوث في الجو قد يتسبب في أمراض خطيرة، من جهة أخرى يمكن أن تكون للمنظمات آثاراً إيجابية على المحيط مثل المستشفيات التي تحسن مستوى الصحة أو الجامعات التي تعمل على تحسين مستوى التعليم<sup>4</sup>، هنا يجب التفريق بين المنتج والآثار، فالمنتج له سوق ويمكن الحصول على مقابل له أما الآثار فليس لها سوق سواء كانت إيجابية أو سلبية، فإذا كانت الآثار سلبية على المجتمع والبيئة لا تستطيع الحصول على تعويض إلا في حالات نادرة، أما إذا كانت الآثار إيجابية فإن المنظمة لا يمكنها الحصول على مقابل.

وحسب نظرية حقوق الملكية فإنه في حالة عدم تحديد الحقوق أي عدم وضوح فيما إذا كانت للمنظمة الحق في الإنتاج الذي ينتج عنه آثار سلبية أم لا فهنا تتدخل الدولة لتحديد الحقوق، أما في حالة تحديد الحقوق من قبل التشريعات فإن الدولة تتدخل بطريقة غير مباشرة، ولهذا أصبح اهتمام المديرين بالآثار السلبية مفروضاً من قبل الأفراد والمجتمع وذلك من أجل الحد منها<sup>5</sup>.

ومن خلال عرض نظريات المسؤولية الاجتماعية وأعمال الباحثين في هذا المجال، فإنه على الرغم من أنها جعلت من الصعب وضع إطار نظري موحد يمكن من استيعاب هذا المفهوم إلا أنها ساهمت في توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطويره.

<sup>1</sup> حسناء مشري، مسالمة سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>2</sup> فضالة خالد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>3</sup> حسناء مشري، مسالمة سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>4</sup> زكية مقري، نعيمة يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 4.

<sup>5</sup> حسناء مشري، مسالمة سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 104.

## المطلب الرابع: اتجاهات التأييد والاعتراض حول المسؤولية الاجتماعية

قد يعترض البعض على موضوع تبني المنظمة لمسؤوليات واسعة تمتد إلى أطراف أخرى ما يجدها عن هدفها الرئيسي الذي جاءت من أجله في تحقيق الأرباح، وبالمقابل هناك من يرون أن الدور الاجتماعي للمنظمات أصبح حقيقة وأمرًا ضروريًا لا يمكن تجاهله، ولكل حجج تدعم رأيه، سيتم تلخيصها في الآتي:

## 1- الاتجاهات المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية:

الكثير من يؤكد أن المشاركة في المبادرات الاجتماعية لمنظمات الأعمال من شأنها أن تحقق العديد من الفوائد، ليس فقط للمنظمة بل أيضا للعملاء والمستثمرين والمحللين الماليين والعاملين، حيث يتشكل شعور جيد لدى العملاء الحاليين، والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة حول المنظمة المسؤولة، وتوجد أدلة متنامية على أنها تفيد العلامة التجارية والنتائج النهائية للأعمال والمجتمع، وهناك من يدعوا إلى أن منظمات الأعمال التي تتمتع بسمعة قوية في مجال المسؤولية الاجتماعية تستمر وقتًا أطول<sup>1</sup>.

تلخص بحوث أصحاب هذا الاتجاه إلى أن منظمات الأعمال تستفيد من مجموعة من المزايا المتصلة بالنتائج النهائية للأعمال وقد حددها كل من **Kotler & Nancy** في:<sup>2</sup>

– **ازدياد في المبيعات والحصة من السوق:** حيث أكدت دراسة **Bloom & al** بأن ما نسبته 78% من الأشخاص البالغين يشترون منتجات من أجل دعم قضية يهتمون بها، وأن 48% مستعدون لتغيير العلامات التجارية والتحول إلى علامة تجارية مرتبطة بقضية نبيلة في حالة تماثل السعر والجودة، كما تضيف الدراسة أن 75% من المستهلكين قرأهم الشرائية تتأثر بسمعة المنظمة المهتمة بالبيئة، وأن 80% على استعداد لدفع نقود أكثر مقابل المنتجات الصديقة للبيئة<sup>3</sup>.

– **تعزيز مكانة العلامة التجارية:** في كتابهما روح العلامة التجارية **Hamish Pringle & Marjorie Thompson** قدما حجة قوية مفادها مساهمة منظمة أو علامة تجارية بعمل خيري يؤدي إلى ربطه بالعلامة التجارية (روح العلامة التجارية)، وأسقطا حاجات المستهلكين على هرم ماسلو للحاجات حيث يتحرك المستهلكون نحو قمة الهرم ويسعون لتحقيق الذات<sup>4</sup>.

– **إثراء سمعة منظمة الأعمال و نفوذها:** تعتبر السمعة من أهم الأصول غير الملموسة للمنظمة، والمسؤولية الاجتماعية لها تأثير قوي على بناء سمعة جيدة للمنظمة الأعمال وزيادة ولاء الزبون، حيث بينت دراسة في الدنمارك لأكثر من 30 منظمة أعمال أن الدافع الأساسي لتبني المسؤولية الاجتماعية هو تحسين الصورة.

<sup>1</sup> Philip Kotler, Nancy Lee, **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**, USA: John Wiley & Sons, Inc, 2005, p 10

<sup>2</sup> Ibid, pp 10-11.

<sup>3</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>4</sup> Philip Kotler, Nancy Lee, Op.Cit, p 13.

- انخفاض تكاليف التشغيل: يعتبر إسهام المسؤولية الاجتماعية في تخفيض التكاليف من أهم دوافع تبنيها من قبل المنظمات كتكاليف حوادث العمل التي تسبب فيها غالباً عدم كفاية معايير الأمن، العقوبات المالية للمخالفات القانونية وعدم الالتزام بالمعايير القانونية...، فالمشاركة في البرامج الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية و الجهود المبذولة لتحسين الأوضاع البيئية والاجتماعية من شأنه تخفيض قيمة الغرامات وتخفيض الأحكام الصادرة ضد المنظمات التي تخالف القانون، تجنب النزاعات بين المنظمة والعمال والمجتمع والمنظمات غير الحكومية يخفض خطر مقاطعة المستهلكين للمنتجات وتجنب الردود السلبية، فقدان ثقة الزبون والدعاوي القضائية<sup>1</sup>.
- ازدياد القدرة على جذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم: التزام المنظمات بثقافة العطاء والمسؤولية الاجتماعية يساعد على جذب العاملين الذي يحملون بداخلهم قيماً تجاه العمل، ويساعد كذلك على استمرارهم في العمل<sup>2</sup>. كما أن هذه المنظمات تتميز بكونها قادرة على استقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية والحفاظ عليها نظراً لأن سمعتها تؤهلها لذلك، وتولد لديهم الالتزام الاجتماعي رغبة في الاستمرار بالعمل فيها، لأنه معروف عنها الالتزام القانوني والأخلاقي تجاه كل أصحاب المصالح فيها. بمن فيهم العمال.
- ازدياد الجاذبية بالنسبة للمستثمرين بأموالهم: تسمح المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بالحصول على أفضل تمويل بما أن المستثمرين يتفادون المنظمات ذات السمعة السيئة، إضافة إلى تصاعد توجه نحو الاستثمار المسؤول اجتماعياً ووضع البنوك لشروط الاستدانة في منحها القروض<sup>3</sup>.
- تقوية النظام الاجتماعي داخل المنظمة: تساهم المسؤولية الاجتماعية في تماسك و استقرار التنظيم و تدعيم جهود المنظمة وتحقيق أهدافها، فيمكن تحويل الصراع والتصادم داخل العلاقات إلى تعاون وتشارك<sup>4</sup>.
- نوعية حياة أفضل للمجتمع: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعمل على زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليالي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب، بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، كما تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواءً من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية، فضلاً عن تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية، وكون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل

<sup>1</sup> محمد لطرش، «دور القيم الدينية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات بولاية باتنة»، المؤتمر الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة -الواقع و الرهانات-، جامعة الشلف، الجزائر، 14 - 15 نوفمبر 2016، ص 8.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>3</sup> محمد لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>4</sup> عبد الله فليش، «دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية»، المؤتمر الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة -الواقع و الرهانات-، جامعة الشلف، الجزائر، 14 - 15 نوفمبر 2016، ص 15.

السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل وهذه تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات<sup>1</sup>.

- تجنب صدور لوائح حكومية ضدها: التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو التزايدات القانونية التي قد تتعرض لها هذه المنظمات أثناء ممارسة نشاطها<sup>2</sup>.

## 2- الاتجاهات المعارضة للمسؤولية الاجتماعية:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن القطاع الخاص عندما يتولى مسؤوليات اجتماعية فإنه سوف يقع في مشكلات كبرى بحكم عدم تخصصه وعدم كفاءته في هذه المسؤوليات، وأن تولى المهام مع عدم امتلاك القدرة والكفاءة على تنفيذها يعتبر تصرف غير مسؤول<sup>3</sup>. وهم بذلك يرون أن المسؤولية الاجتماعية ليست مسؤولية منظمات أعمال وإنما مسؤولية الحكومات.

ومن المعارضين لموضوع المسؤولية الاجتماعية منذ حقبة **Milton Friedman** حيث يرى أنه على أصحاب الأعمال أن يعملوا بالاعتماد على مبادئ الاقتصاد الحر وليس بمبادئ المسؤولية الاجتماعية حيث أن رجل الأعمال لا مسؤولية له إلا تعظيم الربح، وإذا ما تصرف بخلاف ذلك فإنه ينفق أموال حملة الأسهم في غير مجالها أو أنه تصرف بدوافع غير اقتصادية<sup>4</sup>.

ويمكن حصر حجج المعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

- أن تبني دور اجتماعي أكبر من قبل منظمات الأعمال الخاصة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود منظمات الأعمال الخاصة فهذه المنظمات وجدت أساساً للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وبأسعار معقولة والحصول على عائد تعيد استثماره وبالتالي هذا يمثل مسؤولية معقولة للمنظمات<sup>5</sup>.

- ذوبان الأهداف الأساسية الاقتصادية للمنظمة واضمحلالها مع مرور الزمن وزيادة مطالبة المجتمع والدولة للمنظمات في تبني أهداف اجتماعية وتصبح المنظمات عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية العالية والاستثمار في البحث والتطوير في تكنولوجيا الإنتاج لمنتجات جديدة وهذا الأمر سينعكس بضعف في الأداء الاقتصادي للمنظمات وبالتالي تراجع قدرتها على متابعة البرامج الاجتماعية<sup>6</sup>.

- الالتزام بمهام المسؤولية الاجتماعية يحول المنظمة إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المنظمات الحكومية.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 51.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 206.

<sup>5</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق، ص 73.

– إذا انفردت المنظمة بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك يعني تحملها كلفاً إضافية تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلباً على موقفها وقوتها التنافسية في السوق.

– محدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى المنظمات في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض عملها.

– تضعف الأهداف الرئيسية الأخرى للمنظمات لكونها تستنزف طاقة من جهد المنظمة.

– المشكلات الاجتماعية هي من مسؤولية الدولة فقط، لصعوبة استيعابها من طرف المنظمة<sup>1</sup>.

– أن القيام بمهام المسؤولية الاجتماعية عمل طوعي لا يحدده القانون.

– تعقيد وصعوبة المسؤولية الاجتماعية مما يصعب استيعابها وخصوصاً في المنظمات صغيرة الحجم<sup>2</sup>.

بالرغم من اختلاف الآراء تأييداً أو اعتراضاً بشأن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، إلا أن أغلب الدراسات من خلال الواقع تؤكد على ضرورة اهتمام منظمات الأعمال بالجانب الاجتماعي في ممارسة أعمالها لما يعود لها من فوائد كثيرة وبالتالي فالاتجاه السائد خصوصاً في الوقت الراهن هو التأييد والإقرار بالمسؤولية الاجتماعية لما لها من فوائد ومنافع يمكن أن تجنيها أي منظمة أعمال جراء تبنيها وتطبيقها لهذه المسؤولية سواء من خلال المكاسب المادية كالعائد المالي أو المعنوية كتحسين سمعتها وضمأن ولاء الأطراف المتعاملة معها واستمرارهم، فضلاً عن المكاسب المحققة لصالح المجتمع والدولة ككل، لكن على المنظمة أن تقوم بدورها الاجتماعي دون المبالغة والعشوائية في ذلك وفي حدود قدرتها وأن تسعى إلى تحقيق نوع من التوازن بين أداء دورها الاقتصادي ودورها الاجتماعي. وعليه فالإقرار بأهمية المسؤولية الاجتماعية هو ما تتفق معه أهداف هذه الدراسة.

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية. الأردن: دار وائل، 2001، ص ص 53-54.

<sup>2</sup> محمد عاطف محمد ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 40.

## المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في ظل المبادرات الدولية

مع تعاظم دور منظمات الأعمال في المجتمع أصبحت المسؤولية الاجتماعية من المبادئ التنموية الهامة التي يدعو إليها الكثيرون على الصعيد العالمي، وفي هذا السياق برزت المبادرات الدولية التي أصدرتها المنظمات والهيئات الدولية بوضع إسهاماتها لتنمية الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية، من خلال التوصيات والمواثيق التي توصي بضرورة دمج هذا المفهوم ضمن أهداف واستراتيجيات منظمات الأعمال.

## المطلب الأول: مبادرة الأمم المتحدة حول المسؤولية الاجتماعية

ترتكز جهود الأمم المتحدة حول المسؤولية الاجتماعية في مجمل المساعي والمبادرات الرامية لترسيخ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وأبرز هذه المبادرات التي سيتم شرحها هي الاتفاقية العالمية للأمم المتحدة حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وكذا المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI).

## 1- الاتفاقية العالمية للأمم المتحدة حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

هي مبادرة جماعية صادرة عن منظمات الأعمال الكبرى لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتهدف هذه الاتفاقية إلى حشد طاقات رجال الأعمال وطرح الحلول لمواجهة تحديات العولمة، وهي ليست جهاز رقابي بل مبادرة طوعية تقوم على مبدأي المساءلة القانونية والشفافية، كما أنها مبادرة متعددة الأطراف تضم: منظمات الأعمال الكبرى، الحكومات المحلية، الاتحادات العمالية، المعاهد التعليمية، ووكالات الأمم المتحدة المختلفة وغيرها من منظمات المجتمع المدني.

ففي عام 1999 تم الاقتراح الأولي للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية من قبل الأمين العام للأمم المتحدة آنذاك كوفي عنان في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي، وأطلقت المرحلة النهائية للميثاق في مقر الأمم المتحدة في نيويورك في 26 جويلية 2000، وهو مبادرة طوعية متعلقة بمنظمات الأعمال، تتضمن تسهيلا وتعهدا من خلال عدة آليات: سياسة الحوار، المعرفة، شبكات محلية ومشاريع الشراكة، ويعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية في إطارها العام بحيث تشمل شفافية الشركات والقوى العاملة والمجتمع المدني. وفي 26 جوان 2004 حدث تطور على الاتفاق العالمي، وذلك خلال قمة القادة عندما تعهد عدد من رؤساء منظمات الأعمال حول العالم بالتزامهم بمحاربة الفساد، وهو ما نتج عنه إضافة المبدأ العاشر في الاتفاق دعما لما سبق من مبادئ<sup>1</sup>.

والميثاق العالمي للأمم المتحدة في المسؤولية الاجتماعية هو مبادرة سياسات إستراتيجية لمنظمات الأعمال التجارية الملتزمة بمواءمة أعمالها وخططها الشاملة مع المبادئ العالمية العشرة المتفق عليها في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد، وبذلك تساعد منظمات الأعمال في ضمان تطور الأسواق والتجارة والتكنولوجيا والتمويل المالي تطورا يعود بالنفع على الاقتصاديات والمجتمعات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مقدم وهيبة، «تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري». (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014)، ص ص 89-90.

<sup>2</sup> متاح على الموقع الإلكتروني للأمم المتحدة: www.un.org، تاريخ الاطلاع: 2020/01/10، الساعة: 20:33.



وتتمثل المجالات الأربعة الواردة في الميثاق العالمي للأمم المتحدة في المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:<sup>1</sup>

- **معايير العمل الدولية:** معايير العمل الدولية هي صكوك قانونية تتضمن المبادئ والحقوق، التي تتعلق بطبيعة العمل وأماكن وظروف العمل، ويمكن لهذه المعايير أن تكون إما على شكل اتفاقيات دولية ملزمة أو غير ملزمة.
- **حقوق الإنسان:** حقوق الإنسان كل لا يتجزأ، سواء كانت تلك الحقوق مدنية، أو ثقافية، أو اقتصادية، أو سياسية، أو اجتماعية، فجميعها مرتبطة بكرامة الإنسان، وعلى نفس المكانة والمرتبة كحقوق، وجميع الأفراد متساوين كبشر، ولهم حق التمتع بحقوقهم الإنسانية دونما تمييز من أي نوع مثل: التمييز بسبب اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي، أو الأصل أو الثروة، أو المولد، أو أي وضع آخر.
- **حماية البيئة:** أسهم النمو السريع وغير المتوازن للتقدم الصناعي والتطورات غير المنضبطة المصاحبة له في تنامي سلسلة من المشاكل ذات الطابع البيئي، حيث أضحت قضايا التدهور البيئي، التصحر، الضغوطات الإنسانية على البيئة، تمثل واقعا مؤلما ملازما للحياة في العصر الحديث، وخاصة مع تعزيز نموذج الحداثة والتقنيات المتطورة لقدرة البشر على الإضرار بالبيئة.
- **مكافحة الفساد:** تعتبر ظاهرة الفساد بشكل عام، والفساد الإداري والمالي بصورة خاصة ظاهرة عالمية شديدة الانتشار، ذات جذور عميقة تأخذ أبعادا واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر، حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي أو اقتصادي منها، الأمر الذي يحتم تظافر جميع الجهود من أجل الحد والتخلص منها.

تشمل هذه المجالات سابقة الذكر عشرة مبادئ والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (02): المبادئ العشرة في الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**

المجال	الرقم	المبدأ
حقوق الإنسان	01	يتعين على منظمات الأعمال دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا واحترامها.
	02	يتعين على منظمات الأعمال الحرص على عدم المشاركة في انتهاكات حقوق الإنسان.
معايير العمل	03	يتعين على منظمات الأعمال احترام حرية تأسيس الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المفاوضات الجماعية.
	04	يتعين على منظمات الأعمال القضاء على جميع أشكال العمل الجبري.
	05	يتعين على منظمات الأعمال أن تقوم بإلغاء تشغيل الأطفال دون السن القانونية.
	06	يتعين على منظمات الأعمال عدم التمييز في ميدان العمل.
حماية البيئة	07	يتعين على منظمات الأعمال أن تلتزم بانتهاج مسالك الاحتياط والحذر فيما يتعين يتعلق بمشاكل البيئة.

<sup>1</sup> نضال عمار، «دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال السورية الأعضاء في الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية»، **مجلة جامعة البعث**، سورية، العدد 54، (2016)، ص 126.



يتعين على منظمات الأعمال الاضطلاع بمبادرات تشجع على المزيد من المسؤولية في ميدان البيئة.	08	
يتعين على منظمات الأعمال تشجيع تطوير التكنولوجيا التي تحترم البيئة وتعميمها.	09	
يتعين على منظمات الأعمال أن تلتزم بمكافحة جميع أشكال الفساد بما في ذلك الابتزاز والرشوة.	10	مكافحة الفساد

المصدر: نضال عمار، مرجع سبق ذكره، ص 127.

## 2- المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI):

أطلقت هذه المبادرة عام 1997 من طرف منظمة تسمى بائتلاف الاقتصاديات المسؤولة بيئياً CERES بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة PNUe ومهمتها تكمن في الرفع من طرق التقرير للتنمية المستدامة من حيث القابلية للمقارنة والدقة والمصادقية وإمكانية التحقق من المعلومات المقدمة، وأساس هذه المبادرة هو وضع الخطوط الأساسية لصياغة تقارير التنمية من طرف منظمات الأعمال تسمى بـ GRI والذي تم وضعه من طرف منظمة الأمم المتحدة سنة 1997 والذي محتواه أن تقدم منظمات الأعمال تقريراً موحداً عن التنمية المستدامة والذي من خلاله يتم معالجة المسائل البيئية والاجتماعية والاقتصادية<sup>1</sup>، وقد تم إصدار عدة مجموعات من الإرشادات، ابتداءً بالإصدار الأول من المعايير (G1) عام 2000، أما الإصدار الرابع (G4) كان عام 2013<sup>2</sup>. وترتكز مبادرة الإبلاغ العالمية على ثلاثة أركان وهي:<sup>3</sup>

- الركن الاقتصادي ويشمل الأبحاث والتطوير والإنتاجية والاستثمار في العنصر البشري.
- الركن البيئي ويشمل تأثير أنشطة منظمات الأعمال على الماء والهواء والأرض والتنوع الحيوي والصحة.
- الركن الاجتماعي ويضمن الإفصاح عن المعلومات حول الصحة والأمان ومراعاة حقوق الإنسان في أماكن العمل.

أما بالنسبة لتقارير الاستدامة وفقاً للمبادرة العالمية لإعداد التقارير فهي تقارير تنظيمية تعطي معلومات عن الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي والحوكمي للمنظمة، تعرف أيضاً باسم تقارير البصمة البيئية، وتقارير الحوكمة الاجتماعية والبيئية، حوكمة البيئة، وتقارير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. تسعى GRI إلى جعل تقارير الاستدامة مسألة روتينية لمنظمات الأعمال تماماً كما هو الحال بالنسبة للتقارير المالية، بحيث يتم إصدارها ومتابعتها بشكل دوري ومستمر، كما يعتبر تقرير الاستدامة المفتاح والمنصة الأساسية لتوصيل الأداء المستدام، والآثار المترتبة عليه سواء كانت إيجابية أو سلبية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> العايب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 119.

<sup>2</sup> صالح الحموري، رولا المعايطه، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: من الألف إلى الياء. الأردن: دار الكنوز، 2015، ص 195.

<sup>3</sup> العايب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>4</sup> صالح الحموري، رولا المعايطه، مرجع سبق ذكره، ص 195.

- وبخصوص المنافع التي تحققها المنظمة عند إصدار تقارير الاستدامة فيمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>
- تعزيز فهم كافة المخاطر والفرص التي تواجه المنظمة.
  - تأكيد العلاقة ما بين الأداء المالي وغير المالي للمنظمة.
  - التأثير على السياسة والإستراتيجية وخطط العمل بعيدة المدى.
  - تبسيط الإجراءات وتقليل الكلفة وتحسين الكفاءة.
  - القياس وتقييم أداء الاستدامة، وفقا للقوانين والأعراف، ومعايير الأداء والمبادرات الطوعية.
  - تجنب التورط في القضايا البيئية والاجتماعية الفاشلة.
  - تقييم ومقارنة الأداء داخليا مع المنظمات والقطاعات الأخرى، وتخفيف أو عكس الآثار البيئية والاجتماعية والحوكمة السلبية.
  - تحسين السمعة والولاء للاسم التجاري.
  - تمكين أصحاب المصلحة الخارجيين من فهم القيمة الحقيقية للمنظمة، والأصول الملموسة وغير الملموسة.
  - إثبات قدرة المنظمة على التأثير، والتأثر بالتوقعات حول التطور المستدام.

### المطلب الثاني: المواصفة القياسية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية

مع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ظهرت العديد من المبادرات الدولية لرعاية هذا المفهوم كما تم الإشارة إليه سابقا، ومن بين هذه المبادرات نجد المواصفة ايزو 26000 التي تعد أهم مبادرة إرشادية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، تعكس الاهتمام العالمي بالمسؤولية الاجتماعية والتي من خلالها تتحقق أهداف التنمية المستدامة باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية هي مساهمة لمنظمات الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة التي هي مطلب عالمي.

تهدف المواصفة القياسية الدولية ISO 26000 التي تم اعتمادها عام 2010 إلى تعميم مبدأ العدالة الاجتماعية والاقتصادية ضمن معايير أخلاقية عالمية تحترم الحقوق والواجبات من خلال مشاركة جميع قطاعات المجتمع ( القطاع الصناعي، والقطاع الحكومي في القطاع غير الحكومي، العمال، المستهلكين، مؤسسات البحث والخدمات...) بشكل فاعل في عملية التنمية المستدامة، كما تهدف إلى التوصل إلى فهم مشترك لمبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على المستوى الدولي<sup>2</sup>. وفيما يلي شرح لهذه المواصفة.

#### 1- التعريف بالمواصفة ايزو 26000 :

المنظمة الدولية للتقييس (ايزو ISO) هي منظمة غير حكومية لا تهدف للربح، أنشئت عام 1946 وبدأت فعليا بالعمل عام 1947، تقع الأمانة المركزية لها في جنيف بسويسرا، حاليا يشارك في عضويتها 161 هيئة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 196-197.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات: المواصفة القياسية ISO 26000. مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2015، ص 91.

مواصفات قومية من مختلف دول العالم، وقد أصدرت منذ إنشائها 22266 معيارا دوليا وما يرتبط بها من منشورات تغطي جميع قطاعات الصناعة تقريبا من التكنولوجيا وسلامة الأغذية، الزراعة والصحة، حيث تقوم بالتطوير المستمر لإصدار المواصفات القياسية الدولية بغرض رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي في شتى المجالات<sup>1</sup>.

وتوفر منظمة الايزو قيمة مضافة لكل المبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال عرض مجموعة من الإرشادات والتوجيهات المتكاملة في المواصفة ايزو 26000 التي تم اعتمادها ونشرها عام 2010 باتفاق عالمي بين الخبراء الذين يمثلون أطراف مختلفة من أصحاب المصالح، وتشجع هذه المواصفة على الممارسات الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية في العالم ككل.

وتعرف المواصفة القياسية ايزو 26000 على أنها مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية لاستخدامها من قبل جميع المنظمات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة والنامية وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية والتي تساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسؤول اجتماعيا والذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة. فهذه المواصفة اختيارية، ولا تعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات، كما أنها لا تقصد بأن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة<sup>2</sup>.

## 2- أهداف المواصفة ايزو 26000:

الغرض الأساسي من المواصفة ايزو 26000 هو تقديم إرشادات حول كيفية عمل منظمات الأعمال بطريقة مسؤولة اجتماعيا وهذا يعني التصرف بطريقة أخلاقية وتساهم في سلامة ورفاهية المجتمع، حيث تعمل على توضيح المسؤولية الاجتماعية وتساعد منظمات الأعمال على ترجمة المبادئ إلى إجراءات فعالة ومشاركة أفضل الممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية على الصعيد العالمي. وهي موجهة إلى جميع أنواع المنظمات بغض النظر عن نشاطها أو حجمها أو موقعها<sup>3</sup>. و تتمثل أهداف هذه المواصفة فيما يلي<sup>4</sup>:

- مساعدة المنظمات في مخاطبة مسؤولياتها الاجتماعية، وفي نفس الوقت احترام الاختلافات الثقافية الاجتماعية والبيئية والقانونية وظروف التنمية الاقتصادية.
- توفير التوجيهات العملية التي تجعل من المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق والممارسة العملية.
- تعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- التوافق مع الاتفاقات والمبادرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والتحسيس بأهميتها ومكاسبها لمنظمات الأعمال.

<sup>1</sup> متاح على الموقع الإلكتروني: [www.iso.org](http://www.iso.org) ، تاريخ الاطلاع: 2018/08/17 ، الساعة: 11:55.

<sup>2</sup> جديدي روضة، مزبو ألفة، «المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الأداء المالي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة عطور الورود»، المؤتمر الثالث للعلوم المصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 أبريل 2013، ص 185.

<sup>3</sup> متاح على الموقع الإلكتروني للمنظمة الدولية للتقييس: [www.iso.org](http://www.iso.org).

<sup>4</sup> مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 182.

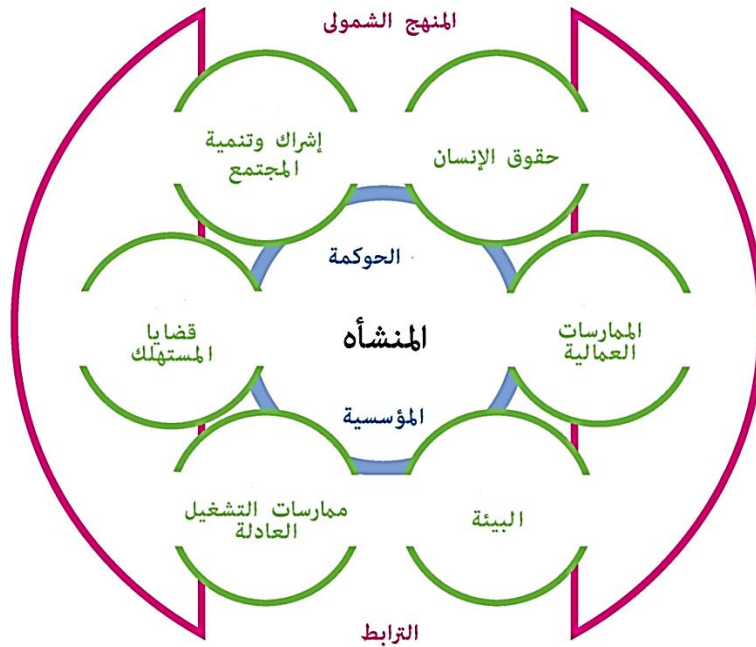
- العمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الاجتماعية وتوحيد ممارساتها ليسهل تقييمها بشكل متماثل في الدول المختلفة.

- تحسين العلاقة بين منظمات الأعمال وباقي أصحاب المصلحة المتعاونين معها.

### 3- مجالات الاهتمام الرئيسية للمواصفة إيزو 26000:

تقدم إيزو 26000 إرشادات حول سبعة مجالات رئيسية هي: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، الممارسات العمالية، البيئة، ممارسات التشغيل، قضايا المستهلك، إشراك وتنمية المجتمع، تتضمن هذه المواضيع الأساسية إرشادات مفصلة لقضايا المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح هذه المجالات الأساسية:

الشكل رقم (07): مجالات الاهتمام الرئيسية للمواصفة ISO26000 في المسؤولية الاجتماعية



المصدر: Discovering ISO26000, p4, [www.iso.org](http://www.iso.org)

والجدول الموالي يفصل محتوى المواصفة إيزو 26000 في المجالات السبعة للمسؤولية الاجتماعية سابقة الذكر، من خلال إرشادات تساعد المنظمة على تبني وتطبيق المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> ISO 26000 and OECD Guidelines: Practical overview of the linkages, p 34, [www.iso.org](http://www.iso.org).

الجدول رقم (03): إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية وفق المواصفة إيزو 26000

المسائل الفرعية	إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية	المخاور الرئيسية
المحاسبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التزام المنظمة بأن تكون قابلة للمساءلة من قبل الهيئات القانونية.</li> <li>- المساءلة تكون بخصوص آثار قراراتها وتصرفاتها على المجتمع و البيئة.</li> <li>- تقبل المسؤولية في حالة حدوث أي اعتداءات لاتخاذ التدابير الملائمة لمعالجتها.</li> </ul>	الحكومة المؤسسية
الشفافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شفافية المنظمة في: تحديد الأدوار، المسؤوليات، واتخاذ القرارات خاصة التي تؤثر على البيئة.</li> <li>- الإفصاح الدقيق والتمام عن السياسات والقرارات و الأنشطة.</li> <li>- التأثيرات الفعلية و المحتملة لأنشطة المنظمة على المجتمع و البيئة.</li> </ul>	
السلوك أو التصرف الأخلاقي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع هيكل حوكمي يساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي.</li> <li>- تحديد و تبني و تطبيق معايير السلوك الأخلاقي التي تتلاءم مع غرض المنظمة و أنشطتها، و على نحو يتلاءم أيضا مع هذه المواصفة الدولية.</li> <li>- تحديد معايير السلوك الأخلاقي وإدراك المواقف التي تغيب فيها القوانين و اللوائح المحلية.</li> <li>- منع حدوث أي تضارب في المصالح عبر المنظمة، مع مواجهته في حال حدوثه.</li> </ul>	
الاعتراف بأصحاب المصالح	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد المنظمة للأطراف المعنية (أصحاب المصالح)، والاستجابة لاهتماماتهم المعلنة.</li> <li>- الاعتراف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية للأطراف المعنية.</li> <li>- أن تضع في الاعتبار المصالح الأكبر الخاصة بالمجتمع و البيئة بين مصالح الأطراف المعنية.</li> </ul>	
العناية الواجبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنظمة عليها اتخاذ رعاية خاصة بالجوانب المتعلقة بحقوق الإنسان في الحالات التي تستدعي مواقف مخاطرة و المحددة في النقطة الموالية.</li> </ul>	حقوق الإنسان
مواقف المخاطرة في حقوق الإنسان	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصراع و عدم الاستقرار السياسي.</li> <li>- الفقر والجفاف والتحديات الصحية والكوارث الطبيعية.</li> <li>- التأثيرات السلبية على الموارد الطبيعية جراء بعض الأنشطة.</li> <li>- الأنشطة التي يمكن أن تؤثر أو تشرك الأطفال.</li> </ul>	
تجنب التورط	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجنب المنظمة في مساعدة ارتكاب أفعال غير مشروعة عن علم.</li> <li>- تجنب استفادة المنظمة من الانتهاكات التي ارتكبتها الآخرون.</li> <li>- تجنب صمت المنظمة عن رفع قضية لانتهاك حقوق الإنسان.</li> </ul>	
حل المشاكل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- امتلاك آليات لمعالجة الخلافات المتعلقة بحقوق الإنسان.</li> </ul>	
التمييز والجماعات المستضعفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم المساواة في المعاملة و منح الأفضلية للبعض على حساب الآخر.</li> <li>- هضم حقوق بعض الفئات (المرأة، ذوي الاحتياجات الخاصة، الأطفال، المهاجرون، كبار السن، الفقراء...)</li> </ul>	
الحقوق المدنية والسياسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حق الأفراد في الحياة.</li> <li>- حق حرية الرأي و التعبير وحق الوصول للمعلومة.</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- حق التجمع السلمي و حق التفاوض.</li> </ul>
	الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احترام المنظمة لحقوق الحكومات والمنظمات الأخرى والأفراد.</li> <li>- إقرار المنظمة بحق كل شخص في المستوى المعيشي اللائق.</li> <li>- لا ينبغي على المنظمة تقييد أو منع الوصول إلى منتج أو مورد أساسي.</li> </ul>
	المبادئ الأساسية والحق في العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحق في اعتراف المنظمة بالنقابات العمالية وحرية إنشائها.</li> <li>- عدم استخدام العمالة الجبرية تحت قوة التهديد.</li> </ul>
الممارسات العملية	التوظيف وعلاقات العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة فرص العمل وبشكل متساوي وعدم التمييز بين العاملين، وتجنب الفصل التعسفي.</li> <li>- عند التوظيف يراعى الأفراد العاجزين جسدياً في بعض الوظائف التي لا تحتاج مجهود بدني.</li> </ul>
	ظروف العمل والحماية الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير شروط عمل ملائمة، وتطبيق على الأقل الحد الأدنى من معايير العمل الدولية.</li> <li>- توفير ظروف عمل ملائمة من أجور وساعات عمل والراحة والسلامة.</li> <li>- ثقة متبادلة بين أصحاب العمل والموظفين .</li> </ul>
	المخوار الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبادل المعلومات بين ممثلي الحكومات وأصحاب العمل ونقابات العمال بخصوص الموضوعات الاقتصادية والاجتماعية ذات الاهتمام المشترك.</li> </ul>
	الصحة والسلامة في العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق السياسات المتعلقة بالصحة والسلامة في بيئة العمل.</li> <li>- توفير التدريب الكافي للعمال حول التعامل مع معدات السلامة.</li> </ul>
	تطوير وتدريب القوى العاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير حق التدريب وتنمية المهارات.</li> <li>- مساعدة العمال على الانتقال إلى وظائف جديدة من خلال أنظمة تقرير المهارات.</li> </ul>
البيئة	منع التلوث	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء نظام إدارة بيئية للتحقق من الآثار البيئية كالتلوث والنفايات.</li> </ul>
	الاستخدام المستدام للموارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اقتناء الموارد والخدمات على أساس معايير بيئية مع ضمان عدم نضوبها.</li> <li>- الأخذ بعين الاعتبار الآثار البيئية لنشاطاتها وخدماتها ومنتجاتها طول فترة عملها.</li> </ul>
	تكييف وتخفيف التغير المناخي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام التقنيات والممارسات السلمية بيئياً.</li> <li>- تفعيل الأنشطة التوعوية وبرامج الطوارئ للحد من الأعباء البيئية.</li> <li>- اتخاذ كل التدابير لمنع أو تقليل الأضرار البيئية.</li> </ul>
	حماية البيئة والتنوع الحيوي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحمل المنظمة المسؤولية عن الأعباء الناجمة عن أنشطتها في المناطق الريفية والمدنية.</li> <li>- اعتماد استراتيجيات التنوع البيولوجي.</li> </ul>
ممارسات التشغيل العادلة	محاربة الفساد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير وتطبيق السياسات والممارسات التي تكافح الفساد والرشوة.</li> <li>- دعم جهود الموظفين في مكافحة الرشوة والفساد وتقديم حوافز للمبلغين عنها حينها.</li> <li>- عدم تقديم أو منح مزايا نقدية غير شرعية للمسؤولين الحكوميين أو موظفي الشركاء التجاريين.</li> </ul>
	الانخراط السياسي المسؤول	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التأكد من أن المساهمات السياسية تتوافق تماماً مع متطلبات الإفصاح العامة.</li> <li>- امتناع المنظمة عن المشاركة غير اللائقة في الأنشطة السياسية المحلية.</li> </ul>

	<p>المنافسة العادلة</p> <p>- تعزيز وعي الموظفين فيما يتعلق بسبل المنافسة العادلة.</p> <p>- منع أي تورط أخلاقي أو سلوك غير تنافسي.</p>
	<p>تعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة</p> <p>- إدماج المعايير الأخلاقية والاجتماعية والبيئية في كل وظائف الأساسية للمنظمة.</p> <p>- تشجيع المنظمات الأخرى على تبني سياسات مماثلة مع الإلحاح على السلوك الأخلاقي التنافسي.</p>
	<p>احترام حقوق الملكية</p> <p>- تطبيق السياسات والممارسات التي تعزز احترام حقوق الملكية المادية أو الملكية الفكرية.</p> <p>- عدم مزاوله أي نشاط ينتهك حقوق الملكية من تزوير أو انتحال.</p>
قضايا المستهلك	<p>ممارسات تسويقية وتعاقدية عادلة</p> <p>- على المنظمة ألا تمارس أي نشاط خداعي أو تضليلي.</p> <p>- توفير معلومات كاملة ودقيقة حول: المنتجات أو الخدمات و جودتها، أسعارها، سمات الأمان الخاصة بالمنتجات (المواد الخطرة التي تحتويها)، عنوان المنظمة...</p> <p>- عدم استخدام العقود بشروط تعاقدية غير عادلة.</p>
	<p>حماية صحة وسلامة المستهلك</p> <p>- تقديم منتجات و خدمات آمنة للمستهلكين.</p> <p>- التقييم الدوري للملائمة قوانين ومواصفات الصحة والسلامة.</p> <p>- الالتزام بسحب المنتجات في حال ظهور أي أضرار ناجمة عنه.</p>
	<p>الاستهلاك المستدام</p> <p>- تصميم منتجات وتعبئتها بحيث يمكن تدويرها.</p> <p>- تصميم منتجات في متناول الفئات الخاصة.</p>
	<p>خدمة المستهلك وحل النزاعات</p> <p>- تسوية المنازعات بطريقة عادلة وسهلة الاستخدام بالنسبة للمستهلك وفي الوقت المناسب.</p> <p>- وضع الشروط و الأحكام في حالة تقدم المستهلك بشكوى محتملة لمنتج تحت الكفالة.</p>
	<p>حماية بيانات المستهلك وخصوصيته</p> <p>- احترام خصوصية المستهلك واتخاذ التدابير اللازمة لضمان الأمن بياناته الشخصية عند جمعها.</p> <p>- الحصول على المعلومات بطرق ووسائل مشروعة.</p> <p>- عدم كشف واستخدام المعلومات الشخصية للمستهلكين.</p>
	<p>الحصول على الخدمات الأساسية</p> <p>- توفير منظومة من المنتجات والخدمات التي تفي احتياجات المستهلكين.</p> <p>- خدمات مرفقة بالمنتجات.</p>
	<p>التعليم والتوعية</p> <p>- التوعية في مجال الصحة و السلامة وبمخاطر المنتجات.</p> <p>- توفير المعلومات كالحصول على ضمان و تعويض وإرفاق كتيبات حول المنتج.</p>
إشراك وتنمية المجتمع	<p>المشاركة الاجتماعية</p> <p>- المساهمة في العمليات الديمقراطية التي تحترم حقوق الإنسان.</p> <p>- التشاور بانتظام مع ممثلي الجماعات المحلية، ومساعدة بعض الجمعيات المحلية.</p>
	<p>التعليم والثقافة</p> <p>- تشجيع ودعم التعليم على جميع المستويات، خاصة التحاق الأطفال بالتعليم الرسمي.</p> <p>- احترام الثقافات والتقاليد المحلية وتعزيزها، وحماية التراث الثقافي.</p>
	<p>توفير وظائف العمل وتنمية المهارات</p> <p>- تشجيع تكوين رأس المال البشري، لا سيما توظيف عمال محليين وتسهيل التدريب للموظفين بهدف تحسين مهارات قدر الإمكان.</p>

التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في تطوير التكنولوجيا المحلية والقدرة الإبداعية الوطنية.</li> <li>- اعتماد الممارسات التي تسمح بنقل العلوم والانتشار السريع للتكنولوجيا والدراية الفنية، مع مراعاة حقوق الملكية الفكرية.</li> <li>- المشاركة في مشاريع البحوث التعاونية مع جمعيات الصناعة المحلية.</li> </ul>
تكوين الثروة والدخل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في المالية العامة للدولة من خلال أداء الضرائب للحكومة.</li> <li>- المساهمة في البرامج والمشاريع الخيرية التي تستهدف الفئات الضعيفة ومحدودي الدخل.</li> </ul>
الصحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في المشاريع المتعلقة بالصحة المحلية و التوعية الصحية للمجتمع.</li> </ul>
الاستثمار الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار في مشاريع الأعمال التجارية المحلية وبرامج التنمية الاجتماعية للتخفيف من الفقر.</li> <li>- تقييم المبادرات الاجتماعية القائمة ومدى ملاءمتها للمجتمع وتحسينها.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-123، بتصرف.

صالح الحموري، رولا المعايطه، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-99، بتصرف.

مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-95، بتصرف.

ISO 26000 and OECD Guidelines, «Practical overview of the linkages», Organization (PPO), 2017, p p 34-51, par comportent.

### المطلب الثالث: المواصفة الدولية البيئية إيزو 14000

إلى جانب المواصفة إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، برزت مبادرة أخرى للمنظمة العالمية للمعايرة وهي المواصفة البيئية (ISO14000) التي تركز أهدافها حول حماية البيئة.

#### 1- نشأة المواصفة الدولية البيئية إيزو 14000:

تعود جذور نشأة المواصفة (ISO14000) إلى تصاعد الدعوات الموجهة للمنظمة من قبل منظمة الأمم المتحدة ومنظمات أخرى لإصدار مواصفة متخصصة بإدارة البيئة، حيث شكلت منظمة ISO مجموعة استشارية دولية سنة 1991 لتطوير مواصفة قادرة على وضع مدخل عام لإدارة البيئة مماثل لمواصفة إدارة الجودة (ISO9000)\*، وكذا تعزيز قدرة المنظمة على ترسيخ التحسين في الأداء البيئي، بالإضافة إلى تخفيض وإزالة الحواجز التجارية.

أثمرت جهود هذه المجموعة الاستشارية إلى تشكيل لجنة فنية عرفت بلجنة (ISO1T,207)، وعبر عدة مقابلات قامت بها اللجنة الفنية امتدت من سنة 1993 إلى غاية سنة 1995 في أوصلو التي عرضت فيها خمس مسودات عمل كمواصفة دولية فتم التصديق على واحدة منها في هذه المقابلة وعرضت على جميع أعضاء منظمة ISO للتصويت، فتمت الموافقة نهائيا في شهر فيفري سنة 1996، وفي سبتمبر من نفس السنة صدرت سلسلة

\* هي عبارة عن معايير إدارة الجودة وضمانها، حيث تحدد القواعد والمقاييس التي تعمل على توحيد وتجانس السلع والخدمات وتحقيق جودة الإنتاج بين منظمات الأعمال المختلفة، وذلك من خلال تسجيل أنظمة الجودة المطبقة لديها والحصول على شهادات المطابقة لمواصفات ضمان الجودة حسب النشاط الممارس في منظمة الأعمال.



المواصفة (ISO14000) يشكلها النهائي متضمنة عدة إصدارات طوعية دولية ترشد من خلالها إلى المتطلبات العامة لتكوين نظام إدارة بيئية مع طريقة التنفيذ<sup>1</sup>.

## 2- التعريف بالمواصفة الدولية ايزو 14000:

المواصفة (ISO14000) هي مواصفة قياسية دولية تم تطويرها استجابة للقلق العالمي حول البيئة، حيث تم وضع مجموعة من المعايير تمثل اتفاق من قبل هيئات المعايير الوطنية في جميع أنحاء العالم حول الإجراءات التي يجب إتباعها لإنشاء نظم الإدارة البيئية من ضمان للجودة والسيطرة على السلع المنتجة والخدمات المقدمة من طرف منظمات الأعمال والتي تراعي حماية البيئة<sup>2</sup>.

تهدف هذه المواصفة أساسا إلى تدعيم عملية حماية البيئة ومنع التلوث وتأكيدا على ما سبق جاء دليل الاستخدام للمواصفة ذاتها وفي إصداره الثاني لعام 2001 جملة ملاحظات تتلخص بما يلي:<sup>3</sup>

- تستطيع المواصفة وكنظام إداري أن تتعامل مع التنظيمات الأخرى على مستوى المنظمة بكفاءة وتماسك عالي.

- تستطيع المنظمة الكبيرة أن تطبق هذه المواصفة عن طريق الاختيار من مجموع آلاف العاملين، لتشرح لهم عناصر المواصفة بمرونة ووضوح بما يوفر لديهم خبرة وتدريب عالي يمكنهم من تنفيذ المواصفة.

- تلتزم المواصفة بالوقاية من التلوث وهو حجر الزاوية في كفاءة أدائها.

- لا تحتاج المنظمة إلى نقطة بداية متكاملة لتنفيذ المواصفة إذ كثيرا ما تكون المعرفة بمتطلبات المواصفة كافية لتكون نقطة انطلاق نحو إنشاء نظام إدارة بيئية في التطبيق العملي.

- ركزت المواصفة على مفهوم التحسين المستمر لكنه مفهوم افتراضي لا يمكن بلوغه وذلك بسبب عدم وجود منظمة مثالية.

وفي ظل مراجعة جميع معايير ISO من أجل تحديد ما إذا كانت هذه المعايير بحاجة إلى مراجعة لتتلاءم مع الوضعية الحالية للأسواق وتتوافق مع التطورات الحديثة للإدارة تم تصميم إصدار 2015 للاستجابة لمتطلبات التغييرات في مجال إدارة الأعمال وخاصة في ما تعلق بالتوافق مع معايير نظم إدارة أخرى، وأهم التغييرات التي تم استحداثها تتعلق بما يلي:<sup>4</sup>

- زيادة التركيز على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في نظام الإدارة البيئية.

- زيادة التركيز على مفاهيم القيادة.

<sup>1</sup> نجم العزاوي، **ISO المدخل الإداري المعلوماتي، نظم ومتطلبات وتطبيقات**. الأردن: دار وائل، 2015، ص ص 260-261

<sup>2</sup> Alan S Morris, **ISO 14000 Environmental Management Standards: Engineering and Financial Aspects**, USA: John Wiley & Sons Ltd, 2004, P1.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، **فلسفة التسويق الأخضر**، الأردن: مكتبة المجتمع العربي، 2014، ص ص 82-83.

<sup>4</sup> رشيد غلاب، «نظم الإدارة البيئية (ISO1400)»، واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر». (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017)، ص 74.

- إضافة مبادرات استباقية لحماية البيئة من التدهور، مثل الاستخدام المستدام للموارد، والتخفيف من آثار تغير المناخ.

- إدماج مفهوم تحسين الأداء البيئي.

- اعتماد مفاهيم دورة الحياة عند النظر في معالجة الجوانب البيئية.

- إضافة استراتيجيات جديدة للاتصال.

### 3- مزايا المواصفة الدولية البيئية إيزو 14000 :

أظهر التنفيذ الفعلي للمواصفة (ISO 14000) مزايا عديدة منها ما يأتي:<sup>1</sup>

- التوافق المتزايد مع التشريعات البيئية والطاعة للأهداف السياسية الإستراتيجية.

- اعتراف المنظمات الصريح بأن تطورها متعلق بالموارد البيئية المؤثرة على نشاطها وهذا عمق درجة الاهتمام بالبيئة.

- تصاعد رغبة المنظمات في شرح وضعها البيئي للرأي العام المحلي والعالمي مستهدفة باستعدادها للتقييم البيئي وإعادة تأهيل نشاطاتها واكتساب المعرفة فيما يتعلق بالمبادرات البيئية.

- منع التلوث والحفاظ على المواد الأولية بما يسهم بتقليل الكلفة.

- إيجاد أسواق ومستهلكين جدد.

- تعزي صورة المنظمة لدى الموردين والمستثمرين والأفراد والجهات الأخرى المتعاملة مع المنظمة.

- رفع معنويات العاملين تجاه مسؤولياتهم البيئية.

- يزيد من إبداع المنظمات وقدرتها على التنافس لأجل الحصول على حصة سوقية أعلى.

- تحسين التخطيط المالي من خلال تحديد الرأسمال الرئيسي والمستقبلي وتكاليف تشغيل نشاطات الإدارة البيئية.

- تحسين مواقف الإدارة العليا في الأزمات والطوارئ البيئية.

- إيجاد لغة عالمية بسيطة ومفهومة لإدارة البيئة وحمايتها من التلوث.

حيث يمكن أن نتأكد بأن أهمية نظم الإدارة البيئية متمثلة في اعتبارها كالدرع الواقي للمنظمة المانح لها

طريق التطور وهو نفسه الذي يحمي البيئة من تأثيرات المنظمة السلبية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: مبادرات دولية أخرى حول المسؤولية الاجتماعية

في سياق الجهود الدولية الرامية إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال التي سبق ذكرها، برزت

مبادرات أخرى \_ وإن اختلفت أهدافها وتركيزها على جانب محدد من المسؤولية الاجتماعية\_ إلا أنها تصب في

التشجيع على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وفيما يلي سيتم ذكر بعضها.

<sup>1</sup> نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 265-266.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 266.

**1- إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل (جنيف 1998):**

تم إعلان إلزام جميع الدول الأعضاء في المنظمة الدولية باحترام المبادئ المتعلقة بالحقوق الأساسية في العمل، وأن تعززها وتحققها بنية حسنة وهي: الحرية النقابية والإقرار الفعلي بحق المفاوضة الجماعية، القضاء على جميع أشكال العمل الإلزامي، القضاء الفعلي على عمل الأطفال، القضاء على التمييز في الاستخدام و المهنة<sup>1</sup>.

**2- مبادئ إدارة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي:**

تضطلع منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بدور بارز في تعزيز إدارة المنظمات على نحو سليم، ففي 1999 أصدرت المنظمة مجموعة منقحة من المبادئ المتفق عليها دوليا لإدارة المنظمات، تعرض من خلالها مفهوم مسؤوليات المنظمات نحو أصحاب المصلحة فضلا عن حاملي أسهمها، كما أصدرت المنظمة مبادئ توجيهية للشركات متعددة الجنسيات نقحت في عام 2000، وهي أشمل مجموعة مبادئ توجيهية تعتمد اعتمادا متعدد الأطراف، وهي تغطي الكشف عن المعلومات والعمالة والعلاقات الصناعية والبيئية ومصالح المستهلكين والعلم والتكنولوجيا والقدرة على المنافسة والضرائب<sup>2</sup>.

**3- الإعلان ثلاثي الأطراف للمبادئ المتعلقة بالشركات عابرة القارات والسياسة الاجتماعية لمنظمة العمل الدولية:**

صدر هذا الإعلان عام 1977 بهدف تشجيع المساهمة الايجابية للشركات عابرة القارات في دفع عجلة التنمية، وقد تضمن هذا الإعلان المبادئ المتعلقة بالجوانب الاجتماعية لنشاط هذه الشركات والتي يتعين عليها وعلى كل من الحكومات ومنظمات الأعمال احترامها. وتشمل هذه المبادئ رفع مستوى التشغيل في البلدان المضيفة ومراعاة المساواة في المعاملة وإتاحة فرص التشغيل وتوفير عنصر الاستقرار وتشجيع التدريب وتوفير ظروف مواتية للمعيشة والعمل والاهتمام بالعلاقات الصناعية. وتتسم هذه المبادئ أيضا بأنها غير إلزامية وأن تطبيقها يكون على نحو تطوعي، وقد تم تعديل هذا الإعلان أكثر من مرة ليتواءم مع المبادئ التي تبناها منظمة العمل الدولية ولتجديد الالتزام بمبادئ الإعلان الأساسية<sup>3</sup>.

وقد أطلقت منظمة العمل الدولية خلال عامي 2006 و2007 مبادرة جديدة للتأكيد على الدور المحوري الذي تلعبه المنظمة في تشجيع الشركات عابرة القارات على الالتزام بمبادئ الإعلان الثلاثي كأساس لسياساتها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات و للبرامج التي تقوم بتنفيذها في هذا الإطار، كما تسعى المنظمة من خلال هذه المبادرة إلى توفير معلومات كافية عن تجارب البلدان والشركات المختلفة في مجال المسؤولية الاجتماعية

<sup>1</sup> صالح الحموري، رولا المعايطه، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36.

<sup>2</sup> مقدم وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-90.

<sup>3</sup> عرابه رابح، بن داودية وهيبه، «المسؤولية الاجتماعية للشركات و دورها في التنمية: عرض تجارب بعض الشركات العالمية»، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14- 15 فيفري 2012، ص 11.

للشركات وتدريب الشركات في هذا المجال وتبادل الخبرات وتسهيل الحوار بين المنظمات الأخرى المعنية بهذا الموضوع<sup>1</sup>.

#### 4- معيار المسائلة الاجتماعية (SA 8000) الصادر عن المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

تعتبر شهادة الاعتماد (SA8000) معيار اعتماد دولي تم وضعه وتطويره بواسطة المنظمة الدولية للمحاسبة الاجتماعية (SAI) ، وهي منظمة خيرية ترعى حقوق الإنسان تأسست عام 1997 هدفها تطوير المعايير الطوعية والترويج لها (معيار مكان العمل الأكثر قبولاً على مستوى العالم) والأنظمة التي من شأنها المعالجة والتعامل مع حقوق العاملين. وصدرت الطبعة الأولى من هذا المعيار في مطلع عام 1997 والتي خضعت للمراجعة والتعديل في عام 2001 وفيما بعد صدرت طبعة أحدث من هذا المعيار في عام 2008 ويُعد هذا المعيار الأول في مجال قابليته للتدقيق والذي يناسب جميع أنواع منظمات الأعمال بمختلف الأحجام وفي جميع أنحاء العالم، ويعمل هذا المعيار على توفير إطار عمل يضمن تادية المسؤولية الاجتماعية والالتزام بها في مختلف المجالات التي تديرها المنظمة وعلى كافة الأصعدة. ويستخدم هذا المعيار اليوم على مستوى العالم من قبل المنظمات الراغبة بالظهور بمظهر المنظمة التي ترعى وتدير المسائل الاجتماعية والأخلاقية وتمتتع بالالتزام مُستدام تجاه المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية<sup>2</sup>.

تقدم هذه المواصفة متطلبات ومنهجية تدقيق لتقييم ظروف العمل بما في ذلك عمالة الأطفال والعمل الإجباري والصحة والسلامة المهنية وحرية التجمع وعدم التمييز والممارسات التأديبية وساعات العمل والأجور وغيرها من أجل الحفاظ على ظروف عمل جيدة وتحسين الظروف القائمة، بواسطة هذا المعيار يمكن ضمان الحد الأدنى لحقوق العمال، وهي قابلة للتدقيق من طرف مدقق خارجي مستقل، وبالتالي المواصفة (SA8000) وضعت ضوابط دقيقة يمكن أن تسترشد بها منظمات الأعمال لدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في قراراتها واستراتيجياتها<sup>3</sup>.

#### 5- برنامج محاضرات البنك الدولي عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

يقدم البنك الدولي من خلال شبكة المعلومات الدولية برنامجاً للمحاضرات عن نماذج المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والممارسة العملية في هذا المجال تأثيرها على تنافسيتها، وقد استفاد من هذا البرنامج التدريبي 20 ألف مشارك من تسعين بلداً. ويرجع اهتمام البنك الدولي بتقديم برامج تدريبية عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال إلى عدم توفر المهارات والكفاءات لدى المنظمات في البلدان النامية خاصة المحلية منها لتمكينها من الاضطلاع بمسؤوليتها الاجتماعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 11.

<sup>2</sup> متاح على الموقع: [https://www.paltrade.org/ar\\_SA/page/social-accountability-sa8000](https://www.paltrade.org/ar_SA/page/social-accountability-sa8000) ، تاريخ الإطلاع:

2020/01/21، الساعة: 23:07

<sup>3</sup> العايب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>4</sup> عرابة رابع، بن داودية وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

6- المواصفة الدولية لصيانة الموظف (OHSAS18000): هي مواصفة قياسية دولية تم تطويرها استجابة لحاجة العملاء المستعجلة لوجود مواصفة قياسية معترف بها لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية يمكن بموجبه تقييم أنظمة الإدارة بما يمكن المنظمات للسيطرة على المخاطر المتعلقة في السلامة والصحة المهنية وتطوير أدائها، هذه المواصفة لا تذكر معايير محددة للسلامة والصحة المهنية ولا تقدم مواصفات تفصيلية لتصميم نظام الإدارة، كما أن جميع المتطلبات في معايير هذا النظام موضوعة لتناسب أي نظام لإدارة السلامة في أي منظمة، وبالتالي فهي تناسب أي منظمة ترغب في:<sup>1</sup>

- تأسيس نظام لإدارة السلامة والصحة المهنية للقضاء على أو تقليص فرص العاملين أو غيرهم من الأشخاص للمخاطر المرتبطة بأنشطة المنظمة.
- تطبيق والحفاظ على التطوير المستمر لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية.
- ضمان توافرها مع سياستها المعلنة للسلامة والصحة المهنية.
- البحث عن شهادة تسجيل لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية من جهة خارجية.
- اتخاذ قرار ذاتي وتصريح علني بمطابقة أنشطتها لمواصفات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية.

#### 7- جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (ACCA):

قامت الجمعية بإصدار دليل إرشادي للممارسات الأفضل في تقارير الاستدامة البيئية والاجتماعية، وقد تم الاقتداء بها في كثير من الحالات وساهمت في النهوض بجودة التقارير العالمية.<sup>2</sup>

#### 8- مبادرة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:

مبادرة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تخص بالتحديد الشركات متعددة الجنسيات، والمبادئ التوجيهية التي جاءت بها هي توصيات موجهة من قبل 38 حكومة إلى الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في البلدان الأعضاء في المنظمة أو انطلاقاً منها. وتحدد مبادئ ومعايير طوعية للقيام بالأعمال بصورة مسؤولة في مجموعة متنوعة من الميادين، بما فيها العمالة والعلاقات الصناعية وحقوق الإنسان والبيئة والإفصاح عن المعلومات والمنافسة والضرائب والعلم والتكنولوجيا. وغايتها تشجيع المساهمات الإيجابية التي بإمكان الشركات المتعددة الجنسيات تقديمها في تحقيق التقدم الاقتصادي والبيئي والاجتماعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسان زيدان العميرة، أنظمة الأيزو في السلامة والبيئة. لبنان و الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي، 2015، ص ص 174-176.

<sup>2</sup> وهيبية مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>3</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، «كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة»، منشورات الأمم المتحدة، رقم الوثيقة UNCTAD/TTE/TEB/2004/7، نيويورك وجنيف، 2004، ص 97.

## المبحث الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومجالات تطبيقها

عند مراجعة الأدبيات التي تطرقت إلى المسؤولية الاجتماعية نجد أن جميعها تناول الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة والتي تستهدفها المنظمة ببرامجها في المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى دراسة محتوى المسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد تغطي بشكل عام طبيعة عمل المنظمة ونشاطها وتأثير الفئات ذات العلاقة معها.

## المطلب الأول: ارتباط المسؤولية الاجتماعية بأصحاب المصالح

تتعدد وتنوع الفئات التي تضغط باتجاه أن تتبنى المنظمات أهدافها، ويساهم البعض من هذه الفئات في تطوير معايير أداء اجتماعي خاصة بما لتعرضها على هذه المنظمات<sup>1</sup>. وترتبط المنظمة اتجاه هؤلاء الأطراف بمعرفتهم وتحديد طبيعة علاقتها معهم ومن ثم تلبية حاجاتهم، لذا فإن الالتزام بتحقيق أهدافهم يعكس تحمل المنظمة للمسؤولية الاجتماعية اتجاههم، وقد اصطلح عليهم عند الكثير من الباحثين بأصحاب المصالح.

## 1- تعريف أصحاب المصالح:

تعود جذور هذا المفهوم إلى أعمال الباحثين **Berle & Means** عام 1932. بملاحظتهما لتطور الضغط الاجتماعي على رجال الأعمال للاعتراف بمسؤوليتهم تجاه جميع الذين يتأثرون بالمنظمة، وأشارا إلى أن المنظمة عليها أن توازن بين مصالح هذه المجموعات المختلفة، ومن جهته قام **Barnard** بتبني هذه الفكرة عام 1938 واعتبر منظمة الأعمال مكانا مفتوحا تتقاطع فيه أنواع مختلفة من العلاقات بين الجهات المعنية بالمنظمة<sup>2</sup>، ويُعتبر المفكر **Freeman** أول من وضع أسس نظرية أصحاب المصالح سنة 1984<sup>3</sup>، والظاهرة التي ركز عليها في نظريته هي العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها وكيفية تصرف المنظمة في ظل تلك البيئة وردة فعلها<sup>4</sup>. وقد عرف **Freeman** أصحاب المصالح بأهم كل فرد أو مجموعة الأفراد الذين قد يؤثر أو يتأثرون بتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل - الأردن: دار وائل، 2007، ص 528.

<sup>2</sup> Jean-Pascal Gond, Samuel Mercier, «Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature», France, 2003, P 2.

<sup>3</sup> Samuel Mercier, «L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature», **Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique**, Université Laval, Québec, Canada, 13-15 Juin 2001, P 3.

<sup>4</sup> صديقي خضرة، «المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات»، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 - 15 فيفري 2012، ص 11.

<sup>5</sup> Jean-Pascal Gond, Samuel Mercier, Op.Cit, p6.

ويمكن تعريف أصحاب المصالح كذلك بأنهم مجموعة أو مجموعات أو الأفراد الذين لديهم مصلحة في نشاط الأعمال أو المنظمة، ومن الصعب تحديدهم بقائمة شاملة تنطبق على كل منظمة، على سبيل المثال أصحاب المصالح بالنسبة للمستشفى يختلفون عنهم بالنسبة لمصنع الأسلحة هذا ما يبرر اختلاف الجهات المعنية، لكن على العموم يمكن إجمالهم في: الحكومة، المستثمرين، جماعات الضغط، العملاء، المجتمع المحلي، الموظفين والموردين والمنظمات المهنية<sup>1</sup>.

## 2- نظرية أصحاب المصالح:

نظرية أصحاب المصالح تركز بشكل أساسي على أنه يجب على المنظمات أن يمتد اهتمامها وتركيزها من حملة أسهم المساهمين إلى مجموعات أخرى كذلك لها علاقة بالمنظمة، هم أصحاب المصالح الممثلين في العملاء، العاملين، الموردين، والمجتمع بشكل عام.

أعمال **Freeman** يعتمد عليها في عدد كبير من الأبحاث، أما **Clment** قام بإجراء بحث لحصر الدروس المستفادة من تطبيق هذه النظرية في أبحاث قطاعات الأعمال، وقام باستعراض أكثر من 30 دراسة استخدمت نظرية أصحاب المصالح ولخص ما توصلت له تلك الدراسات في مجموعة من النتائج منها:<sup>2</sup>

- أن المنظمات تواجه ضغوطا متزايدة للاستجابة للأطراف المستفيدة والتي لها علاقة بأعمال المنظمة، فالمجموعة الأساسية تتمثل في حملة الأسهم، العملاء، الموردين، العاملين، أما المجموعة الثانوية فتشمل المنظمات غير الحكومية، النشاط، المجتمع، و الدولة.

- يجب قانونا على المنظمات الاستجابة لمتطلبات الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.

- أما النتيجة الأخيرة فإن المنظمة تستطيع أن تحسن من صورتها من خلال الاستجابة لطلبات أصحاب المصالح.

كما تقسم هذه النظرية أصحاب المصالح إلى فئتين:<sup>3</sup>

- أصحاب المصالح الأساسيين: وهم من يشاركون بشكل مباشر في العملية الاقتصادية ولهم علاقة رسمية أو تعاقدية مع منظمة الأعمال، وهم حملة الأسهم، العاملون، الموردون، و الزبائن.

- أصحاب المصالح الثانويين: الذين لديهم علاقات طوعية مع المنظمة في إطار عقد ضمني أو أخلاقي، وينتمون إلى المجتمع المدني، كالجتماعيات، المنظمات غير الحكومية، السلطات المحلية ... إلى غير ذلك.

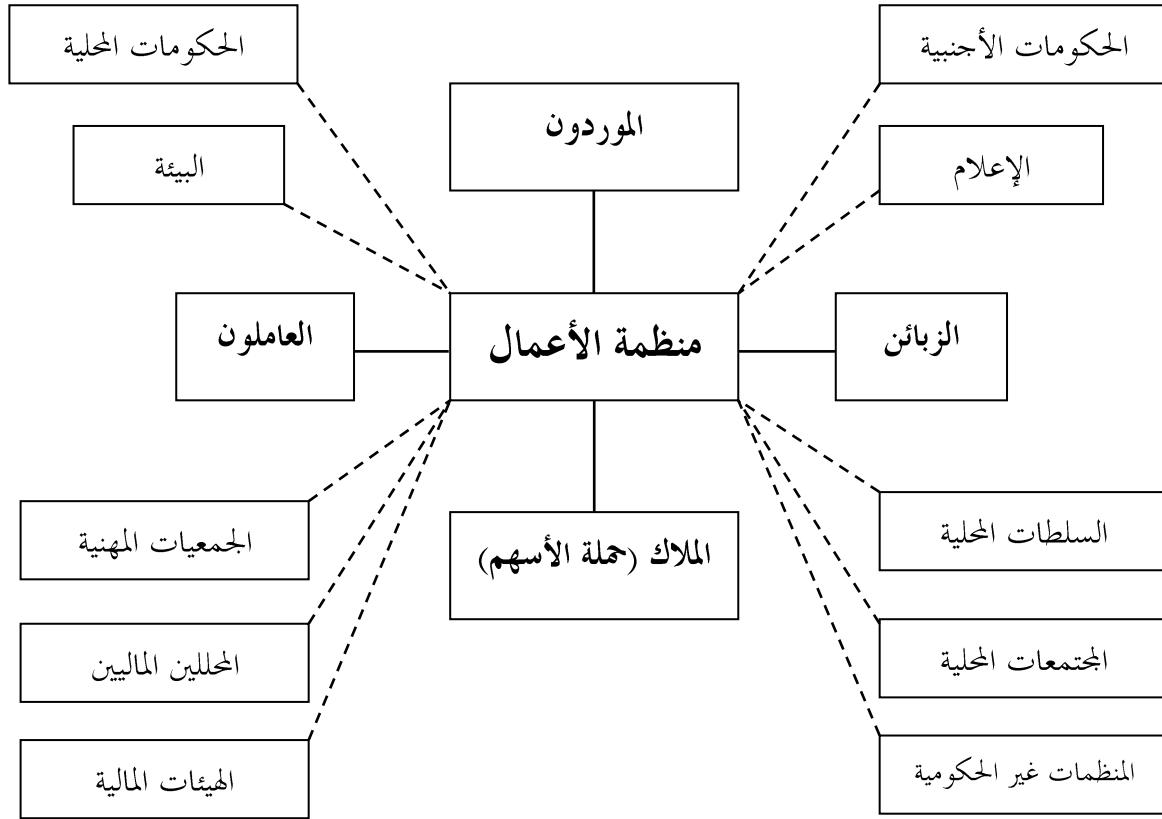
ويوضح الشكل التالي أصحاب المصالح الأساسيين والثانويين وارتباطهم بالمنظمة:

<sup>1</sup> Floriane Bouyoud, «Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises», (Thèse de docteur en science de gestion, La boratoire d'investigation en prospective stratégie et organisation, France, 2010), p 54.

<sup>2</sup> صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

<sup>3</sup> Hebri Assia, «Le role de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise: cas de la compagnie pétrolière SONATRACH», (Thèse de doctorat en science Gestion, Université Tlemcen, Algérie, 2015), P 64.

الشكل رقم (08): المنظمة وأصحاب المصالح الأساسيين والثانويين



المصدر: وهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 77.

كما لا يمكن حصر جميع أصحاب المصالح وتحديد قائمة نهائية لهم، وهذا ليس من المستغرب بالنظر إلى عدد وتنوع الجهات الفاعلة والعاملة في مجال الاقتصاد<sup>1</sup>.

إن درجة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يعكس مستوى الوعي الذي يتحلى به رجال الأعمال خدمة لغايات وأهداف دائما متضاربة متأتية من جهات مختلفة متمثلة بأصحاب المصالح، حيث يقع على عاتق المنظمة ضرورة تحقيق التوافق بين هدفها العام وبين مجموعة الأهداف المتعددة والمتضاربة لهذه الأطراف، فبقدر الاهتمام الذي توليه المنظمات لهؤلاء الأطراف يظهر مدى الاهتمام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات<sup>2</sup>.

وعليه ساهمت نظرية أصحاب المصالح بشكل بارز في مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث منحت إطارا نظريا لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال توضيح الفئات التي لها علاقة مع منظمة الأعمال سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

<sup>1</sup> Ivana Rodić, **Responsabilité sociale des entreprises: le développement d'un cadre européen**, (Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études, Genève, La suisse, 2007), P 18.

<sup>2</sup> مغربي عبد القادر، «حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية ودورها في إرساء استراتيجيات التنمية المستدامة»، المؤتمر الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجيات التنمية المستدامة-الواقع والرهنات-، جامعة الشلف، الجزائر، 14 - 15 نوفمبر 2016، ص 12.



## المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

لقد أجمع العديد من الباحثين على أن منظمات الأعمال تمارس عددا من المسؤوليات الاجتماعية، حيث سعى كل منهم إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة ومن خلال ما جاء في الأدبيات فإن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تعد مترابطة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في نهاية المطاف فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تسعى المنظمة إلى تبنيتها وبما يحقق لها الفوائد المرجوة<sup>1</sup>.

## 1- أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق Carroll:

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث Carroll يشير إلى جوهرها بأربعة أبعاد رئيسية هي الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخير<sup>2</sup>.

- **البعد الاقتصادي:** ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرّة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي.

- **البعد القانوني:** ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المنظمات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك ومع العاملين وكذلك منع الإضرار بالبيئة<sup>3</sup>.

- **البعد الأخلاقي:** يستند إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية، لذا يفترض على إدارة المنظمات أن تستوعب الجوانب القيمية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، حيث أن هذه الجوانب لم توطّر بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها، فعلى المنظمة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه.

- **البعد الإنساني (الخير):** هي خدمة تلتزم المنظمة طواعية بتقديمها للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة فيه والمساهمة في حل مشاكله<sup>4</sup>، وبالتالي يمثل هذا البعد المزايا والمنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المنظمة بشكل مباشر، مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها<sup>5</sup>.

و يمكن استعراض هذه الأبعاد في الجدول التالي:

<sup>1</sup> محمد الأمين محمود محمد، وآخرون، «أثر البيئة التنظيمية على تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية في مدينة نجران»، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال رفاد*، الأردن، المجلد 6، العدد 1، (2019)، ص 194.

<sup>2</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، *الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم، العمليات*، دار وائل، عمان، الأردن، 2011، ص 208.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، *الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم، العمليات*. مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>4</sup> مصباحي سناء، «دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة». (رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013)، ص 10.

<sup>5</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الجدول رقم (04): أبعاد المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll

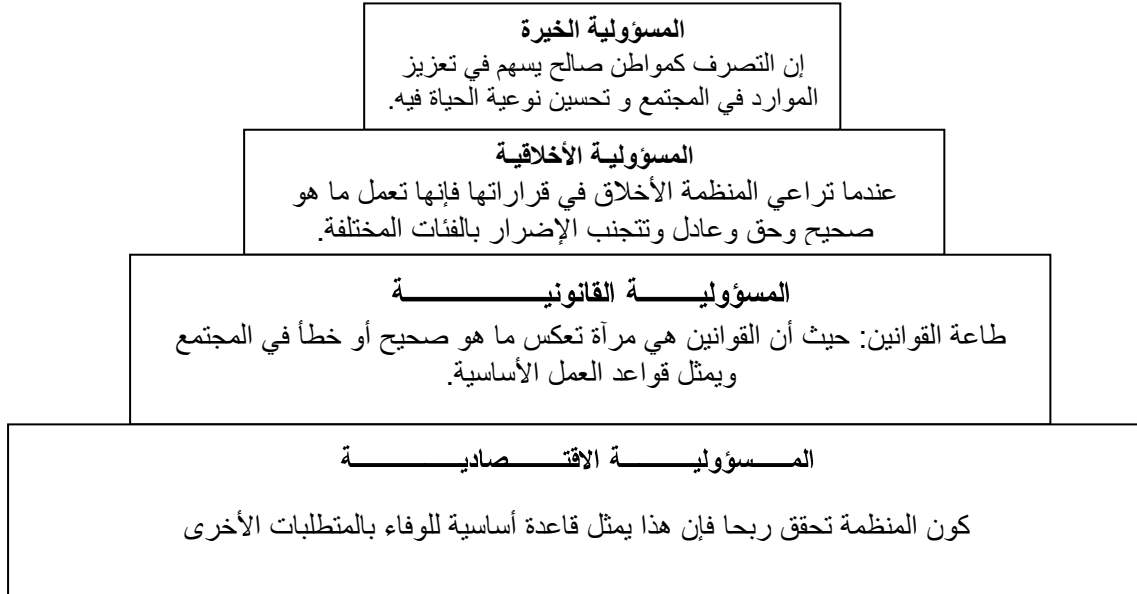
العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منع الاحتكار و عدم الإضرار بالمستهلكين.</li> <li>- احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.</li> </ul>	المنافسة العادلة	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات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

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - الأعمال و المجتمع - مرجع سبق ذكره، ص 82.

ولغرض فهم هذه المكونات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها Carroll فإن ذلك يتطلب إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع و خاصة في إطار الأبعاد الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع يجب تليتها من قبل المنظمات، في حين يتوقع المجتمع

منها أن تلعب دوراً أكبر فيما يخص البعد الأخلاقي والبعد الخيري، وقد وضع Carroll هذه الأبعاد في شكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط بينها<sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضح هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.

### الشكل رقم (09): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



**Source:** Archie B Carroll, « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», **The Journal of Business Horizons, Indiana University, USA, Vol 34(4), 39-48, July–August 1991, p42.**

يتضح من هذا الهرم تدرج أبعاد المسؤولية الاجتماعية من قاعدة الهرم إلى قمته، فالمسؤولية الاقتصادية تمثل الحد الأدنى من قيام منظمة الأعمال بدورها الأساسي في تحقيق الربح الذي يمكنها من الاستمرارية، ثم الوفاء بالتزاماتها القانونية باحترامها للوائح والقوانين السائدة في بيئة عملها، ثم تنتقل إلى الالتزام الأخلاقي الذي تراعي فيه المعايير الأخلاقية من تلقاء نفسها حيث تزيد فيه عن التزاماتها القانونية إلى التصرف بما هو صحيح وتجنب ما هو خاطئ، ثم تلتزم المنظمة طواعية كمواطن صالح بتقديمها خدمات للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة كأعلى مستوى من مسؤوليتها الاجتماعية.

### 2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق John El Kington:

تعد التنمية المستدامة الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية وبذلك تستمد هذه الأخيرة اتجاهاتها من الاتجاهات والأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة، إذ تهتم بشكل أساسي بالجانب الاقتصادي، الجانب الاجتماعي وكذا البيئي، من بين الباحثين الذين اعتمدوا على إدماج أبعاد التنمية المستدامة في منظمات الأعمال الباحث: John El Kington عام 1999 مؤسس شركة الاستشارات الأولى لإستراتيجية التنمية المستدامة ( 1994 )

<sup>1</sup> وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم، العمليات - مرجع سبق ذكره، ص 208.

وقد أعطاها مصطلح "ثلاثي النتائج" وهذا يعني أن المنظمة المسؤولة اجتماعيا يجب أن تتميز بالأداء الجيد في ثلاثة أبعاد: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي<sup>1</sup>:

- **البعد الاقتصادي:** يمثل جميع العمليات والأنشطة ذات الطبيعة الاقتصادية، والتي تتم في إطار التزام المنظمات للجوانب الاجتماعية، وذلك عن طريق تحقيق مؤشرات اقتصادية تخص الأداء مثل المبيعات وتحسين الإنتاجية وغيرها، مع مراعاة أصحاب المصالح من مساهمات وعملاء وموردين عن طريق محاولة إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- **البعد الاجتماعي:** يمثل مجموعة الأنشطة والعمليات ذات الطبيعة الاجتماعية، الموجهة نحو الاستجابة لمتطلبات ورغبات فئة معينة من أصحاب المصالح ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة، بعمل المنظمة من أجل تكوين أداء اجتماعي يساند النشاطات الاقتصادية في منظمة الأعمال، ومن بين أصحاب المصالح نجد العمال والمجتمع المحلي.
- **البعد البيئي:** يتعلق بمجموعة من الأنشطة التي تقوم بها منظمة الأعمال من أجل الحفاظ على البيئة، وتعد البيئة من بين أهم المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية، ويتضمن هذا البعد العناصر التالية: وجود نظام للإدارة البيئية، الموارد والطاقة المستخدمة، الوقاية من التلوث جراء الانبعاثات والنفايات الملوثة.

### 3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق Plazzi & Starcher :

حدد كل من Plazzi & Starcher أبعاد المسؤولية الاجتماعية بستة أبعاد أساسية تمثلت في ما يلي<sup>2</sup>:

- **المستهلكون:** تضع المنظمات المستهلك في المقدمة دائما، وترتكز على توفير ما يحتاجه وبالنوعية الجيدة.
- **العاملون:** تزايدت الدعوات التي تنادي بضرورة توفير ظروف عمل مناسبة، حيث تبين لأغلب المنظمات الناجحة أن رضا المستهلكين يحقق نتائج عالية من خلال رضا العاملين.
- **شركاء العمل:** باعتماد المنظمة على تجهيزين في مختلف الظروف من خلال إقامة علاقات طويلة الأمد معهم من شأنه أن يحقق لها النجاح ويحقق لها ميزة تنافسية عن بقية المنظمات.
- **البيئة:** بالحفاظ على البيئة بعدم تلويثها وعدم استنزاف الموارد الطبيعية.
- **المجتمعات المحلية:** يجب أن تهتم المنظمات بالمجتمعات المحلية من خلال توفير فرص العمل، الرواتب المجزية، عوائد الضرائب، السكن، تقديم الدعم لبناء المشاريع... وغيرها.
- **المستثمرين:** أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة Marriott Willard أن المسؤولية الاجتماعية ترتبط إيجابا مع الأداء المالي، وأن أغلب بشركة المستثمرين في الشركات الكبرى يعلمون أن الإعلان عن شركاتهم بأنها مسؤولة اجتماعيا وبيئيا يحقق لها ميزة تنافسية تميزها عن باقي الشركات في السوق.

<sup>1</sup> يونسى مصطفى، سعد مرزق، «المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور حماية المستهلك: دراسة حالة مؤسسات قطاع المشروبات»، المؤتمر الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة -الواقع و الرهانات-، جامعة الشلف، الجزائر، 14 - 15 نوفمبر 2016، ص ص 9-10.

<sup>2</sup> بحوصي مجذوب، بخوش مديحة، «دور مواصفة الأيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية»، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14- 15 فيفري 2012، ص 6.

#### 4- أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق Singhal :

في دراسة أجراها الباحث Singhal توصل إلى أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تنقسم إلى قسمين:<sup>1</sup>

– الأبعاد الداخلية للمسؤولية الاجتماعية: أو أي ممارسات للمسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة، التي تشمل في المقام الأول الموظفين وتتصل بقضايا الاستثمار ففي رأس المال البشري، الصحة والسلامة، إدارة التغيير، في حين تتعلق بالممارسات المسؤولة بيئيا في المقام الأول بإدارة الموارد الطبيعية المستخدمة في الإنتاج، هذه الممارسات تفتح الطريق لإدارة التغيير والتوفيق بين التنمية الاجتماعية وتحسين القدرة التنافسية.

– الأبعاد الخارجية للمسؤولية الاجتماعية: تتعلق بالممارسات المرتبطة بأصحاب المصلحة الخارجيين عن المنظمة، المستهلكين، الموردين، المجتمع والحكومة، حقوق الإنسان، الاهتمامات البيئية وما إلى ذلك مع وضع معايير دولية للممارسات بسبب العولمة، وقد اكتسبت هذه الأبعاد أهمية كأداة إستراتيجية جديدة للمنظمة.

كما يمكن تدعيم هذه الأبعاد بمختلف التوجهات الداخلية والخارجية للمنظمة في تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (05): التوجهات الداخلية والخارجية للمنظمة في تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية

التوجهات الخارجية للمسؤولية الاجتماعية	التوجهات الداخلية للمسؤولية الاجتماعية
<p>الجوانب الخضراء (البيئية):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة خالية من التلوث.</li> <li>- الالتزام بالمعايير القانونية.</li> <li>- خطط للطوارئ</li> </ul>	<p>رفاهية العاملين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير الرعاية الصحية</li> <li>- المساعدة في الاقتراض المالي .</li> <li>- الإجازات المرضية.</li> </ul>
<p>المنتجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- السلامة والأمان في المنتج.</li> <li>- حماية المستهلك عند الاستخدام النهائي للمنتج.</li> </ul>	<p>ظروف العمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز جودة بيئة العمل.</li> <li>- نادي اجتماعي</li> <li>- أمان في العمل.</li> </ul>
<p>السوق والتسويق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معايير أخلاقية في العمل.</li> <li>- علاقات مستمرة مع الزبائن.</li> <li>- إعلانات صادقة.</li> </ul>	<p>تصميم العمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة رضا العاملين من خلال تصميم العمل.</li> <li>- الأبعاد الاقتصادية للعمل جنباً إلى جنب مع الأبعاد الاجتماعية.</li> </ul>

<sup>1</sup> أسماء يوسف، «المسؤولية الاجتماعية للشركات: المفهوم والأبعاد، دوافع الانخراط وتحديات التنفيذ»، ورقة بحثية ضمن كتاب جماعي محكم بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، برلين: المركز الديمقراطي العربي، 2019، ص ص 78-79.

<p>أنشطة اجتماعية:</p> <p>- دعم المجتمع بأنشطة مساندة.</p> <p>- دعم البيئة المحلية.</p> <p>- دعم منظمات المجتمع المدني.</p>	<p>4</p>	<p>استدامة رأس المال الفكري:</p> <p>- زيادة المعرفة</p> <p>- تعميق المهارات</p> <p>- المساهمة الجماعية</p>	<p>4</p>
---	----------	--	----------

المصدر: ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق. الأردن: دار الحامد، 2014، ص 151.

كما أن هناك من حدّد أبعادا للمسؤولية الاجتماعية حسب إلزامية أو عدم إلزامية تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية، باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مجموعة من الالتزامات والأنشطة الاجتماعية والاقتصادية سواء كانت ملزمة أو غير ملزمة تجاه أصحاب المصالح والمجتمع والبيئة، وهي في مضمونها لا تختلف عن الأبعاد التي جاء بها **Carroll**، حيث تم ربطها ببعدين أساسيين:<sup>1</sup>

- المسؤولية الملزمة: تتمثل في تحقيق المنظمة عوائد وأرباح للمساهمين والإسهام في تطوير العاملين وتحسين حياتهم والالتزام بالتشريعات والقوانين واللوائح التي تسنها الدولة، وتنقسم إلى بعدين: البعد الاقتصادي والبعد القانوني.
- المسؤولية غير الملزمة: تتمثل في مبادرات المنظمة وإسهاماتها الإنسانية في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع وتحسين البيئة المحلية، وتنقسم بذلك إلى بعدين: البعد الأخلاقي والبعد الإنساني.

### المطلب الثالث: مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

تحمل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في مضمونها اتجاهين أساسيين في مجال تطبيقها، الأول داخلي يركز على الأداء الاجتماعي المسؤول تجاه العاملين ومن هم داخل المنظمة، والثاني خارجي يركز على الدور الاجتماعي والمبادرات التي تتبناها المنظمة تجاه المجتمع والبيئة الخارجية ككل. وبشكل عام تتمثل مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في تحقيق أهداف أصحاب المصالح وما تقدمه هذه المنظمة من مساهمات إلزامية أو طوعية للمجتمع والبيئة وتتلخص فيما يلي:

#### 1- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين:

يمثل الاهتمام والإنفاق على الموارد البشرية في المنظمة استثماراً استراتيجياً، تجني ثماره في الأجلين القصير والبعيد، حيث تمثل العمالة محالاً داخلياً من مجالات المسؤولية الاجتماعية، تلتزم المنظمة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين ورضاهم الوظيفي، من أجل توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الانتماء والولاء لصالح المنظمة وإدارتها، مما سيجري عليه تحقيق منافع وعوائد اقتصادية مباشرة وغير مباشرة حاضراً ومستقبلاً. ومن أهم المساهمات تجاه العاملين نجد ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نوري عبد الودود الجناعي، عبد الله جابر حسن أبو هادي، «أبعاد المسؤولية الاجتماعية الملزمة وغير الملزمة وعلاقتها بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 104، المجلد 24، (2018)، ص 84.

<sup>2</sup> طارق راشي، «دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال»، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، اسطنبول، 09-10 سبتمبر 2013، ص 9.

- توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج، لزيادة مهارات العاملين وقدراتهم والإنفاق على بعض العمال الراغبين في إكمال دراستهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية.
- توفير سياسة ترقية تعترف بقدرات العاملين وتثمن مجهوداتهم وتحقق لهم الفرص المتساوية.
- وضع نظام تأميني خاص بالمشاركة مع العاملين والمساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب.
- وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم.
- منح للعاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب.
- وضع نظم للحوافز والمكافآت اللازمة، والتي تعود على أداء العمال.
- إقامة سكن للعاملين أو مساعدتهم مادياً في الحصول عليه، وتوفير وسائل النقل بين مناطق السكن والعمل.
- توفير وسائل النقل من مناطق السكن إلى أماكن العمل والعكس.
- توفير الأمن الصناعي والعمل على تفادي الحوادث بالمنظمة وتوفير بيئة نظيفة خالية من التلوث.
- توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية الموزعة.

## 2- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه الزبائن:

- اكتسب موضوع حماية المستهلك أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة، وبرزت متطلبات حمايته كقضية هامة ضمن قضايا المسؤولية الاجتماعية الواجب على المنظمة أخذها في الحسبان عند وضع الخطط واتخاذ القرارات. وبالتالي تهدف المساهمات والأنشطة التي تقدمها المنظمة في مجال تحسين جوانب جودة المنتج إلى تحسين سمعة المنظمة في نظر المستهلك بالدرجة الأولى، وكذلك في الأوساط الصناعية والتجارية<sup>1</sup>.
- وتتلخص أهم المساهمات في هذا المجال فيما يلي:<sup>2</sup>
- تحقيق رضا المستهلك من خلال المنتج و توفير خدمة ما بعد البيع، والرد على شكاويهم.
  - عدم خداع المستهلك والصدق في الإعلان، وزيادة أمان المنتج.
  - توفير البيانات اللازمة عن المنتج من حيث طريقة الاستخدام وحدودها و المخاطر المرتبطة و مدة الصلاحية.
  - توفير خدمة ما بعد البيع، والالتزام بتاريخ الضمان والرد على شكاوي العملاء.

## 3- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه الموردين:

يعتبر المورد من أهم الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، والممون الأساسي لها بمختلف حاجياتها من المواد الأولية والتجهيزات والأموال، وتربطهم علاقات مصالح متبادلة، فيجب على المنظمات احترام مطالبهم المشروعة<sup>3</sup>، والتي يمكن تلخيصها في:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 9.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل. مرجع سبق ذكره، ص 176.

<sup>3</sup> طارق راشي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>4</sup> منظمة العمل العربية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- الالتزام قدر الإمكان بالشراء من الموردين المحليين دعماً لاقتصاديات المشاريع الصغيرة والمتوسطة وذلك على أسس مشتركة من المسؤولية.

- العمل على فتح قنوات تواصل مع كافة موردي المنظمة بغرض تحسين مستوى الخدمات والمنتجات النهائية.

- تقديم كافة أشكال الدعم التوعوي للإسهام في إنجاح برامج المسؤولية الاجتماعية لدى المنظمات الموردة.

#### 4- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه حملة الأسهم:

حملة الأسهم هم الملاك أو أصحاب رؤوس الأموال الذين يعملون على تزويد المنظمة برأس المال الضروري لنشاطها، حيث تعتبر فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة، وتكمن مسؤولية هذه الأخيرة تجاه هذه الفئة أساساً بضمان تحقيق أقصى ربح ممكن، تعظيم قيمة الأسهم التي يمتلكونها، زيادة حجم المبيعات، حماية أصول وممتلكات المنظمة وموجوداتها<sup>1</sup>، بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

- الحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمة في الوقت المناسب وبصورة منتظمة.

- السماح لهم بالمشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، وإحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعاتهم من أهمها قواعد التصويت.

- معاملة المساهمين معاملة متكافئة ومنحهم حقوقهم بكل شفافية.

- الحق في المشاركة والحصول على معلومات عن القرارات المتصلة بالتغيرات في المنظمات.

#### 5- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المنافسين:

تتلخص مظاهر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه منافسيها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- الالتزام بقواعد المنافسة التريهة، والالتزام بعدم الإضرار بأي منافس.

- الالتزام بتقديم أفضل المنتجات والخدمات بما لا يتعارض مع مصالح المستهلك، وبما لا يخل بمصالح المنافسين.

- الالتزام بالامتناع عن ممارسة كافة أشكال الفساد والرشوة بهدف الحصول على ميزات تنافسية على حساب مسؤوليات المنظمة تجاه المستهلك، أو البيئة، أو المنافسين، أو المجتمع.

- الالتزام بكافة التشريعات والنظم والقوانين المعمول بها محلياً فيما يخص ممارسات المنظمة.

- الالتزام بأخلاقيات وقواعد العمل.

#### 6- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع:

يتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع، والمشاركة مع الحكومة في

تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية، وهذا ما يوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات المجتمع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طارق راشي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> مقدم وهبية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>3</sup> منظمة العمل العربية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>4</sup> مسان كرومية، «المسؤولية الاجتماعية و حماية المستهلك في الجزائر: دراسة حالة المنظمات الانتاجية العاملة بولاية سعيدة»، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014)، ص 64.



و أهم صور المساهمة الاجتماعية للمنظمة تتمثل في تقدير واحترام العادات و التقاليد السائدة التي تنظم سلوكيات الأفراد<sup>1</sup>، أما الأنشطة الخاصة بالفاعل مع المجتمع فهناك ما يتعلق بمجالات الصحة والإسكان والنقل والمواصلات والأقليات والفئات الخاصة وذلك من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- التبرع للمنظمات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية.
- المساهمة في مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل، وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراساتهم العليا في الداخل والخارج، هذا فضلا عن المساهمة في إقامة مختبرات علمية في بعض الجامعات.
- رعاية مجموعات خاصة في المجتمع مثل الخدمات التي تقدمها لمراكز رعاية الطفولة والمسنين، والمساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات.

- تدعيم الإنفاق على الهيئات الصحية والمساهمة في إقامة مستشفيات لبعض الأمراض والأوبئة المستعصية.

- المساهمة في المجالات الثقافية كإقامة المكتبات في المناطق الفقيرة ونشر الكتب وتمويل المعارض، وإصدار مجلات علمية وثقافية توزع في الندوات والمؤتمرات.

- تدعيم الأنشطة الرياضية من خلال تمويل الأندية الرياضية، والمساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية والمتزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن.
- أنشطة بيئية مثل إقامة الحدائق الخضراء للحفاظ على البيئة.
- المساهمة في حالة الكوارث الطبيعية والاجتماعية.
- تسديد الالتزامات الضريبية و الرسوم الأخرى، وهذا يعد إسهاماً اجتماعياً لمساعدة الدولة على تمويل الخدمات الاجتماعية والإنفاق على أنشطة البنية الأساسية.

#### 7- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة للحفاظ على البيئة:

إن الأنشطة المتعلقة بحماية البيئة كانت في وقت مضى مع بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعتبرها البعض من بين القضايا الأساسية التي تدخل ضمن مساهماتها، ولكن في الآونة الأخيرة أصبحت القضايا المتعلقة بالبيئة في نظر البعض الأخر تدخل في طيات ما يسمى بالمسؤولية البيئية التي تعتبر أداة لتجسيد البعد البيئي للتنمية المستدامة في المنظمة. وبذلك فمجالات المسؤولية البيئية للمنظمة هي تلك المساهمات والمسؤوليات الطوعية والإجبارية الملقاة على عاتقها تجاه حماية البيئة والاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية وتحقيق استدامتها ومنع أو تقليل التلوث البيئي<sup>3</sup>. وتتلخص معظم مجالات المسؤولية البيئية في ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 90.

<sup>2</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

<sup>3</sup> طارق راشي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>4</sup> الطاهر خامرة، «المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المنظمة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة - حالة سونطراك».

(رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007)، ص 88.

- الاقتصاد في استخدام المواد الخام.
- الاستخدام العقلاني لمصادر الطاقة.
- المساهمة في اكتشاف والبحث عن الطاقات البديلة النظيفة.
- تجنب والتخفيف من مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء.
- تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات.
- تسيير النفايات وإعادة استعمالها لتقليل من أثارها السلبية على البيئة.
- التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.
- استخدام تكنولوجيا نظيفة ومصادر طاقة متجددة، من أمثلة ذلك أنظمة الطاقة الشمسية والسيارات الكهربائية<sup>1</sup>.

#### 8- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه الحكومة:

- باعتبار الحكومة هي الممثل القانوني للدولة فإنها تمثل فئة مهمة تتعامل معها منظمة الأعمال، وبالتالي فإن الحكومة تتوقع من منظمات الأعمال دوراً في المجالات التالية:<sup>2</sup>
- الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة من الحكومة.
  - تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها.
  - احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز لأي سبب كان.
  - تسديد أقساط الضمان الاجتماعي بانتظام وفي مواعيدها المقررة لما في ذلك من آثار إيجابية لتعزيز برامج الدولة الخاصة بالمسنين والمتقاعدين وغيرهم.
  - تعزيز سمعة الدولة والحكومة عند التعامل الخارجي وعدم التورط في أي نشاط مخالف للقوانين الدولية أو التغطية على أنشطة غير مشروعة مثل التهريب وغسيل الأموال.
  - المساهمة في الصرف على البحث والتطوير.
  - المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية للدولة مثل القضاء على البطالة<sup>3</sup>.

#### 9- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه الأقليات والاحتياجات الخاصة:

لا يخلو مجتمع من المجتمعات من وجود أقليات عرقية أو دينية أو من ذوي الاحتياجات الخاصة سواء كانت شريحة النساء أو الشباب أو الأطفال أو كبار السن، وتنتظر هذه الشرائح من منظمات الأعمال أدواراً

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة. الأردن: مؤسسة الوراق، 2012، ص 62.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع. مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

<sup>3</sup> بلال خلف السكرانه، أخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص 168.

مختلفة تجاهها تساهم في تلبية هذه الاحتياجات الخاصة<sup>1</sup>، ويمكن للمنظمة أن تساهم في دعم هذه الفئات من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات.
  - المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول إلى المناصب العليا.
  - تجهيزات للمعوقين ودعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع.
  - احترام حقوق وخصوصية المرأة.
  - فرص الترقية العادلة.
  - تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح.
  - الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين، والحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الأطفال.
- 10- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه جماعات الضغط:**

تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة وعديدة ازدادت بسبب التقدم التكنولوجي والسياسي والثقافي والاجتماعي، وتطالب هذه الجماعات من منظمات الأعمال بالعديد من المطالب بعضها خاص بجماعة معينة، والآخر أكثر شمولية للجماعات الأخرى، ونلخص في ما يلي أهم الالتزامات التي تلي تلك المطالب:<sup>3</sup>

- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
- احترام نشاطات جمعية حماية المستهلك.
- احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.
- التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى.
- احترام رأي الأقليات وأصحاب المهن.
- الصدق بالتعامل ونشر المعلومات عن حالة المنظمة وتطورها مثل توفير موقع على الانترنت فيه معلومات أساسية كافية تفي باحتياجات مثل هذه الجماعات.

هذا وقد تمتد مجالات المسؤولية الاجتماعية لتكتسب صيغة دولية، حيث يرتبط العالم في العصر الحديث ببعضه البعض مهما وضعت في سبيل ذلك من معوقات ورسمت من حدود، حيث تنعكس العلاقات الدولية بكثير من المنافع والمضار على معظم الدول وخاصة المرتبطة ببعضها البعض باتفاقيات أو معاهدات اقتصادية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع - مرجع سبق ذكره ص 103.

<sup>2</sup> مقدم وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع - مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>4</sup> عبد الهادي محمد قريظم، و آخرون، «مدى استجابة رجال الإدارة لمسؤولياتهم الاجتماعية - دراسة تطبيقية على الصناعات السعودية»، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 145.

## خلاصة الفصل:

إذا كانت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات قد تطورت تاريخياً تبعاً للتطور الاقتصادي و تحت الضغوط الاجتماعية والإصلاحات التشريعية، فإن المنظمات تحولت في العقود الأخيرة من المواقع الدفاعية للضغوط الخارجية إلى مواقع إيجابية تدرك من خلالها ترابط ممارسات المسؤولية الاجتماعية مع مختلف مهامها وأنشطتها. ومن الخطأ أن تعتبر المنظمات أن المسؤولية الاجتماعية ممثلة فقط بالتبرعات أو الأعمال الخيرية، بل إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي عملية استثمار في مجموعة الأنشطة المفيدة للمجتمع، وهي عملية إدماج هذه المفاهيم في أنشطة المنظمة وعلاقتها مع المساهمين أو أي أشخاص حقيقيين أو اعتباريين لهم علاقة بالمنظمة سواء من الداخل (الموظفين والمساهمين) أو من الخارج (العملاء، الموردين و المجتمع ككل) وبهذا تكون المسؤولية الاجتماعية مجموعة منظمة من الممارسات التي تتحلى بالتطبيق الأخلاقي لجميع القرارات الصادرة عن المنظمة اتجاه الأطراف المختلفة للوصول إلى تواؤم بين أهدافها و أهداف جميع من تربطهم علاقة بها.

## الفصل الثالث

الإطار المتكامل لممارسة المسؤولية الاجتماعية في

ظل القيادة الإدارية على مستوى المنظمة

تمهيد:

إدراكا منها بفوائد المسؤولية الاجتماعية بات لزاما على منظمات الأعمال السعي إلى فهم دورها الاجتماعي، فلا يكفي مجرد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية وبفوائدها، إنما على منظمات الأعمال السعي والمبادرة إلى تطبيقها وإظهار الجدوية من قبل الإدارة ومسؤوليها في توفير كل المتطلبات والاستعدادات لتجسيدها فعليا، بحيث تأخذ طابعا ممنهجاً تسير الإدارة من خلاله، وذلك بتضمينها في العملية الإدارية وإتباع أساليب إدارية حديثة من تخطيط وإعداد برامج المسؤولية الاجتماعية ومن ثم تنفيذها وتقييمها لتحسينها باستمرار، مع القدرة على تكيفها مع متطلبات المجتمع والبيئة وما ينتظره أصحاب المصالح من المنظمة.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى وضع إطار متكامل يمكن منظمات الأعمال من إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن جهازها الإداري وأنشطتها وتضمينها وترسيخها كثقافة بين موظفيها، لتكون ميزة لها أمام مجتمعها، وهذا ما سنتناوله من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية ووظائف المنظمة

المبحث الثاني: إدارة ممارسة المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال

المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمة

## المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية و وظائف المنظمة

إن المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمنظمة تتجسد من خلال التفاعل الإيجابي لمختلف هذه الأنشطة والإدارات لكي تكون القرارات المتخذة من قبل المنظمة ذات أبعاد سلوكية إيجابية وكذلك لا تؤثر سلبا على مصالح أي من الفئات التي تتعامل معها المنظمة، بمعنى آخر أن المسؤولية الاجتماعية يمكن البحث عنها والنظر إليها في المنظمة من خلال آليات عمل هذه الإدارات والقرارات التي تتخذها<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية لإدارة الإنتاج

يمثل الإنتاج قلب النشاط الاقتصادي الذي لا غنى عنه في المجتمع، لأنه بقدر ما يؤدي إلى جعل المواد والمنتجات معدة للاستعمال بطريقة ملائمة، فإنه يمثل الأداة المهمة لإيجاد وتحويل وإضافة قيمة جديدة لهذه المواد والمنتجات، ويمكن تعريف الإنتاج بأنه عملية تحويل المدخلات (المواد الأولية والعمل) من خلال العمليات التحويلية إلى مخرجات (منتجات سلعية وخدمات)<sup>2</sup>.

وإدارة الإنتاج لم تعد دائرة مغلقة تعمل ضمن إجراءات فنية وتكنولوجية منعزلة عن الظواهر السلوكية التي تجسد العلاقة مع الأطراف الأخرى بل أصبحت حلقة الوصل التي تمر من خلالها كثير من أوجه العلاقة مع فئات المجتمع المختلفة من مدافعين عن حقوق المستهلك وجمعيات حماية البيئة من التلوث وكذلك الدولة بقراراتها المختلفة خاصة في مجال استخدام الموارد واختيار مواقع الوحدات الإنتاجية والمخازن وكذلك القوانين المتعلقة بجودة المنتج ومواصفاته وإصابات العمل بسبب التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من مفردات عمل هذه الإدارة<sup>3</sup>، ومرتكزات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية التي تستند عليها إدارة الإنتاج والعمليات يمكن إيجادها في مختلف القرارات التي تتناول الجوانب السابقة الذكر وهي:

### 1- اختيار الموقع:

يعتبر قرار اختيار الموقع أحد القرارات الإستراتيجية الهامة التي تتخذها الإدارة، لأنه يؤثر على المشروع لفترات طويلة، ولا يمكن التخلص من الآثار المترتبة عليه في الأجل القصير، فبمجرد أن يتم وضع المصنع في مكان معين يصعب عمليا نقله إلى مكان آخر حيث يترتب على ذلك العديد من التكاليف منها تكلفة إعادة البناء، وتكلفة إعادة تركيب التجهيزات والتي يتم خلالها احتمال التلف للعديد من المكونات أو الملفات أو الأجهزة<sup>4</sup>.

تتجسد المسؤولية الاجتماعية من خلال اختيار الموقع المناسب الذي يُؤخذ فيه بعين الاعتبار عدة عوامل، من حيث تكلفة النقل من أجل توفير منتجات بأسعار في متناول المستهلك، توفر المواد بالكمية المناسبة والجودة

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). مرجع سبق ذكره، ص231.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات. الأردن: دار المناهج، 2013، ص 15.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). مرجع سبق ذكره، ص232.

<sup>4</sup> بن طيب هديات، «دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات مع دراسة حالة الجزائرية للتأمينات». (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016)، ص67.

الملائمة، الأيدي العاملة وموقعها من الأسواق. يوجد أيضا عدة عوامل قد يكون لها تأثير على قرار اختيار الموقع الصناعي، منها طبيعة المناخ السائد، إذ أن الظروف المناخية قد تؤثر على نشاط القوى العاملة كأن تكون سببا في كثرة أمراض العاملين، كذلك درجة توفر طرق المواصلات والاتصال، الظروف السائدة من حيث الحروب والخوف، الاستقرار، درجة توافر الخدمات الحكومية كالأمن والمطافئ والمستشفيات، كذلك يجب مراعاة عامل التلوث البيئي حيث أن اختيار الموقع بالقرب من الأسواق ومدن مكتظة بالسكان سيؤثر سلبا على البيئة، فالكثير من الصناعات تنفث كما هائلا من الملوثات في البيئة الموجودة فيها حيث تؤثر الصناعات على البيئة الحضرية جزئيا من خلال استهلاك الطاقة و تلوث الغلاف والمياه نتيجة للمواد الكيميائية والسامة التي تستخدمها<sup>1</sup>.

## 2- تصميم مواقع الإنتاج والوظائف:

ويطلق على تصميم مواقع الإنتاج أيضا الترتيب الداخلي ويقصد بها تحديد أفضل المواقع لوسائل الإنتاج بما يُؤمن انسيابية عملية الإنتاج بكفاءة وفعالية، كما ينصرف إلى تحديد المواقع الملائمة للأقسام الخدمية، فضلا عن مواقع تخزين المواد الأولية، ومخزون مابين العمليات، أو مخزون المنتجات النهائية<sup>2</sup>. وفي هذا الإطار لابد أن تستند القرارات المتخذة إلى أسس أخلاقية، تعطي انطبعا إيجابيا باحترام المنظمة والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية، وذلك عند تصميم مواقع إنتاجها، ومن ذلك ما يأتي: سلامة العاملين وسهولة حركتهم، وحركة مُعدّات العمل في الموقع، البيئة المادية المناسبة لمكان العمل وذلك من حيث نطاق المكان، والتهوية، وعزل الضوضاء<sup>3</sup>.

كما تتجسد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في إطار تصميم الوظيفة باهتمام إدارة العمليات والإنتاج بالعاملين كأفراد ومجموعات وبشكل غير مباشر بالمستهلك لاحقا. إن تصميم الوظيفة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تقليل الإجهاد في موقع العمل والحفاظ على سلامة النظر والجهاز التنفسي والجهاز العصبي، وتوفير معدات السلامة المهنية أمر حيوي للحفاظ على حياة العاملين لذا يجب أن يشير المحتوى الوظيفي إلى المعدات الضرورية لإنجاز العمل مثل القفازات والنظارات الواقية والقفعات والملابس الواقية والأحذية وغيرها من المستلزمات<sup>4</sup>.

## 3- تصميم وتطوير المنتج:

يقصد بتطوير وتصميم المنتجات وضع الخصائص والوظائف الخاصة بمنتج معين في قالب يمكن المنظمة من الوفاء باحتياجات المستهلكين في السوق، وتنشأ الحاجة إلى تطوير الخدمات من الرغبات المتجددة للمستهلكين في استعمال منتجات تستطيع أن تتفق مع أذواقهم وحاجاتهم<sup>5</sup>، وترجم عملية تطوير المنتج متطلبات المستهلك إلى تحسينات مستمرة في تصاميم المنتجات القائمة، وأفكار لأخرى جديدة تصمم بحيث لا تعكس تصور المستهلك

<sup>1</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> إيثار عبد الهادي آل فيحان، إدارة الإنتاج والعمليات. العراق: دار الكتب، 2011، ص 63.

<sup>3</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. الطبعة الثانية، الرياض: دار الألوكة، 2012، ص 145-146.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). مرجع سبق ذكره، ص 234-235.

<sup>5</sup> بن طيب هديات، مرجع سبق ذكره، ص 76.



لتلك المتطلبات فحسب، إنما تحاول أيضا أن تبتكر ما هو أبعد من توقعات المستهلك وتطلعات المنافسين<sup>1</sup>، ويُفترض على المنظمة أن تراعي الكثير من الجوانب عندما تتخذ قرارات تصميم وتطوير المنتج، ومن ذلك: طبيعة المواد الأولية المستخدمة، وصلاحياتها، وأثرها في المستهلكين، الارتقاء بالذوق العام والانسجام مع البيئة. بمعنى أن الاهتمام بالناحية الشكلية والخارجية للمنتج يجب ألا يقل عن المضمون الفعلي له<sup>2</sup>. والأخذ في الحسبان الاعتبارات الاجتماعية والبيئية مثل تقديم منتجات جديدة صديقة للبيئة أو تقديم منتجات خاصة لأجل فئة معينة بالمجتمع مثل أصحاب الإعاقة ويتوجب على المنظمات أن تراعي الخصائص الأصلية للمنتجات مع تمييزها بميزة المحافظة على البيئة<sup>3</sup>.

#### 4- تكنولوجيا العمليات المستخدمة:

يقصد بتكنولوجيا العمليات المستخدمة كل الأساليب الفنية التي تستخدم في معالجة الخامات أو تشغيل المعدات أو تقديم الخدمة أو تخزين ونقل المنتجات وما يترتب عليها من تأثيرات إيجابية أو سلبية، ويفترض أن يتم تحديد هذه الأساليب الفنية واستخدامها ووضع الاحتياطات والضوابط التي تمنع حدوث النواتج السلبية والضارة لها ومن الضوابط والاحتياطات الأخلاقية ما يلي<sup>4</sup>:

— تجنب استخدام أساليب فنية من التقنية والتكنولوجيا ينتج عنها بواقي ومخلفات ضارة بالصحة.

— عدم استخدام أساليب تقنية وتكنولوجيا ينتج عنها ضوضاء أو تلوث أو مخاطر.

— عدم استخدام تقنيات وتكنولوجيا متقدمة انتهى عمرها الافتراضي أو ثبت عدم مطابقتها لمواصفات الجودة المعيارية، حتى ولو بحجة أنها منخفضة التكاليف، حيث ثبت أن هذا التصور خاطئ لأن التكنولوجيا دائما جدّ مكلفة إذا ما أخذنا في الاعتبار تكلفة معالجة نواتجها السيئة.

#### 5- تخطيط ورقابة الإنتاج والمخزون:

يمكن لإدارة الإنتاج والعمليات بأن تركز مسؤوليتها الاجتماعية وسلوكها الأخلاقي باتجاه مختلف الفئات ذات المصلحة من خلال الفلسفة التخطيطية وآليات الرقابة التي تعتمدها في النظام الإنتاجي للمنظمة، فيُفترض أن تراعي إشكالية استخدام المواد الأولية ونوعيتها والمواد المعادة للتصنيع وطبيعة الإجهاد الذي يتعرض له في موقع العمل وكذلك أن تأخذ هذه الخطط بنظر الاعتبار ساعات العمل وفترات الراحة للعاملين في النظام الإنتاجي، ومن المفترض أن تتجلى جميع الأمور لاحقا في العمل الرقابي والتخطيطي الذي يحدد أولويات المستهلك وتفضيلاته وفق آليات المنافسة السائدة.

أما من ناحية تخطيط ورقابة المخزون فتتجسد الرؤية الأخلاقية للعمل من خلال التعامل الصحيح والتراحة في العلاقة مع المجهزين، والتخلص من المخلفات وسلامة المستودعات والعاملين فيها وكفاءة استخدام الطاقة

<sup>1</sup> إيثار عبد الهادي آل فيحان، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>3</sup> كوثر فضل يوسف موسى، «دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية». (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016)، ص 39.

<sup>4</sup> فلاق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 44.

والدفع للمجهزين حسب العقود والاتفاقيات وعدم التلاعب بالأسعار واستغلال الفرص غير الطبيعية في حالة الأزمات والكوارث وهذه تعطي الصورة الناصعة للمنظمة مع أطراف كثيرة<sup>1</sup>.

#### 6- أخلاقيات الجودة:

يقصد بالجودة تحقيق احتياجات ورغبات وتوقعات المستهلك، أو مدى تحقيق المنتج للوظيفة التي وجد من أجلها، كما أن الجودة هي أيضا تحقيق درجة التماثل والانتظام والتطابق المتوقعة بأقل تكلفة، وبما يناسب متطلبات المستهلك<sup>2</sup>، وتستند أخلاقيات الجودة إلى تعزيز ثقة المستهلك والسوق في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، لذلك فإنه يلاحظ مؤخرا اتساع نطاق البحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة التي هي في جوهرها دعوة للالتزام الأخلاقي والاجتماعي داخليا وخارجيا وهذه الدعوة للالتزام تتجسد في إشاعة مفاهيم العمل المثابر والتحسين المستمر والسلوك المنضبط وهذه مجد ذاتها تمثل ثقافة تنظيمية فرعية من النظام القيمي والثقافي للمنظمة ككل، تساعد منظمات الأعمال في تحسين صورتها في المجتمع. فإذا كانت الجودة الشاملة التزاما ذا بعدين داخلي وخارجي فإن البعد الداخلي لها يشير إلى وعي العاملين بأهمية الجودة والتزامهم الأخلاقي تجاه السلوكيات والآليات التنظيمية المؤدية لها بحيث يؤدي هذا إلى تنمية الولاء لدى العاملين. أما البعد الخارجي فإنه يتجسد بتقديم منتجات ذكية آمنة سهلة الاستخدام متعددة الفائدة لها القدرة على إشباع حاجات الزبون المتجددة<sup>3</sup>، كما أصبح لموضوع الجودة بعدا تنافسيا على الصعيد العالمي وخاصة على ضوء معايير (ISO)، هذا المفهوم العالمي جعل منظمات الأعمال في حالة سباق دائم، تلتزم بمعايير الجودة وتقدم منتجات بميزات عالية في سبيل الحصول على شهادة الإيزو للجودة.

تجدر الإشارة إلى أن العناصر سابقة الذكر يمكن أن تمتد لتشمل المنتج الخدمي وليس المنتج السلعي فحسب، حيث أن كل منتج — مهما كان نوعه — يتطلب اهتماما خاصا من الجانب الأخلاقي في كل مراحلها عبر وظيفة الإنتاج والعمليات حتى يلقي القدر الكافي من القبول من خلال احترامه للمعايير الاجتماعية والأخلاقية.

#### المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية لإدارة التسويق

تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف التنفيذية الرئيسية التي تسهم مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر ثاني أهم وظيفة بعد الإنتاج، وهي تسهم بدور حيوي في نجاح أي منظمة أو مشروع، وبدونها لا يمكن التعرف على رغبات وحاجات السوق وتوصيل السلع والخدمات للمنتفعين، وإدارة التسويق على تماس واتصال مباشر ودائم بالبيئة الخارجية حتى تحقق المنظمة أهدافها. وقد تطور مفهوم التسويق ومر بمراحل متعددة بدءاً من التركيز على زيادة كفاءة الإنتاج بغرض تخفيض الأسعار، ثم مفهوم البيع وتتمثل في إقناع المستفيدين بالسلعة أو الخدمة وما

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). مرجع سبق ذكره، ص ص 235-236.

<sup>2</sup> عفاف زهراوي، «نمذجة وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بترى: مع دراسة تطبيقية على عينه». (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009)، ص 184.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، مرجع سبق ذكره، ص ص 237-239.

تقدمه من منافع، أما المفهوم الحديث فيشمل جميع النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتبين وعلى تطلعاتهم وترجمة ذلك إلى سلع أو خدمات بأسعار مناسبة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتحوز على رضاهم وبما يحقق عائداً مناسباً للمنظمة<sup>1</sup>.

وفي ضوء تطور مفهوم التسويق، فقد تعددت تعريفاته إلا أنه اختصاراً يمكن تقديم التعريف التالي له: التسويق هو مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق عمليات التبادل، والتي تضم تنمية وتطوير المنتجات والتسعير والترويج، كما تتضمن المتابعة والاستجابة لأنشطة المنافسين ورغبات المستهلكين والسياسات الحكومية وكذلك التغيرات المختلفة في أوضاع البيئة الخارجية<sup>2</sup>.

ومفهوم المسؤولية الاجتماعية بمنظوره التسويقي لا يبتعد كثيراً عما هو عليه بالمفهوم العام للمنظمة ككل، إلا أن الاختلاف يكمن في التوجهات والتطبيقات المعتمدة في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية وبخاصة في البيئة الخارجية التي تتعامل معها وظيفة التسويق<sup>3</sup>. فتلحظ المنظمات إلى تطوير سياسات أخلاقيات وإرشادات عامة يجب على كل فرد في المنظمة إتباعها، بحيث يجب أن تغطي هذه السياسات علاقات الموزعين ومعايير الإعلان وخدمة الزبائن والتسعير وتطوير المنتجات والمعايير الأخلاقية العامة<sup>4</sup>، من هذا المنطلق تتجسد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لوظيفة التسويق من خلال آليات التسويق المختلفة والنشاطات الفرعية المكونة له، ويمكن النظر إليه من جانبين هما: حماية المستهلك والمزيج التسويقي.

### 1- المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك:

يقصد بحماية المستهلك التدابير والإجراءات التي تحافظ على حقوق المستهلكين، وذلك حتى يكون لديهم ثقة في الأسواق وتلبية احتياجاتهم دون أن يتعرضوا لسوء معاملة أو تضليل<sup>5</sup>.

أما مفهوم المستهلك فنجد في القانون الأمريكي، حيث حدده الرئيس الأمريكي **John Kennedy** في قانون حماية المستهلك الذي أصدره سنة 1956 بأن المستهلك هو "الشخص الذي يشتري أي سلع أو يستأجر أي خدمات مدفوعة الثمن أو موعود بدفعها جزئياً أو بموجب أي نظام للدفع المؤجل"<sup>6</sup>، كما حدّد القانون أربعة حقوق رئيسية للمستهلك هي: حق الأمان، حق الحصول على المعلومات، حق الاختيار، وحق سماع رأس

<sup>1</sup> حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة**. الطبعة الثانية، الأردن: دار الحامد، 2009، ص 344-345.

<sup>2</sup> زكريا أحمد عزام، وآخرون، **مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**. الطبعة الثانية، الأردن: دار المسيرة، 2009، ص 29.

<sup>3</sup> ثامر البكري، **قضايا معاصرة في التسويق**. الأردن: دار الحامد، 2014، ص 155-156.

<sup>4</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 14th Edition, USA: Pearson Education, 2011, P604.

<sup>5</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>6</sup> B Suresh Lal, , **Public Health Environment and Social Issues in India**, Edition First, India: Serials Publications, 2016, p 295.

المستهلك<sup>1</sup>، وفي سنة 1985 أضافت الجمعية العامة للأمم المتحدة أربع حقوق أخرى لهذه القائمة تمثلت في: حق التعويض، حق التثقيف، حق إشباع الاحتياجات الأساسية، حق العيش في بيئة صحية<sup>2</sup>.

أ- **حق الأمان:** ويعني أن تكون جميع المنتجات آمنة عند الاستخدام ومزودة بنشرة إيضاحية تتضمن تعليمات كاملة وصریحة عن كيفية الاستخدام وأن المنتج قد تم فحص جودته من قبل المصنع، كما أن منظمات الأعمال المصنعة للمنتجات تتحمل مسؤولية تصحيح أخطائها عند بيع منتجات تحتوي عيوباً يمكن أن ينجم عنها آثار سلبية على حياة المستهلكين، ومن الإجراءات التي يمكن أن تتخذها المنظمات: التعويضات للمتضررين، سحب المنتجات من السوق، إصدار تحذير لجمهور المستهلكين حول مخاطر محتملة عند استخدام المنتج<sup>3</sup>.

ب- **حق الحصول على المعلومات:** يتم ذلك بتوفير الحماية من التضليل والغش التجاري والمعلومات المضللة على الأغلفة والعبوات، كما يوفر هذا الحق للمستهلك الحماية ضد عمليات الاحتيال والخداع في المعلومات المطلوبة عند قرار الاختيار أثناء الشراء، ويجب أن تتصف المعلومات بالكفاية والدقة والمصادقية حيث تساعد المعلومات الدقيقة الواضحة والصادقة المستهلك في إجراء المقارنة بين المنتجات المختلفة، وعلى المنظمة إيجاد نظام معلومات كفو وفعال، حيث يتم تزويد المستهلك بالمعلومات التي تساعد على القيام بالاختيار السليم<sup>4</sup>.

ج- **حق الاختيار:** وهي مسألة فردية تقع ضمن توجهات المستهلك وسلوكياته الاقتصادية، وعليه فهي خاضعة لمعيار شخصي يتعلق بإرادته الحرة من دون ضغوط خارجية، كما يعني ذلك أن تتوفر تنوع في السلع والخدمات وبأسعار تنافسية، ومن حق المستهلك أن تتاح له فرصة الاختيار ما بين السلع والخدمات التي يرغب بشرائها مادام سينفق نقود مقابل المنتجات التي يطلبها<sup>5</sup>.

د- **حق سماع رأي المستهلك:** يعدّ هذا الحق ضماناً بأن مصالح المستهلكين وشواغلهم تحظى بعناية كاملة من جانب منظمات الأعمال، كما يسعى إلى التأكد من أن كل شكاوى المستهلكين تُعامل بشكل عادل وسليم من قبل المسوقين، فغالباً ما يُنظر إلى شكاوى المستهلكين على أنها فرصة أمام المسوقين لمعالجة نقاط الضعف في عملياتهم التجارية<sup>6</sup>.

هـ- **حق التعويض:** بموجبه يكون للمستهلك الحق في الحصول على تسوية عادلة لمطالبه المشروعة كالتعويض عن التضليل أو السلع الرديئة أو الخدمات غير المرضية ويتطلب ذلك توفير الخدمات السليمة لما بعد البيع والذي

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). مرجع سبق ذكره، ص 245.

<sup>2</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). مرجع سبق ذكره، ص 245.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل. مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>5</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>6</sup> Sami Alsmadi, Ibrahim Alnawas, «Consumer Rights Today: Are They in Business or Out of Business?», International Journal of Marketing Studies, Canada: CCSE, Vol 4(1), 2012, P162.

## الفصل الثالث: الإطار المتكامل لممارسة المسؤولية الاجتماعية في ظل القيادة الإدارية على مستوى المنظمة

يشترط توفير الضمان لمدة معينة إذ أن ذلك سيعزز من ثقة المستهلك في تعامله مع السوق ويوفر درجة من الاستقرار<sup>1</sup>.

و- **حق التثقيف:** أن يكون للمستهلك الحق في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لممارسة الاختيارات الواعية بين السلع والخدمات. وفي هذا الخصوص تتطلب إدارة حماية المستهلك ما يلي:<sup>2</sup>

- إقامة برامج تثقيفية ودورات تدريبية واستثمار الإعلام لضمان هذا الحق للمستهلكين.

- مراعاة الظروف المادية لأصحاب الدخل المحدود من خلال تطوير برامج تدريبية وتوعية خاصة بهم.

- تعميم ثقافة توعية المستهلكين بحقوقهم المشروعة باستخدام الوسائل كافة وفي كل المراحل التعليمية.

ز- **حق إشباع الحاجات الأساسية:** الاحتياجات الأساسية للمستهلك تعكس السلع والخدمات الأساسية التي تضمن البقاء على قيد الحياة، وتشمل الغذاء الكافي والملابس والمأوى والرعاية الصحية والتعليم والصرف الصحي... إلخ ليعيش حياة كريمة، كما تختلف الاحتياجات الأساسية للمستهلك باختلاف المجتمعات والبلدان<sup>3</sup>.

ح- **حق العيش في بيئة صحية:** أي العيش في بيئة صحية ملائمة لا تشكل تهديدا لحياة الجيل الحالي والمستقبلي، ودعمًا لهذا الحق طالبت الأمم المتحدة الحكومات بالآتي:<sup>4</sup>

- سن التشريعات الملزمة للحفاظ على البيئة.

- إلزام المنتجين باعتماد آليات نظام الملصقات التحذيرية الموضحة لخطورة المنتجات وكيفية تجنب الأضرار في حالة التعرض للمخاطر.

- دعم ومساندة استخدام المنتجات الآمنة من الناحية البيئية.

### 2- المسؤولية الاجتماعية والمزيج التسويقي:

يُعبّر المزيج التسويقي عن مجموع أدوات أو عناصر التسويق التكتيكية التي يمكن التحكم بها والمتمثلة في المنتج، السعر، المكان، والترويج، والتي تعمل منظمة الأعمال على مزجها لتحقيق الاستجابة التي تريدها في السوق المستهدف<sup>5</sup>، ويمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية على مستوى المزيج التسويقي في كل عنصر من هذه العناصر كالآتي:

أ- **المنتج:** يعتبر المنتج أهم عنصر في المزيج التسويقي، ومن الناحية التسويقية هو كل ما يمكن عرضه في السوق ليرضي حاجة أو رغبة المستهلك، إلى جانب ما تم ذكره سابقا في الالتزام الاجتماعي والأخلاقي من خلال المنتج عبر مراحل الإنتاج، فإنه يمكن إضافة بعض الالتزامات التي يجب على منظمة الأعمال مراعاتها خصوصا في الجوانب التسويقية مثل التأكد من سلامة وأمن المنتجات، توفير المنتج أو الخدمة للمستهلك، تحسين التعبئة والتغليف، خدمات ما بعد البيع... إلخ.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل. مرجع سبق ذكره، ص 185.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 185.

<sup>3</sup> B Suresh Lal, Op.Cit, P317.

<sup>4</sup> مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-105.

<sup>5</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, Op.Cit, P52.

- تستطيع منظمة الأعمال الالتزام الأخلاقي في التعبئة والتغليف إذا كان المنتج سلعة<sup>1</sup> في النواحي التالية:
- يجب أن تكون تعبئة وتغليف المنتج متناسب مع التكلفة وأن لا يؤدي ذلك سلبيا برفع سعر المنتج.
  - استجابة التغليف والتعبئة للجوانب الأمنية للمنتج.
  - مراعاة الناحية الجمالية للتغليف والتعبئة.
  - وضع العلامة التجارية بشكل واضح وغير مخل بالتقاليد والأعراف، وتزويد المستهلك بالمعلومات الضرورية كالإنتاج ونهاية الصلاحية وغيرها.
  - الإشارة إلى كيفية التعامل مع المواد المستخدمة في التغليف والتعبئة، حيث أن بعض هذه المواد ضارة إذا تفاعلت مع التربة أو الحرارة أو المياه.
  - كما تمكن عملية الخدمات ما بعد البيع من تقديم خدمات متكاملة للمستهلكين لا تنتهي بمجرد عملية البيع، حيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف والنتائج الآتية:<sup>2</sup>
  - تدعيم الثقة بين المنظمة ومختلف المتعاملين معها وخاصة ما تعلق بتوفير خدمات ما بعد البيع بشكل جيد.
  - عدم إرهاب الزبون بتكاليف إضافية ناتجة عن خدم ما بعد البيع.
  - سهولة تحقيق خدمة ما بعد البيع دون مشقة وعناء بتوفير مواقع سهلة الوصول والتعامل من طرف الزبون.
  - مجانية خدمة ما بعد البيع خلال الفترة التي تلي شراء المنتج أو على الأقل بسعر رمزي، مع التزام المنظمة بتبديل المنتج أو جزء منه في حالة وجود عطب.
- ب- التسعير:** التسعير هو ثاني عنصر من المزيج التسويقي وتسعير المنتج من أهم القرارات المتخذة، فيجب وضع سعر يكون بمتناول المشتري المستهدف وفي نفس الوقت يغطي تكلفة الإنتاج بالإضافة إل نسبة ربح تضمن الاستمرارية في السوق<sup>3</sup>، وفي هذا العنصر يتم تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال السياسات السعرية التي تتبعها منظمات الأعمال بحيث لا بد أن تكون السياسة عادلة وتوازن بين التكلفة التي تتحملها المنظمة والربح المحقق وهناك مجموعة من الإرشادات التي تساعد على تبني سياسة سعرية تتضمن تطبيقا للمسؤولية الاجتماعية:<sup>4</sup>
- احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة العادلة واحترام آليات السوق.
  - عدم العمل على تحميل المستهلك تكاليف الأخطاء الداخلية، فهناك العديد من منظمات الأعمال تقوم بجمع التكاليف بغض النظر هل هي تكاليف عادية أو تكاليف أخطاء ثم تضيف هامش الربح المطلوب دون مراعاة سبب وجود بعض التكاليف.

<sup>1</sup> زروقي يحيى، «أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام: دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان». (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017)، ص62.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص63.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الأخضر. الأردن: مكتبة المجتمع العربي، 2014، ص122.

<sup>4</sup> محمد فلاق، وآخرون، «المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتعزيز الممارسات التسويقية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بولاية الشلف»، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، الجزائر: جامعة الشلف، المجلد4، العدد6، جانفي 2018، ص88.

- عند التسعير لا بد من مراعاة الشرائح الاجتماعية.
  - الالتزام بعملية توضيح السعر الفعلي، والإشارة إذا ما كان هناك ضريبة مبيعات يخضع لها المنتج حتى يكون المستهلك على بينة من السعر الفعلي.
  - العمل على تخصيص جزء من السعر ولو بشكل بسيط لدعم القضايا الاجتماعية.
- ج- التوزيع/المكان:** يشير إلى جميع النشاطات الضرورية لتوفير وتوصيل السلعة أو الخدمة بالكميات المناسبة إلى أفضل الأماكن المناسبة والقريبة من المستفيدين، وفي الوقت الذي يتناسب مع رغباتهم وحاجاتهم<sup>1</sup>، ومن خلال التوزيع تستطيع منظمة الأعمال أن تمارس دورا مسؤولا ومواقف أخلاقية تجسد العلاقة الإيجابية مع مختلف الفئات، من خلال:<sup>2</sup>
- يفترض أن تكون قنوات التوزيع قصيرة قدر الإمكان لغرض عدم تحميل المنتجات كلفة إضافية دون مبررات موضوعية.
  - التغطية الكاملة قدر الإمكان لمختلف أجزاء السوق ومختلف المناطق وعدم حرمان فئات معينة أو القرى أو المناطق البعيدة من المنتجات خصوصا إذا كانت أساسية.
  - تساهم في تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية مثل التوظيف وتحريك الاقتصاد وتنشيط حركة المنشآت صغيرة الحجم خصوصا إذا أولت مهمة التوزيع إلى هذه المنشآت.
  - على منظمات الأعمال أن تراعي خصوصية عملها وتأثيراته على البيئة وعلى صحة الإنسان، وبالتالي فإن اختيار مواقع مراكز البيع يجب أن تكون مدروسة بعناية بحيث تعطي مردودا إيجابيا لأغلب فئات المجتمع ولا تدرس فقط من منظور الكلفة الاقتصادية التي تتحملها المنظمة.
  - يجب أن تنتبه منظمات الأعمال لدور الوسيط في عملية إيصال منتجاتها إلى المستهلكين من حيث نزاهتهم والتزامهم بعدم الاحتكار أو رفع الأسعار بشكل غير مقبول وعدم إخفاء المنتجات بهدف المضاربة بها في وقت آخر، وتوفير وسائل الخزن الصحيحة وعد تلاعب الوسيط بالأوزان أو تاريخ انتهاء الصلاحية أو تبديل المواد الأصلية.
  - اختيار وسيلة النقل المناسبة لطبيعة المنتج أو المادة المنقولة كالشاحنات المبردة لنقل الأغذية والحاويات المحكمة لنقل المواد المشعة أو مواد كيماوية.
- د- الترويج:** يشمل الترويج مختلف الوسائل التي يمكن أن تساعد منظمات الأعمال في تحقيق الاتصال بالمستهلكين المستهدفين والذي يضم الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، والنشر<sup>3</sup>، وحيث أن معظم الانتقادات الموجهة للنشاط التسويقي في بعده الأخلاقي موجهة إلى عنصر الترويج، لاسيما في حملات الإعلان،

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة،: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. مرجع سبق ذكره، ص ص 346-347.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). مرجع سبق ذكره، ص ص 251-252.

<sup>3</sup> زكريا أحمد عزام، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 49.



فإنه ينبغي على المنظمة أن تحرص - وهي تراعي مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية - على عدم تقديم إعلانات غير صادقة أو مبالغ فيها، أو أن تحمل معلومات غير واقعية، أو أن تخدش الحياء العام، أو تبالغ في ميزانية إعلاناتها التي سيتحملها المستهلك في النهاية، لذلك يفترض في منظمة الأعمال أن تعطي القدوة الحسنة في تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، من خلال تقديم إعلانات مدروسة بعناية من قبل متخصصين في العلوم النفسية والاجتماعية، ومن المناسب عند استخدام الهدايا الترويجية أو العينات - كأسلوب دعاية - أن تتطابق مواصفاتها بدقة مع المنتج الأصلي وألا تقل عنه بحال، وألا تُحمّل تكلفتها على الأسعار فيشكل ذلك عبئاً زائداً على المستهلك<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهم مورد في المنظمة حيث تعتمد بشكل أساسي في أداء نشاطاتها ومهامها على المورد البشري بالنظر إلى القدرات المتجددة والمميزات الإبداعية التي تميزه عن الموارد الأخرى المادية لذا وجب على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية واتخاذ سياسات للمحافظة عليها، من هنا يمكن إدراك أهمية إدارة الموارد البشرية لدورها البارز في تهيئة العاملين لمختلف الوظائف الأخرى الإدارية والتنفيذية بالمنظمة.

وكما سبق ذكره، ترتبط أنشطة الموارد البشرية أساساً بممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة حيث تتعدى هذه الممارسات الأنشطة الروتينية التقليدية لوظيفة إدارة الموارد البشرية التي تقتصر على حفظ المعلومات عن العمال، ضبط أوقات الحضور والانصراف، الترقية... إلى الواجهة الحديثة التي تقرر بأنها وظيفة حيوية لها أهمية كبيرة نتجت عن تزايد الاهتمام بالعنصر البشري فتوسعت نشاطاتها وأصبحت أكثر إلماً بهذا العنصر كالتدريب، المحافظة على العمال وتحفيزهم، الاهتمام بمصالحهم الشخصية، تحسين حياة العمل... إلخ.

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تجسد المسؤولية الاجتماعية تجاه مواردها البشرية من خلال الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية وفق ما يلي:

#### 1- الاستقطاب، الاختيار والتوظيف:

أ- الاستقطاب: تمثل عملية الاستقطاب ركناً أساسياً في عملية التوظيف وكلما كانت سليمة انعكست بالإيجاب على منظمة الأعمال، وباعتبارها عملية تشمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإن المنظمة تحقق مسؤوليتها الاجتماعية من خلال:<sup>2</sup>

- الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.
- أن تتسم إجراءات عملية التبعئة والاستقطاب بالشفافية والتراتة والعدالة.
- احترام منظمات الأعمال المنافسة وعدم إتباع أساليب غير مشروعة لجذب العاملين.

<sup>1</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 150.

<sup>2</sup> ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 61.



- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة واعتماد الثقة كأساس لهذا التعامل.
  - الاطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع.
  - الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية للمرشحين والالتزام بالرد وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية.
- ب- الاختيار والتوظيف:** يمثل الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة، فبعد تحديد احتياجات المنظمة من العاملين يجب المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظائف المختلفة وبين مؤهلات وخصائص الأشخاص المتقدمين لشغلها. بمعنى آخر الوصول إلى الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة<sup>1</sup>، ويمكن تحقيق ذلك من خلال جوانب المسؤولية الاجتماعية التالية:<sup>2</sup>

- أن تكون المقابلات للمتقدمين شفافة وعادلة قائمة على أسس موضوعية وبعيدة عن التحيز.
- أن لا تستهين لجان المقابلة بقدرات وشخصيات المرشحين، بل يجب أن توفر لهم الجو ملائم لمقابلتهم.
- أن تكون لجان الاختبار مؤهلة ومتكاملة من الناحية الفنية والتخصصات.
- يجب أن تكون هذه الاختبارات صادقة في قياس ما يفترض قياسه، وأن تتميز بالثبات.
- يتم الاختيار على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي لها من قبل اللجان المختصة، وبالتالي تتجسد العدالة والمصداقية والكفاءة لتعكس إيجابا على سمعة المنظمة.

## 2- التدريب والتطوير:

يشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح<sup>3</sup>، ويمكن أن تُجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الاجتماعي والأخلاقي من خلال نشاطات التدريب والتطوير المختلفة، فتؤثر هذه النشاطات إيجابا في صالح الموظفين والمنظمة والمجتمع أيضا، ويتم ذلك عندما تنظر المنظمة إلى نشاطات التدريب على أنها نشاطات مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد، وأنها عبارة عن استثمار في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية للأعمال، حيث على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار في أنشطة التدريب والتطوير الجوانب الاجتماعية والأخلاقية التالية:<sup>4</sup>

- أن هذه الأنشطة تمثل أحد حقوق الموظفين دون تمييز بينهم على أساس جنس أو عرق أو قومية أو غيرها.
- تساعد هذه الأنشطة تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة والمجتمع أيضا.
- تشكيل فرق عمل ملتزمة وبمهارات عالية الذي قد يتطلب تدريبهم خارج البلاد أو لدى منظمات أخرى.
- عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو للاختلاس والفساد الإداري.

<sup>1</sup> راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية. مصر: دار التعليم الجامعي، 2011، ص 141.  
<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). مرجع سبق ذكره، ص ص 263-264.  
<sup>3</sup> جار ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 263.  
<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). مرجع سبق ذكره، ص ص 264-265.

- مواكبة برامج التدريب والتطوير التطور العلمي والتكنولوجي لحماية الموظفين من التقادم وتجديد معارفهم.
- يفترض من هذه الأنشطة أن تكون معززة للمسار الوظيفي المتعلق بالموظفين.

### 3- الأجور والتعويضات:

تكافئ المنظمة العاملين عن الجهد الذي يقدمونه بثلاث وسائل رئيسية، هي: الأجور التي تمنحها لهم عن جهد محدد، امتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل والسكن، حوافز لأداء جهد يتجاوز الأجر<sup>1</sup>، وباعتبار الأجور مسألة ذات أهمية قصوى للمنظمة تمس مصالح الموظفين بشكل مباشر، كما أنها ترتبط أيضا بالقوانين والتشريعات الصادرة من الدولة، فإنه يمكن للمنظمة أن تكون ملتزمة أخلاقيا إذا نظرت إلى هذه الأجور والتعويضات باعتبارها مرتبطة برفاهية المجتمع، وكذلك بتطوير أداء المنظمة، أما إذا نظرت إليها على أنها كلفة يجب التقليل منها وتقليصها كلما سنحت لذلك الفرصة، فإنها ستقع في إشكالية المساءلة الأخلاقية وربما القانونية، وعليه فإنه يجب على المنظمة النظر إلى الرواتب والأجور على أنها عقد اجتماعي أخلاقي<sup>2</sup>، كما يمكن أن تفي المنظمة بالتزاماتها الاجتماعية من خلال:<sup>3</sup>

- أن تتميز الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وأن تحفز الموظفين على الإبداع.
- عرض مسائل الأجور للنقاش والحوار، بحيث يتم الاتفاق على الأسلوب وفق طبيعة العمل وخصوصياته.
- عدم التمييز في الأجور والرواتب بين الرجال والنساء طالما أن المنصب واحد.

### 4- تقييم أداء العاملين:

عملية تقييم أداء العاملين من الأمور المهمة الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية باعتبار أن كثيرا من الأمور تتعلق بهذا التقييم، ومن أهمها الترقية، لذلك يفترض أن تتم من خلال معايير محددة تعطي نتائج موضوعية لما يراد تقييمه<sup>4</sup>، وتظهر المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية من خلال:<sup>5</sup>

- استعمال أساليب التقييم الموضوعية والدقيقة والابتعاد عن التحيز.
- متابعة وتوثيق أداء العاملين وتشخيص جوانب التميز والتدني في أدائهم وتقييم تطوره.
- تطوير أساليب وتقنيات العمل وتعميم استخدام النظم الالكترونية فيها والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز على مستوى إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> عبد المحسن أحمد حاجي حسن، «ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية». (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2010)، ص 32.

<sup>2</sup> خالد بن عبد الله الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>3</sup> زروقي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>4</sup> خالد بن عبد الله الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>5</sup> وهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 153.

## 5- المزايا والخدمات للعاملين:

تجسد المنظمة دورها الاجتماعي في إطار تنمية الموارد البشرية حيث تهتم بتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية من خلال وضع برامج لرعاية العاملين والعديد من المزايا التي من شأنها رفع أداء ورضا العامل تجاه عمله ومنظّمته، وتشمل عموماً البرامج التالية:<sup>1</sup>

- خدمات ثقافية وتعليمية للرفع من المستوى الثقافي للعاملين.
- خدمات ترفيهية للرفع من الروح المعنوية (كإنشاء النوادي الاجتماعية والرياضية، تنظيم رحلات...) وبناء علاقات عمل بعيداً عن الجو الرسمي.
- الاعتراف بالنقابات العمالية كممثل للعمال.
- البحث عن الأساليب المناسبة لإدارة التفاعلات داخل المنظمة.
- خدمات اجتماعية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز، بالإضافة إلى تقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.<sup>2</sup>

## 6- الصحة والسلامة المهنية:

تتمثل الصحة والسلامة المهنية في الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي<sup>3</sup>، وفي هذا الشأن يمكن للمنظمة أن تمارس مسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية من خلال احترام القوانين التي تضمن ظروف عمل آمنة واتخاذ كل التدابير والإجراءات الوقائية لتفادي الحوادث ومنعها في بيئة العمل وذلك حسب طبيعة وخصوصية كل عمل، هذا الالتزام يكون بـ:<sup>4</sup>

- تحديد مصادر الخطر في العمل وتقييمه.
  - وضع القواعد والإجراءات الفنية والإرشادات بشأن تنفيذ سياسة السلامة والصحة في العمل.
  - العمل على منع الأسباب والأفعال التي قد تؤدي إلى حدوث الإصابات أثناء العمل.
  - وضع برامج تدريبية للعاملين بهدف تعريفهم بأساسيات السلامة والصحة المهنية في بيئة عملهم.
  - توعية وتشجيع العاملين على الالتزام بسلوكيات العمل الصحيحة والأمنة.
  - التأكد من مدى التزام العاملين بشروط السلامة المهنية كالتقيد بتجهيزات الوقاية الشخصية أثناء العمل.
- بالإضافة لما سبق فإن مسؤولية المنظمة اجتماعياً وأخلاقياً عن مواردها البشرية تمتد وتشمل كلّ ما من شأنه تحسين صورتها أمام عمالها من حماية المرأة العاملة، إدماج المعوقين، مشاركة الموظفين والأخذ بأرائهم في

<sup>1</sup> ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 72.

<sup>3</sup> عبد المحسن أحمد حاجي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>4</sup> أحمد علي حسين، «إدارة السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين، العلاقة والأثر: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للمصافي الشمالية مصفى بيجي، محافظة صلاح الدين»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، المجلد 5، العدد 16، 2009، ص 77-78.

القرارات التي تتخذها الإدارة، والأهم تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية عبر إدماج الموظفين ومشاركتهم في برامج المسؤولية الاجتماعية.

#### المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية للإدارة المالية والمحاسبة:

تكتسي الإدارة المالية والمحاسبية أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال، حيث أنها تهم أساساً بالقرارات المالية وتسهم بدور حيوي ومباشر في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

#### 1- المسؤولية الاجتماعية في إطار الإدارة المالية:

تعتبر الإدارة المالية من بين الوظائف الرئيسية التنفيذية لمنظمة الأعمال وهي المسؤولة عن توفير الأموال اللازمة لإنجاز عمليات المنظمة ونشاطاتها وكذا استخدام هذه الأموال بفعالية<sup>2</sup>، وتمكين المنظمة من سداد جميع التزاماتها نحو الغير على المدى القصير والبعيد، وبدون ذلك كله لا يمكن لأي منظمة البقاء والاستمرار<sup>3</sup>، وعليه فإن الاعتبارات الأخلاقية تكون واضحة في عمل هذه الإدارة، لذا فهي تُعدّ -بحق- الحقل المتميز في السلوك الأخلاقي، لدرجة أن البعض يحرص أخلاقيات الأعمال في إطارها، لكونها تتعلق مباشرة بالأموال المالية والحسابات، ما يُظهر بوضوح مدى تمسك الفرد بالأخلاق أو بُعده.

غير أن مهام الإدارة المالية يتجاوز أمور الحسابات الواضحة إلى اتخاذ قرارات الاستثمار، ما يحتم وجود أخلاقيات معينة لدى هذه الإدارة عند اتخاذها لتلك القرارات، التي عادة ما تحدد تبعاً لعدد من المؤشرات الأساسية، ومن أهمها العائد من الاستثمار، مدى استرداد الاستثمار وغيرها، فلا بد للإدارة المالية من الأخذ في الاعتبار مدى ملائمة هذا الاستثمار للقيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، فالاستثمار في التبغ وأعمال القمار وإنتاج الخمور واستخدام الهرمونات في مشاريع استثمارية زراعية وغيرها كثير، تبدو في الحال من أنواع الاستثمارات الناجحة بالمقياس الاقتصادي إلا أنها تناقض الصفات الأخلاقية، بل هي تتجاوز ذلك لتصل إلى حد انتهاك حقوق الإنسان، وشروط سلامة البيئة، وسبب ذلك أن منظمات الأعمال اعتمدت في قرارها الاستثماري على المعيار الاقتصادي الربحي فقط دون النظر إلى الآثار السلبية المترتبة عن هذا القرار<sup>4</sup>.

#### 2- المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة المحاسبة:

تقوم المحاسبة على أساس إعطاء الجهات المختلفة صورة صادقة عن الجوانب المالية والمحاسبية لأعمالهم، والغرض الأساسي هو إيجاد معلومات حول الاقتصاد والأعمال لكافة الأطراف التي هي بحاجة إليها، وكلما تعقد الاقتصاد وتطور وُضعت تشريعات مختلفة لتنظيم هذه الجوانب، حيث أن الجهات التي تحتاج هذه المعلومات

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). مرجع سبق ذكره، ص 273.

<sup>2</sup> C.Paramasivan, T.Subramanian, **Financial management**, New Delhi: New Age international Publisher, 2009, P3.

<sup>3</sup> حسين حريم، الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. مرجع سبق ذكره، ص 348.

<sup>4</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص ص 154-155.

ستزداد وتتوسع وتصبح هذه المعلومات مهمة للمستخدمين، وهنا تتجلى أهمية العوامل الأخلاقية والسلوكية وجوانب المسؤولية الاجتماعية في أعمال المحاسبة وأنشطتها المختلفة<sup>1</sup>.

وتعتبر أخلاقيات المحاسبة مسؤولية جميع العاملين في المحاسبة سواء عملوا في شركة استشارية لأعمال المحاسبة والمراجعة أو في شركات خاصة، وإن كان المحاسبون الذين يعملون في منظمات الأعمال لا يتحملون مسؤولية مباشرة حيال المجتمع لأنهم يعملون في ظل المسؤولية للآخرين، فإن عليهم مسؤوليات أخلاقية تتعلق بالقدرة المهنية، وعدم الإفشاء وحماية سرية المعلومات المتعلقة بأعمال منظماتهم، والتصرف باستقامة وتقديم المعلومات الكاملة والموضوعية في عملهم المحاسبي بعيدا عن تحريف أو تزييف المعلومات والكشوف المالية أو فضح معلومات تضر بأي طرف من أطراف الأعمال<sup>2</sup>، فضلا عن أعمال الغش والتجاوز على الكشوفات المقدمة إلى الجهات الضريبية الحكومية، وتجدد الإشارة إلى أن المحاسبة الضريبية تتحمل مسؤوليات كبيرة تجاه الحكومة ومشروعية دفع الضرائب من قبل منظمة الأعمال باعتبارها مسؤولية أخلاقية مهمة يفترض أن تتحملها منظمة الأعمال وفقا لأدائها المالي الصحيح خلال العام<sup>3</sup>.

وفي هذا الإطار يضطلع المحاسب بتقديم التقارير المالية والبيانات المحاسبية والمعالجات المالية للميزانيات السنوية لمنظمات الأعمال لذلك كان لا بد من مراعاة بعض المبادئ الأساسية كالعدالة والتزاهة والاستقلالية والتجرد، فالاستقلالية يقصد بها استقلال المحاسب في عمله دون الخضوع لأي طرف لضمان إعطاء الرأي المحايد، أما التزاهة فتتمثل في صدق الإجراءات ودقتها وأن تعطي الصورة الحقيقية العادلة للبيانات المحاسبية دون محاباة أو تمييز أو تأثر بالضغوط، إضافة إلى أنه على المحاسب أن يطبق في عمله المعايير المهنية والفنية المتعارف عليها دوليا في مهنة المحاسبة وأن يتقيد بالتشريعات التي تنظم مهنة المحاسبة وإجراءاتها<sup>4</sup>.

وفي إطار الاعتراف بأن أخلاقيات العمل هي ضرورة مطلقة لكل الأعمال والوظائف في الاقتصاد والمجتمع، قد قامت العديد من المنظمات المهنية بإصدار المواثيق الأخلاقية لمهنة المحاسبة مثل مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي (FASB)، والمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) واللجان المنبثقة عنه، والمعهد الأمريكي للمحاسبين الإداريين (IMA)، والاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) واللجان المشكلة من قبله، فضلا عن الدستور الأخلاقي الذي أصدرته هيئة المحاسبة والتدقيق للمؤسسات المالية الإسلامية<sup>5</sup>.

و يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

<sup>1</sup> زروقي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 396.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). مرجع سبق ذكره، ص ص 280-281.

<sup>4</sup> بسام حمد الطراونة، باسم محمد ملحم، قوانين وأخلاقيات الأعمال والإدارة. الأردن: دار المسيرة، 2015، ص 355.

<sup>5</sup> خالد عثمان عبد الرحمن عثمان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، «أخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة ودورها في كشف ممارسات الأرباح في شركات المساهمة العامة السودانية: دراسة ميدانية على المراجعين الخارجيين في السودان»، مجلة العلوم الإدارية، السودان: جامعة إفريقيا العالمية، العدد 2، 2018، ص 183.

الجدول رقم (06): أخلاقيات مهنة المحاسبة وفق المجمعات المهنية

المجمع المهني	أخلاقيات مهنة المحاسبة
المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA)	<p>1- معايير السلوك المهني: الأمانة والتزاهة، الموضوعية والاستقلالية، العناية الواجبة، مدى وطبيعة الخدمات التي يقدمها.</p> <p>2- قواعد السلوك المهني: عدم تحريف الحقائق، بذل العناية الواجبة، الالتزام بالمعايير المحاسبية، حفظ أسرار العملاء، الأتعاب لا تؤثر على الاستقلالية، مراعاة كرامة الكهنة، مراعاة زملاء المهنة.</p>
مجمع المحاسبين القانونيين بالانجلترا وويلز (ICAEW)	<p>1- المبادئ أو المعايير العامة: التزاهة، الموضوعية، الكفاءة المهنية، بذل العناية الواجبة بمهارة، الكياسة واللباقة في التعامل مع الآخرين.</p> <p>2- القواعد الإرشادية: التزاهة والموضوعية والاستقلال، السرية وحفظ أسرار العميل، الإجراءات الوقائية لتعارض المصالح بين المحاسب وعملائه، ما يجب على المراجع عند استبداله بزميل آخر له، الاستشارات وما يجب عليه عند أدائها، ما يجب على العضو عند قيامه بأعمال الوكالة والوساطة، الارتباط مع غير الأعضاء في المجمع في مجال الخدمات المهنية كالمختصين في مجال الكمبيوتر، طرق تقدير الأتعاب والحالات التي يمتنع فيها تحديد الأتعاب مثل الحصول على عملاء جدد، مراعاة كرامة المهنة عند اختيار اسم المكتب والمطبوعات المهنية، المسؤوليات الأخلاقية للأعضاء الذين يمارسون المحاسبة بصفتهم موظفين في منظمات الأعمال، ومراعاة زملاء المهنة.</p>
الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC)	<p>1- المبادئ الأساسية: الأمانة والتزاهة، والموضوعية والاستقلال، السرية بالحفاظ على أسرار العميل، السلوك المهني، مراعاة المعايير الفنية.</p> <p>2- القواعد والإرشادات التفصيلية: كيفية تحقيق الموضوعية والاستقلال، كيفية تحقيق الكفاءة المهنية، كيفية مواجهة التعارضات الأخلاقية المهنية، مراعاة السرية، كرامة المهنة، الإعلان والدعاية وكيفية الحصول على العملاء، الأتعاب والعمولات، الأمانة عند الاحتفاظ بأموال العميل، والأمانة والموضوعية عند مزاوله الخدمات الضريبية.</p>
هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية	<p>1- الأسس الشرعية لأخلاقيات المحاسب: الأمانة، مبدأ استخلاف الأشخاص، الإخلاص، التقوى، الإحسان وإتقان العمل، الشعور بمراقبة الله ومحاسبته للعباد.</p> <p>2- المبادئ الأخلاقية للمحاسبة والمراجعة: ثقة وأمانة المحاسب، الالتزام بأحكام الشريعة، الموضوعية، الكفاية المهنية وإتقان العمل وبذل العناية الواجبة، السلوك الإيماني، السلوك المهني والمعايير الفقهية في الالتزام بالقواعد الإرشادية.</p> <p>3- القواعد الأخلاقية للمحاسب والمراجع: القواعد المتعلقة بالمبادئ التالية: الثقة، المشروعية، الموضوعية، الكفاية المهنية، السلوك الإيماني، السلوك المهني والمعايير المهنية.</p>

المصدر: خالد عثمان عبد الرحمن عثمان، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ص 185-186.

من الملاحظ أن هذه المعايير والمبادئ الأخلاقية يمكن أن تساهم بشكل كبير في تنظيم وظيفة المحاسبة وعمل المحاسبين سواء كانوا داخليين (داخل منظمة الأعمال) أو خارجيين ما يؤدي إلى جودة التقارير المحاسبية وهو بمثابة الوفاء للمنظمة تجاه أطراف عدة خصوصا أنها تتعلق بالتزاماتها المالية تجاههم.

## المبحث الثاني: إدارة ممارسة المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال

إن إدراك المنظمة لأهمية المسؤولية الاجتماعية وضرورة الالتزام بها يقودها إلى تسخير كل ما تتطلب من إمكانات وآليات في إطار منظم وفعال يضمن نجاحها، وفي هذا المبحث سيتم التعرف على كيفية إدارة المسؤولية الاجتماعية والآليات المنتهجة من قبل المنظمة من خلال الاستراتيجيات، مراحل التطبيق، ثم تقييم المسؤولية الاجتماعية بقياس الأداء الاجتماعي والمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الأول: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال

تتبع منظمات الأعمال عادة ما إستراتيجية معينة تعد بمثابة منهج استراتيجي للمشاركة الاجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية لذلك برزت العديد من الجهود لوضع موقف منظمات الأعمال تجاه تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية في شكل استراتيجيات تتخذ على مستوى الإدارة العليا لهذه المنظمات.

#### 1- استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

تختلف درجة تبني المسؤولية الاجتماعية والوعي بها من منظمة لأخرى، لذا تبرز عدة استراتيجيات تعكس درجة تعامل المنظمة مع المسؤولية الاجتماعية، وقد حدد **Robbins** استراتيجيات ثلاث أساسية يمكن لمنظمات الأعمال الاختيار من بينها للتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية، فيما حددها كلا من **Schermerholn** و **Dibb** بأربع استراتيجيات أساسية<sup>1</sup>، وهي:

أ- الاستراتيجية المعرّقة: تعرض هذه الاستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال، دون أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الأرباح والعوائد الأخرى.

ب- الاستراتيجية الدفاعية: القيام بدور اجتماعي محدود جدا وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة، فقط وهو لحماية المؤسسة من الانتقادات وبالحد الأدنى، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة<sup>2</sup>.

ج- الاستراتيجية التكيّفية: من خلال هذه الاستراتيجية تلتزم منظمات الأعمال بمسؤوليتها الاقتصادية والقانونية، ثم تراعي بعد ذلك مسؤوليتها الأخلاقية من خلال اهتمامها بالقيم والأعراف السائدة والسلوكيات المقبولة اجتماعيا في بيئتها الداخلية ضمن ثقافة المنظمة وكذلك بالنسبة لمجتمع عملها<sup>3</sup>.

د- الاستراتيجية المبادرة: تشير هذه الاستراتيجية إلى أن المنظمة التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية

<sup>1</sup> نورا محمد عماد الدين أنور، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> غلاي نسيم، «الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان». (أطروحة دكتوراه في علوم التسبير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015)، ص 104.

<sup>3</sup> سلامة عبد الله خلف الطعامة، «العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطن التنظيمية العادلة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن». (أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015)، ص 61.



## الفصل الثالث: الإطار المتكامل لممارسة المسؤولية الاجتماعية في ظل القيادة الإدارية على مستوى المنظمة

والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، انطلاقاً من أن المنظمات التي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات تفترض مسؤولياتها تجاه الأعمال التي تقوم بها.

كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح درجات التزام المنظمة تجاه المسؤولية الاجتماعية ممثلة في الاستراتيجيات سالفه الذكر:

### الشكل رقم (10): استراتيجيات تعامل المنظمة مع المسؤولية الاجتماعية



المصدر: نورا محمد عماد الدين أنور، مرجع سبق ذكره، ص 38.

## 2- التوجهات الإستراتيجية العامة للمسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال:

يمكن حصر التوجهات الإستراتيجية العامة لمنظمات الأعمال حول المسؤولية الاجتماعية وفق ما حدده **Heikkurinen** في ثلاث اتجاهات رئيسية تتمثل في: التوجه الاستراتيجي الداخلي، التوجه الاستراتيجي الخارجي، والتوجه التكاملي وهي توجهات عامة تغطي كيفية تبني المنظمة للمسؤولية الاجتماعية، وفي ما يلي شرح لهذه التوجهات:<sup>2</sup>

أ- التوجه الاستراتيجي الداخلي: إن الموارد الداخلية للمنظمة تلعب دوراً مهماً في تسهيل توجه المنظمة نحو تبني المسؤولية الاجتماعية، فالتعرف على القدرات الداخلية يسهل تطوير موارد مستدامة ومزايا تنافسية، ويعتبر تبني

<sup>1</sup> نورا محمد عماد الدين أنور، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> تيباني رزيقة، روابحية عيسى، «المسؤولية الاجتماعية للشركات كحتمية إستراتيجية لممارسة الأعمال: الخيارات الإستراتيجية والتوجهات العامة»، ورقة بحثية ضمن كتاب جماعي محكم بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربة النظرية والممارسات التطبيقية، برلين: المركز الديمقراطي العربي، 2019، ص ص 399-400.



سلوك أخلاقي ومسؤول مع أصحاب المصالح موردا مهما يسمح بتحقيق الأداء الاقتصادي، وتحسين سمعة المنظمة، كما تساعد الأنشطة المسؤولة اجتماعيا على تحقيق منافع داخلية للمنظمة، مثل تطوير موارد وقدرات جديدة تتعلق بالمهارات، المعرفة، وثقافة المنظمة، وهنا يبرز الدور الحاسم والفعال لهوية المنظمة عند توجيهها نحو تبني المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتطوير أعمالها.

وبشكل عام، يُنظر إلى التوجه الاستراتيجي الداخلي على أنه ذو أهمية خاصة في البيئات المضطربة والمتغيرة بسرعة، حيث يصعب على المنظمات تغيير اتجاهها الاستراتيجي لمواكبة التغيرات الديناميكية في الأسواق المستهدفة، والاستجابة لتطلعات أصحاب المصالح، وسيساعدها التركيز على موارد وقدراتها الداخلية على التأقلم مع أي تغييرات.

**ب- التوجه الاستراتيجي الخارجي:** عادة ما يستخدم قادة منظمات الأعمال مصطلح خدمة أصحاب المصلحة في أبرز خطاباتهم وممارساتهم في مجال المسؤولية الاجتماعية، ويشير مصطلح خارجي لتوضيح أن القيام بشيء ما سيؤدي إلى نتيجة منفصلة، وبهذا يمكن استخدام مصطلح خارجي لتوضيح المنظمة بأن خدمة أصحاب المصلحة سيعود بقيمة مفيدة على المنظمة، ومنه تبرير لما يجب عليها أخذه بعين الاعتبار من تطلعاتهم واحتياجاتهم في عملية صنع القرار، وفي المفهوم الضيق لمعنى التوجه الاستراتيجي، فيعني ذلك أن المنظمة لن تلتزم بممارسة الأعمال التي تعزز الرفاه الاجتماعي، الثقافي وتقلل البصمة البيئية لنشاطها، إلا إذا توقعت أثرها الإيجابي على العوائد الاقتصادية، وتحقيق ميزة تنافسية، ومنه يُنظر إلى المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها ذات قيمة خارجية في المقام الأول، فهي وسيلة تساعد المنظمة في الحصول على المنفعة الاقتصادية، كما تكسبها الطابع المؤسسي الشرعي.

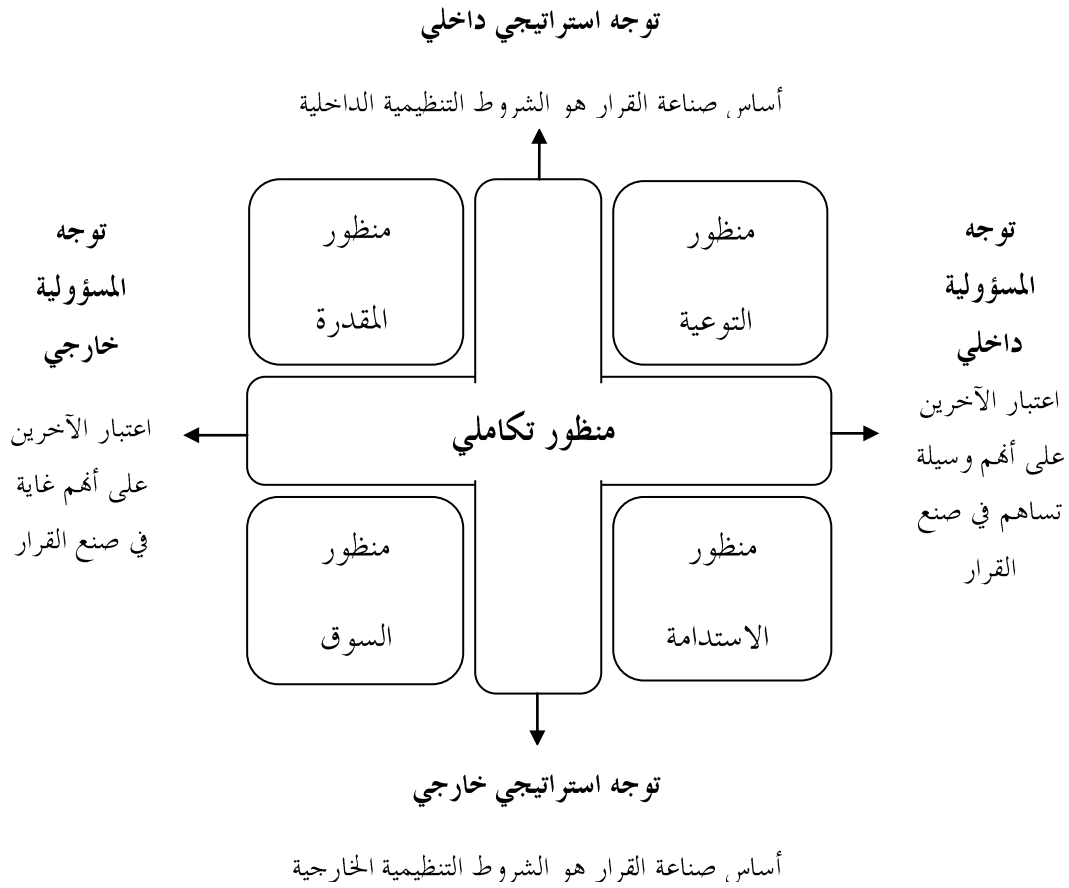
وحسب هذا التوجه الاستراتيجي الخارجي للمسؤولية الاجتماعية، تعتبر الإستراتيجية عملية خارجية، ينصب التركيز فيها على عوامل خارج التنظيم كأساس لصنع القرار الاستراتيجي، ولا تنحصر العوامل الخارجية في بيئة الأعمال (أي عوامل السوق والصناعة)، فهي تشمل أيضا مجموعة من القضايا المتعلقة بالبيئة البشرية والمحيط البيئي.

**ج- التوجه الاستراتيجي المتكامل:** ينظر التوجه الاستراتيجي المتكامل إلى إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية كممارسة متكاملة، فهو يسعى لإحداث التوازن بين جميع العوامل المناسبة.

تعتمد المنظمة في هذا التوجه على التشخيص الاستراتيجي التقليدي في عملية صنع القرار، أي تشخيص بيئتها الداخلية على أساس نقاط القوة والضعف (القدرات ومواطن الضعف)، وتحديد الفرص والتهديدات في بيئة أعمالها (الفرص أو المزايا المتاحة لأصحاب المصالح، والتهديدات التي يشكلونها كمجموعات ضغط إستراتيجية قد تؤثر على نشاط المنظمة).

ومنه يساعد التوجه الاستراتيجي المتكامل على تطوير نموذج استراتيجي مسؤول اجتماعيا، يحدث التوافق ما بين القدرات الداخلية للمنظمة والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية.

الشكل رقم (11): إطار التوجهات الإستراتيجية العامة للمسؤولية الاجتماعية



**Source:** Pasi Heikkurinen, «Strategic corporate responsibility a theory review and synthesis». **Journal of Global Responsibility**, Vol 9(4),2018, p401.

### 3- الأسس الداعمة في المنظمة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية:

- حتى يتم تعزيز دور منظمات الأعمال في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، هناك العديد من الآليات والعوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق برامج المسؤولية الاجتماعية وأن تكيف أعمالها بإجراءات تساعد في تنفيذ هذه البرامج وفي مقدمة هذه الآليات ما يلي:<sup>1</sup>
- ضرورة إيمان المنظمة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع وأن تكون هناك قناعة و يقين من قبل مسؤوليها هذا الدور، وأنه واجب على المنظمة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه.
  - أن تقوم المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي تسهم بالعمل على معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع.

<sup>1</sup> منظمة العمل العربية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- أن يصبح هذا النشاط جزءا رئيسا من أنشطة المنظمة يتم متابعته، كما يتم متابعة النشاط الاقتصادي، وتوضع له الخطط والأهداف المطلوب تحقيقها تماما كما يتم التخطيط للمبيعات وغيرها من الأنشطة الاقتصادية.
- يجب على المنظمة أن تخصص مسؤولا متفرغا فراغا كاملا لهذا النشاط وتحدد له الأهداف والخطط المطلوبة ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفعال على مستوى المؤسسة.
- التخطيط لجعل البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلا بحيث تعمل على تغطية نفقاتها بنفسها حتى تستمر.
- الحرص على تقديم هذه البرامج بأداء البرامج بأداء قوي ومتميز وجودة عالية، وكأن هذه البرامج منتج تجاري يجب الاهتمام به والعناية بتقديمه بشكل متميز يساهم فعلا في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه.
- احترام إدارة المنظمة لمبدأ المساءلة العامة والتي تتضمن تيسير تعميم أساليب المسؤولية لتشمل جميع مستويات التنظيم وليس الإدارة فقط، بغية المشاركة في الجهود العامة التي تبذلها المنظمة حتى تصبح مسؤولة اجتماعيا.
- الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية من أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الوقت لتصبح برامج كبيرة.
- تقييم المنظمة لأدائها الاجتماعي والبيئي بصورة منتظمة من خلال إعداد تقارير سنوية من شأنها بناء الثقة مع مختلف أصحاب المصالح.
- تشجيع الجهود الداخلية الرامية إلى مراعاة أهداف المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.
- الحرص على أن تسعى هذه البرامج الاجتماعية للتعاون والتنسيق مع ما هو موجود من برامج وأنشطة مشاهمة حتى لا يتم تكرار الجهد، وضياع الوقت، وصرف المال في برامج قائمة بالفعل<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة المسؤولية الاجتماعية

- إن إطار تنفيذ نظام المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال يسير وفقا لحلقة (ديمنج) في إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتمد على المراحل الأربعة التالية: التخطيط، التطبيق، الفحص (التحقق)، التحسين.
- يجب أن يشمل النظام الإداري الخاص بالمسؤولية الاجتماعية على إطار منظم يتم مراقبته باستمرار ومراجعته بانتظام، لتوفير التوجيه الفعال لإدارة المنظمة، كرد أو استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، ويمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية عبر عدة مراحل، من خلال التركيز بحرص وعناية على الأولويات، وفقا للمصادر المتاحة والوقت والمحددات المفروضة على المنظمة، وتجييدا لذلك يجب تصميم إطار تنظيمي متكامل، يستوعب كافة مناحي تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المنظمات، ويعمل على تحقيق التكامل في آلية صنع القرارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية عبر المنظمة، ابتداء من مجلس الإدارة وصولا إلى الموظفين<sup>3</sup>.
- ويمكن تلخيص هذه المراحل الأربع في الجدول الموالي الذي يوضح المهام الرئيسية لكل مرحلة وكذا إجراءات تطبيق كل مهمة:

<sup>1</sup> ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

<sup>2</sup> منظمة العمل العربية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>3</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 123-124.

الجدول رقم (07): إطار مراحل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية

المرحلة	تحديد المهام	نقاط التحقق من العمل
متى؟	ماذا؟	كيف؟
أولاً: مرحلة التخطيط	تقييم الوضع الحالي 1- تأسيس فريق عمل 2- تطوير ووضع تعريف للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة بما يخص برامجها 3- تحديد وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين للمسؤولية الاجتماعية	1- الحصول على دعم الإدارة العليا والموظفين. 2- دراسة ما تفعله المنظمات الأخرى بما يخص المسؤولية الاجتماعية للمنظمة 3- إعداد مصفوفة بالإجراءات المقترحة 4- وضع أفكار للمضي قدماً بما يخص المسؤولية الاجتماعية 5- اتخاذ القرار فيما يتعلق بتحديد الاتجاه والنهج ونقاط التركيز التي يجب العمل بها
ثانياً: مرحلة التنفيذ	تطوير وإعداد التزامات المسؤولية الاجتماعية التي يجب المضي بها	1- عمل مسح للالتزامات الحالية فيما يخص المسؤولية الاجتماعية 2- فتح الحوار مع أصحاب المصلحة الرئيسيين 3- تشكيل مجموعة عمل هادفة إلى تحديد وتطوير الالتزامات 4- إعداد نسخة أولية للخطة 5- التشاور مع أصحاب المصالح الذين من المحتمل تأثرهم بهذه الالتزامات
تنفيذ الالتزامات	1- تطوير هيكل متكاملة لصنع القرار فيما يخص المسؤولية الاجتماعية 2- تحديد الأهداف قابلة للقياس، وتحديد مقاييس الأداء 3- تشجيع الموظفين وغيرهم ممن تنطبق عليهم الخطة على المشاركة 4- تصميم وتنفيذ تدريب خاص بالمسؤولية الاجتماعية 5- وضع آليات لمعالجة مشاكل مقاومة التغيير 6- وضع خطط لتنفيذ الاتصالات الداخلية والخارجية	1- تطوير هيكل متكاملة لصنع القرار فيما يخص المسؤولية الاجتماعية 2- تحديد الأهداف قابلة للقياس، وتحديد مقاييس الأداء 3- تشجيع الموظفين وغيرهم ممن تنطبق عليهم الخطة على المشاركة 4- تصميم وتنفيذ تدريب خاص بالمسؤولية الاجتماعية 5- وضع آليات لمعالجة مشاكل مقاومة التغيير 6- وضع خطط لتنفيذ الاتصالات الداخلية والخارجية
ثالثاً: مرحلة التحقق	التحقق من التقدم الحاصل وتقديم تقرير خاص بذلك	1- قياس الأداء والتحقق منه 2- إشراك وإدماج أصحاب المصلحة 3- إعداد وتقديم تقرير الأداء
رابعاً: مرحلة التحسين	التقييم والتحسين	1- تقييم الأداء 2- تحديد الفرص المتاحة للتحسين 3- إشراك أصحاب المصلحة
التدقيق	العودة إلى الخطة والبدء بدورة جديدة	

المصدر: صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.

وفيما يلي تفصيل للمراحل الأربعة، التخطيط، التنفيذ، التحقق، والتحسين:

### 1- مرحلة التخطيط:

تتضمن عملية التخطيط وضع برامج لتحقيق أهداف المنظمة، ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية (خطط تنفيذية)، حيث يتم تحديد سياسة المنظمة وتوجهاتها المتعلقة بتبني النهج المؤسسي للمسؤولية الاجتماعية، وتحديد العوامل الخاصة بها، والآثار المصاحبة لها على المجتمع، وكذلك تحديد ومراجعة المتطلبات الإدارية أو القانونية، بالإضافة إلى المتطلبات الأخرى، بالإضافة إلى وضع معايير أداء داخلية<sup>1</sup>، وتتضمن مرحلة التخطيط ما يلي:

أ- تحديد الأهداف المراد بلوغها من برامج المسؤولية الاجتماعية: من أجل صياغة وتنفيذ سياسة عامة للمسؤولية الاجتماعية لا يكفي مجرد التعبير عنها، أو الإبلاغ عنها إعلامياً، بل يجب أن تتم من خلال ممارسات فعلية تتطلب التجديد والتغيير التنظيمي.

ففي البدء يتعين على الإدارة العامة ومجلس الإدارة تحديد الحاجات المراد تحقيقها من وراء تبني إدارة للمسؤولية الاجتماعية. أي تحديد أسباب وأهداف تبني المسؤولية الاجتماعية، حيث على المنظمة أن تعلن عن رغبتها في تبني نظام للإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وتحدد سبب هذه الرغبة، وهنا يمكن أن نميز حالتين مختلفتين:<sup>2</sup>

الحالة الأولى: لا تكون فيها للمنظمة أي تجارب أو خبرات من قبل تتعلق بالالتزام الاجتماعي، ولكن لإدراكها الكامل بأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية كرهان ضروري تقرر تبني المسؤولية الاجتماعية ذلك في سبيل أن تحقق منافع مختلفة.

الحالة الثانية: تتعلق بالمنظمة التي طبقت من قبل شكلاً من أشكال المسؤولية الاجتماعية، وترغب في تحسين أدائها ونتائجها في هذا المجال، وذلك من أجل التميز عن منافسيها، التموقع الجيد في سوق العمل، زيادة تنافسيتها المحلية والإقليمية والدولية، وتطوير التزاماتها الاجتماعية وفقاً لتغيرات المجتمع من حولها.

ب- التحليل الاستراتيجي: يمكن استعمال تحليل الموقف ( التحليل الاستراتيجي ) أو ما يسمى بتحليل SWOT، حيث يتم تحليل نشاط المنظمة بالاعتماد على مصفوفة SWOT، وذلك لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة للمنظمة ( التشخيص الداخلي )، والفرص والتهديدات التي تواجهها ( التشخيص الخارجي ).

فبعد تحديد الغايات المراد بلوغها من تبني برامج المسؤولية الاجتماعية، تبدأ مرحلة التفكير الاستراتيجي والغرض منها الموازنة بين احتياجات برامج المسؤولية الاجتماعية المالية والبشرية، وبين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق ذلك، حيث يجب تبني برامج المسؤولية الاجتماعية بشكل مدروس ومتوازن بين إمكانيات المنظمة واحتياجات أصحاب المصلحة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جصاص محمد، تليلاني فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>2</sup> مقدم وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 137.

ج- رسم السياسة العامة للمسؤولية الاجتماعية: إن الهدف من هذه المرحلة يكمن في تحديد التوجهات الإستراتيجية لبرامج المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالمنظمة وترجمتها إلى خطط تشغيلية تشمل الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري والفني الذي سيتولى الإشراف على تنفيذها، بالإضافة إلى تحديد الموازنة التقديرية لهذه الخطة وللجهاز الإداري، وتتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات أساسية هي:<sup>1</sup>

- الموائمة بين إمكانيات المنظمة والحاجات ذات الأولوية في قطاعات المستفيدين: من مقومات نجاح الأعمال هو التعرف على الاحتياجات الأساسية لأصحاب المصالح وتلبيتها، كما أن تحليل الواقع الحالي لمستوى المسؤولية الاجتماعية لدى المنظمة يساعد على تحليل قدراتها الحالية ومعرفة الموقف الحالي تجاه المسؤولية الاجتماعية، ويمكن ضمن هذا الإطار استخدام نموذج " هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية " لتحلل المنظمة واقعها تجاه المسؤولية الاجتماعية وبالتالي تحديد التوجهات الإستراتيجية لبرامجها في هذا الإطار.

- وضع رسالة المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال: تتضمن الرسالة الصورة المستقبلية للمنظمة ومجال المسؤولية الاجتماعية، وتعبّر عن الحالة المثالية التي من خلالها تحقق المنظمة تطلعاتها الاجتماعية، وترتكز الرسالة على العديد من العناصر المهمة منها: نطاق برامج المسؤولية الاجتماعية، مجال عمل هذه البرامج، مقومات النجاح التي تقوم عليها برامج المسؤولية الاجتماعية، الفئات المستهدفة من البرامج، وصف الخدمات التي ستقدمها المنظمة في هذا الإطار.

- وضع الأهداف الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية: انطلاقاً من الرسالة تحدد الأهداف الإستراتيجية تجاه كل فئة من أصحاب المصالح، تساعد هذه الأهداف الإستراتيجية في صياغة الأهداف الفرعية التشغيلية وتحديد برامج العمل.

د- تحديد وإشراك أصحاب المصلحة: فئة أصحاب المصلحة تختلف من منظمة لأخرى ويمكن أن تشمل الموردين وأعضاء المجتمع المحلي والموظفين والمستثمرين، المنظمات غير الحكومية والعملاء...إلخ، لذا يجري تحديدهم من طرف المنظمة ومن ثم تحديد مصالحهم والأخذ بها من خلال إشراكهم.

ويشمل إشراك أصحاب المصلحة كلا من الطرق الرسمية وغير الرسمية للتشاور وتحقيق مشاركة الأطراف التي لها مصلحة فعلية أو محتملة في قرارات المنظمة. وذلك بإقامة حوار ثنائي الاتجاه مع أصحاب المصلحة، هذا يعني فهم وجهات نظر أصحاب المصلحة والأخذ بآرائهم في الاعتبار، ويتم استخدام المعلومات المستفادة لدفع الابتكار ونجاح الأعمال بالمنظمة.<sup>2</sup>

هـ- وضع أفكار جديدة لتطوير المسؤولية الاجتماعية: يمكن في هذه المرحلة اتخاذ أحد الخيارات للمواصلة أولها التحول التدريجي، والآخر يتمثل في التغيير الشمولي، وأياً كان الخيار أو النهج الذي تم اختياره، فإن أولى

<sup>1</sup> مركز مراس للاستشارات الإدارية، «الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية»، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، الرياض: مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض، 2010، ص ص 31-34.

<sup>2</sup> An Implementation Guide for Canadian Business 2014, «Corporate social responsibility», canada, 2014, P48.

الخطوات المفيدة للوصول إلى السبيل الأمثل لدمج مبدأ المسؤولية الاجتماعية مع عمليات المنظمة، تتمثل في عقد جلسات العصف الذهني مع كبار المديرين والموظفين والشركاء الرئيسيين وغيرهم، ويجب أن يكون واضحاً للمشاركين ضرورة موازنة النهج المعتمد للمسؤولية الاجتماعية مع الأهداف الرئيسية للمنظمة<sup>1</sup>.

و- **تكوين مصلحة أو لجنة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية:** يعتبر تكوين مصلحة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية الطريقة المثلى للاهتمام والتركيز على برامج وسياسات المسؤولية الاجتماعية وذلك بوضع هذه المصلحة ضمن الهيكل التنظيمي يخصص لها مسؤول متفرغ ومتخصص في هذا المجال مهمته التنسيق رفقة فريقه بين الالتزامات الاجتماعية وبين مهمة المنظمة، نشاطها وثقافتها وحجمها حيث يعتبر وجود مثل هذه المصلحة ضروري بالنسبة للمنظمات الكبيرة.

كما يمكن تأسيس لجنة خاصة بإدارة المسؤولية الاجتماعية في حال عدم وجود إدارة خاصة لذلك، أو عدم رغبة المنظمة باستحداث إدارة متكاملة للمسؤولية الاجتماعية، وفي هذه الحالة يتم اختيار أعضاء من جميع الإدارات المختلفة ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية أو برامجها، حيث تتكون اللجنة من أعضاء يمثلون إدارتهم ( إنتاج، تسويق، الشؤون الإدارية، العلاقات العامة، الجودة... )، كما يمكن أن تتعاقد مع جهة استشارية خارجية لتقوم بإدارة برامج المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها<sup>2</sup>.

ز- **إصدار مدونة أخلاق توضح نهج المنظمة في المسؤولية الاجتماعية:** مدونة الأخلاق هي وثيقة تصدرها المنظمة تتضمن مجموعة القيم ذات العلاقة بما هو مرغوب وما هو غير مرغوب فيه من السلوكيات في المنظمة، وهي تتضمن مجموعة من القواعد الأخلاقية التي تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المنظمة، فبعض المنظمات تصدر هذه المدونات في نشرة خضراء للتعريف بها، وفي أحيان أخرى يكون الإطلاع عليها رسمياً بأخذ توقيع العاملين لضمان الالتزام بها، وفي بعض المنظمات تُشكّل لجنة أخلاق تقوم بدراسة حالة عن المشكلات الأخلاقية وإجراء تقييم دوري للمستوى الأخلاقي في المنظمة<sup>3</sup>.

ح- **تحديد الميزانية اللازمة لبرامج المسؤولية الاجتماعية:** يجب أن تكون هناك حالة من التوازن النسبي بين حجم الإنفاق على برامج المسؤولية الاجتماعية، بحيث تبرز المساهمة الاجتماعية بالمستوى الذي يتناسب مع الموقع التنافسي ومكانة المنظمة لدى المجتمع المحلي، وكل العوامل سابقة الذكر لها أثر مهم في تحديد حجم الإنفاق، إلا أن صافي الربح يعد العامل الأبرز في تحديد حجم الإنفاق، كما تعد منتجات المنظمة والخدمات التي تقدمها أحد هذه الإمكانيات والتي يمكن استغلالها في تقديم برامج لخدمة المجتمع<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>2</sup> مركز مراس للاستشارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>4</sup> مركز مراس للاستشارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## 2- مرحلة التنفيذ:

تشير مرحلة التنفيذ إلى القرارات والعمليات والممارسات والإجراءات اليومية التي تضمن أن المنظمة تنفذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، من خلال عملية التنفيذ يجب أن تدرك المنظمة قيمة المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية<sup>1</sup>، تتضمن مرحلة التنفيذ ما يلي:

أ- **تطوير هيكل متكامل للالتزام بتنفيذ المسؤولية الاجتماعية:** يتم تطوير الالتزام تجاه المسؤولية الاجتماعية من خلال الآليات التالية:

- **غرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية:** إن بناء المسؤولية الاجتماعية في كل جوانب المنظمة يتطلب الالتزام والتفهم على كافة مستويات المنظمة، وينبغي في المراحل الأولى لجهود المنظمة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية أن ينصب تركيزها في بناء التوعية والفهم لبرامج المسؤولية الاجتماعية الذي ينبغي أن يبدأ من القيادة في المنظمة ليشمل الموظفين.

كما أن إرساء وغرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة قد يستغرق وقتاً كبيراً، ويكون بناء الكفاءات من خلال تنمية وتدريب مهارات الأطراف المشاركة في برامج المسؤولية الاجتماعية سواء مديريين أو موظفين، كما أن الإدماج الفعال للمسؤولية الاجتماعية يتطلب من المنظمة تحديد الحاجة إلى تغييرات في عمليات اتخاذ القرار وحوكمة المنظمة والذي من شأنه إعطاء المزيد من الحرية لاقتراح أفكار جديدة في هذا المجال<sup>2</sup>.

- **معالجة سلوك مقاومة التغيير:** يجب على المنظمة أن تنمي لدى موظفيها الإحساس بأهمية معالجة المشاكل قبل وقوعها، وذلك من خلال الأساليب الوقائية بدلا من الأساليب العلاجية التي تسيء لسمعة المنظمة ومكانتها، حيث ينبغي عليها وضع آليات محددة للذين يشغلون وظائف حساسة للكشف المبكر عن أية نشاطات تتعلق بمقاومة التغيير أو إثارة المشاكل بحيث تتعارض مع تطبيق المسؤولية الاجتماعية والتي قد تؤدي إلى إفشالها.

- **تفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية:** يجب أن يتم إيصال المعلومات عن التزامات المسؤولية الاجتماعية ونشاطاتها ورفع تقارير أداؤها بوضوح وبشكل متكرر إلى كل الموظفين، وبالنسبة للجمهور الخارجي يجب وضع خطة اتصالات جيدة تحدد الأفراد والمجموعات التي يجب إعلامها بمبادراتها، حيث يمكن تنظيم حملات إعلامية لتوعية الجمهور الخارجي عن المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، وبشكل عام يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية من خلال تسخير الوسائل التالية: الاجتماعات، لوحة الإعلانات، الرسائل الإخبارية الداخلية، صناديق الاقتراح الانترنت... الخ<sup>3</sup>.

ب- **تحويل برامج المسؤولية الاجتماعية إلى خطط تنفيذية:** لتحقيق التكامل بين المسؤولية الاجتماعية وعناصر الإستراتيجية العامة للمنظمة، نجد أن هذا التكامل يشمل " الربط بين المسؤولية الاجتماعية وبين التسويق، وبين

<sup>1</sup> An Implementation Guide for Canadian Business, Op.Cit,p 37.

<sup>2</sup> المنظمة الدولية للتقييس، «المواصفة القياسية إيزو 26000»، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، جنيف، سويسرا، 2010، ص74.

<sup>3</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره ص ص 162-163.



المسؤولية الاجتماعية وبين المنتج، وبين المسؤولية الاجتماعية وبين الموارد البشرية، وبين المسؤولية الاجتماعية وبين العمليات التنفيذية، إضافة إلى الربط بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بشكل عام وبين التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، كما لا بد من تحديد أصحاب المصالح لتوجيه المسؤولية الاجتماعية اتجاههم.

وعلى هذا الأساس فإن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ليست أداة اتصال فحسب، بل نمط عمل لممارسة النشاط وتنعكس داخليا على كافة الإدارات، لذلك فإن صياغة البرامج المتعلقة بها تستدعي تغييرات تنظيمية ووظيفية في المحيط الداخلي أو الخارجي للمنظمة، ويشمل الأمر الهياكل والسلوكيات والمهام، وفي سبيل ذلك يجب توفر أدوات التسيير المساعدة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.

**ج- تطوير الشراكات وتأسيس فرق العمل لتنفيذ البرامج:** يضمن تعيين مشرفي المسؤولية الاجتماعية بالإدارة العليا أن قضايا المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ستحظى بالاهتمام الذي تستحقه وتشكل أساساً قوياً لسلسلة فعالة من مساءلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات داخل المنظمة، هناك عدة خيارات لمشاركة مجلس الإدارة:<sup>2</sup>

- تكليف عضو مجلس إدارة مسؤول مسؤولية واسعة عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية.
- تعيين عضو جديد لديه خبرة محددة في المسؤولية الاجتماعية.
- إضافة مسؤوليات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى عمل لجان مجلس الإدارة الحالية.
- تشكيل لجنة جديدة للمسؤولية الاجتماعية.
- إشراك مجلس الإدارة بأكمله في قرارات المسؤولية الاجتماعية.

**د- تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية:** عند وضع خطة العمل يجب تجزئة الأهداف إلى نشاطات، والنشاطات إلى مهام، مع تحديد الإطار الزمني للتنفيذ، والمصادر المطلوبة للتنفيذ، كما يجب تضمين الالتزامات المترتبة على التنفيذ كجزء أساسي من الوصف الوظيفي، وأهداف الأداء للموظفين الرئيسيين.<sup>3</sup>

### 3- مرحلة التحقق:

تستهدف هذه مرحلة الملاحظة المستمرة للأنشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية بشكل أساسي للتأكد من أنه يتم تنفيذ الأنشطة كما هو مقرر، وتحديد أية أزمة أو ما يخرج عن إطار الأحداث العادية، حيث تساعد في تحديد المجالات التي تحتاج للتغيير وللمساهمة في تحسين الأداء، وأصحاب المصالح لها دور هام في مراجعة أداء المنظمة الخاص بالمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى مراجعة الأنشطة الموجودة فإنه ينبغي على المنظمات أيضا أن تكون على وعي بالظروف المتغيرة وبالتطورات القانونية أو التنظيمية التي تؤثر في المسؤولية الاجتماعية والفرص الجديدة لتعزيز جهودها بشأن المسؤولية الاجتماعية<sup>4</sup>، ويمكن تفعيل آليات التحقق عبر الخطوات التالية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مقدم وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 144.

<sup>2</sup> An Implementation Guide for Canadian Business 2014, Op.Cit, P39.

<sup>3</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>4</sup> المواصفة القياسية إيزو 26000، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>5</sup> مركز مراس للاستشارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

أ- قياس أداء البرامج: حيث تقوم إدارة المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة بقياس مدى تحقيق البرامج المنفذة لأهدافها التشغيلية، وذلك من خلال وضع مؤشرات لقياس تنفيذ كل هدف بالمقارنة مع القراءة المستهدفة الموضوعة لهذا الهدف في مرحلة التخطيط، كما يتم تحديد أهم المعوقات والصعوبات التي واجهت تحقيق هذه الأهداف. كما تجدر الإشارة على أن هذه المرحلة تكون مترامنة مع مرحلة التنفيذ لتداخلهما وعلاقتهما ببعض.

ب- تحليل النتائج والاستفادة من نظام التغذية العكسية: بعد عملية القياس، تأتي مرحلة تحليل النتائج، حيث تقيم المنظمة أدائها الاجتماعي، و تعرف مدى فعالية دمج الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في المنظمة، وتقييم النتائج لا يجب فقط أن يركز على النتائج الكمية من خلال المؤشرات فحسب، إنما يتعداه ليشمل إجراء استبيان أو مقابلات مع أصحاب المصلحة ومعرفة ما إذا كانت البرامج الاجتماعية قد حققت مبتغاها أم لا، وكذا لاستقصاء النقص من اجل محاولة تفاديها في التجارب القادمة<sup>1</sup>.

#### 4- مرحلة التحسين:

على المنظمة بناءً على المراجعات الدورية لنتائج التدقيق والقياس أن تأخذ في اعتبارها الطرق التي يمكن من خلالها تحسين أدائها فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، ويجب استخدام نتائج هذه المراجعات للمساعدة في تحقيق تحسن متواصل في المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وإعادة توزيع الأنشطة، على مستوى الخطط التشغيلية، يمكن أن تتضمن هذه التحسينات تعديل الأهداف لتعكس الظروف المتغيرة أو الطموح لمزيد من الإنجازات، ويمكن توسيع نطاق الأنشطة والبرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، كما يمكن أن يكون موضوع الإمداد بموارد إضافية، أو مختلفة للأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية محل الاهتمام والدراسة، وأن تتضمن عمليات التحسين أيضا برامج أو أنشطة للاستفادة من الفرص المحددة حديثاً<sup>2</sup>، ويتم في هذه المرحلة إصدار تقرير المسؤولية الاجتماعية الذي يهتم الأطراف أصحاب المصالح ومن ثم جمع التوصيات والاقتراحات للاستفادة منها مستقبلا في سبيل تحسين البرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، تتضمن هذه المرحلة:

أ- إصدار تقرير المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: يمكن تقرير المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال المنظمة من الإبلاغ عن معلومات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بطريقة تشبه التقارير المالية. توفر التقارير المنهجية للمسؤولية الاجتماعية لأصحاب المصلحة بيانات قابلة للمقارنة حول أداء المنظمات، حيث يوفر تقرير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات معلومات حول الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي والحوكيمي.

كما أن المنظمة تستطيع إعداد تقرير المسؤولية الاجتماعية مستقل، فمن الممكن لها أيضا دمج معلومات المسؤولية الاجتماعية في تقارير المنظمة الأخرى بما في ذلك التقرير السنوي للمنظمة، ويُعد دمج معلومات المسؤولية الاجتماعية في التقارير السنوية وسيلة فعالة بشكل خاص للتواصل مع المستثمرين على إدارة المنظمة لمخاطر وفرص المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> وهيبية مقدم، مرجع سبق ذكره، ص ص 147-148.

<sup>2</sup> جصاص محمد، تلياني فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>3</sup>An Implementation Guide for Canadian Business 2014, Op.Cit, P58.

ب- إشراك أصحاب المصالح: من الضروري في هذه المرحلة إشراك أصحاب المصلحة، وذلك للتعرف على جوانب القصور والضعف بغية العمل على تحسينها وتطويرها بأسرع وقت<sup>1</sup>.

ج- وضع التوصيات والاقتراحات اللازمة: بعد قياس الأداء التشغيلي والوقوف على أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه إدارة المسؤولية الاجتماعية أثناء تنفيذ برامجها، يتم وضع توصيات الإدارة واقتراحاتها لمواجهة هذه الصعوبات والمشكلات للوصول للأهداف التشغيلية المخطط لها<sup>2</sup>.

وللتفصيل أكثر في قياس الأداء الاجتماعي وكذا المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية كأداة لتقييم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، سيتم التطرق لهما في المطلبين المواليين.

### المطلب الثالث: قياس أداء المسؤولية الاجتماعية

من المعلوم أن هدف كل منظمة أعمال هو تحقيق الربح، بحيث تضع لذلك عدة مؤشرات تقيس مستوى أدائها المالي وكذا ربحيتها، ومن أمثلة أدوات القياس لأدائها المالي نجد الأنظمة المحاسبية. والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة باتت هي الأخرى قابلة للقياس من خلال مؤشرات تقيس المنظمة عن طريقها أداءها الاجتماعي.

#### 1- معايير تحديد الأنشطة الاجتماعية:

تمارس منظمة الأعمال في إطار مسؤوليتها الاجتماعية أنشطة اجتماعية، فضلا عن أنشطتها الاقتصادية الأساسية، ولغرض التفرقة بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية هناك معياران للتمييز بينهما:<sup>3</sup>

**المعيار الأول:** هو وجود أو عدم وجود الإلزام القانوني بالنشاط، فالأنشطة الاجتماعية هي الأنشطة التي تنفذها المنظمة اختياريًا للإيفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع، أي أن صفة الاختياري أو الالتزام هي التي تحدد طبيعة النشاط فيما إذا كان اجتماعي أم لا.

**المعيار الثاني:** هو معيار النشاط ذاته أي أن الأنشطة الاجتماعية تشمل كل الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية وليس فقط الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بصفة اختيارية، بمعنى آخر يقوم هذا المعيار على وجود الصفة الاجتماعية للنشاط بغض النظر عن وجود إلزام قانوني أو عدم وجوده.

عند ملاحظة المعيارين فإن المعيار الثاني هو المعيار الأنسب للتفرقة بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية للاعتبارات التالية:

- توسيع مجال الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها منظمة الأعمال حيث تشمل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة سواء باختيارها أو بإلزامية القانون.

<sup>1</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>2</sup> مركز مراس للاستشارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>3</sup> يوسف محمود جربوع، «مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة: دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة»، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، فلسطين، المجلد 15، العدد 1، جانفي 2007، ص 247.

- هناك بعض الأنشطة تصنف على أنها اجتماعية ولا يمكن أن تكون اقتصادية مجرد أنها ملزمة بالقانون، لأن القاعدة الأساسية أن الأنشطة الاقتصادية هي التي تحقق الربح وفيما عدا ذلك تعتبر أنشطة اجتماعية.

## 2- مؤشرات قياس أداء المسؤولية الاجتماعية:

تجدر الإشارة إلى أن تقييم المسؤولية الاجتماعية يتم وفق مؤشرات تركز على التكاليف الناجمة عن الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.

والتكاليف الاجتماعية قد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم لها، فهي في رأي **Ramanthan** تمثل التضحية (الفائدة) للمجتمع على شكل موارد مستنفذة (مضافة) من قبل الوحدة الاقتصادية نتيجة لتعاملاتها ذات التأثير الاجتماعي. أما **Estes** فيرى أن التكاليف الاجتماعية تمثل ما ينفق (أو ما ينبغي إنفاقه) لإزالة الضرر الناتج عن مزاوله الوحدة الاقتصادية لنشاطها مثل التلوث. أما **الشيرازي** فيقسمها إلى تكاليف اجتماعية مباشرة تتمثل في التضحيات الاقتصادية التي تتحملها الوحدة نتيجة قيامها إجباريا أو اختياريا بتنفيذ بعض البرامج والأنشطة الاجتماعية، والتي لا يتطلبها نشاطها الخاص، فهي أعباء لا تعود بمنفعة أو عائد مباشر على الوحدة المحاسبية. أما التكاليف الاجتماعية غير المباشرة فتتمثل بقيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار أو تضحيات نتيجة ممارسة الوحدة لنشاطها الخاص، فتلوث الهواء والمياه والعوادم والنفايات التي تترتب على النشاط الخاص للوحدة يعد عبئ وتكلفة اجتماعية<sup>1</sup>.

وإجمالا يمكن اعتبار تكاليف المسؤولية الاجتماعية بأنها التضحيات التي تقدمها منظمة الأعمال لأداء دورها الاجتماعي الذي يتضمن ما تنفقه المنظمة في مجالات العلاقة مع العاملين وتحسين بيئة العمل، ومجال حماية البيئة ومجال التفاعل مع المجتمع.

أما بخصوص مؤشرات قياس أداء المسؤولية الاجتماعية فهناك أربع مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:<sup>2</sup>

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمنظمة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المنظمة بالالتزام بتوفير العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم و ما إلى ذلك.

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المنظمة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمنظمات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

<sup>1</sup> يوسف بولخال، «المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المحاسبة الاجتماعية: الإفصاح المحاسبي»، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص 5.

<sup>2</sup> شليل عبد اللطيف، عياد سيدي محمد، «دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة»، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص 14-15.

- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث و التطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين و غيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: من بين أهم المؤشرات لقياس الأداء البيئي نذكر العناصر الآتية:

- تكاليف وعدد أيام التكوين لفائدة العمال في مجال احترام البيئة.
- معدل الانبعاثات الغازية التي تفرزها المنظمة ولها تأثير على طبقة الأوزون.
- معدل الانبعاثات التي تلوث الهواء، ومعدل الانبعاثات السائلة والصلبة الملوثة للتربة والمياه.
- حجم النفايات الموزعة حسب نوعية وطبيعة معالجتها.
- حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات.
- معدل استهلاك الطاقة والمياه والمواد الخام.
- تكاليف المساهمة في المشاريع الهادفة لحماية البيئة وصيانة مواردها الطبيعية.
- تكاليف إزالة أو تنظيف آثار التلوث المؤذية والفضلات الضارة بالصحة والبيئة ومعالجتها.
- تكاليف مخصصة لمجابهة الكوارث المأساوية.
- تكاليف التطوير واستخدام التكنولوجيات النظيفة.
- تكاليف بدائل التحسين لاستنفاد الموارد الطبيعية.
- تكاليف تبني برامج وسياسات حماية البيئة وتطويرها.
- التكاليف الإضافية الناجمة عن استخدام مواد بديلة في العمليات الإنتاجية بهدف الحد من التلوث.
- الرسوم والغرامات والتعويضات الحاصلة بسبب حماية البيئة: تجدر الإشارة إلى أن الممارسات الاجتماعية والبيئية لأي منظمة لا يمكن تقييمها والحكم عليها بنظرة مجردة بمعزل عن تكاليف الأضرار التي يتحملها المجتمع نتيجة للآثار السلبية للنشاط الاقتصادي لتلك الوحدة، وبذلك ينبغي إجراء الموازنة بين ما تقدمه تلك الوحدة من أداء اجتماعي لكافة الأطراف ذات العلاقة من جانب، وما لها من آثار سلبية ضارة بالبيئة المحيطة والمجتمع ككل من جانب آخر.

في خضم هذا السياق فإن المشكلة الأساسية التي تعيق عملية الموازنة هي كيفية إخضاع تكاليف تلك الأضرار الاجتماعية للقياس الكمي، بمعنى آخر كيفية تحويل بعض هذه التكاليف من أضرار معنوية إلى خسائر على شكل قيم نقدية لأغراض القياس الكمي. فبعض الأضرار التي يتحملها المجتمع مثل الضوضاء أو تلوث البيئة قد تنعكس بشكل أو بآخر على زيادة تكاليف العلاج للأمراض ذات العلاقة بهذا التلوث، والذي تتحمله الوحدات الصحية أو أفراد المجتمع، إلا أنه يبقى من الصعب القياس بشكل مباشر ودقيق لحجم تلك الآثار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طارق راشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

لذا يتطلب الأمر مقابلة هذه الأعباء بقيم نقدية وهو ما يصطلح عليه بالقياس المحاسبي عن الأداء الاجتماعي الذي يهتم بتحديد قيمة التكاليف الاجتماعية والتي تمثل التكاليف الاجتماعية التي يتحملها المجتمع في صورة أضرار تسببها المنظمة ولا تعوض عنها، ومن المفترض أن تقدر قيمتها وتحملها المنظمة كالتزام اجتماعي، كالضرر الناتج من تلويث المنظمة للبيئة، أو التكاليف الاجتماعية لما تقدمه المنظمة من مساهمات كالتكلفة الناتجة من قيام المنظمة بالتوعية الصحية<sup>1</sup>.

من خلال الطرح السابق فقد ركزت معظم الدراسات على التكاليف الاجتماعية في حين يعتبر قياس العائد الاجتماعي المشكلة الجوهرية التي تواجه المحاسبة الاجتماعية والإفصاح عنها، فمثلا كيف يمكن تقدير قيمة نقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع من جراء قيام المنظمة بتشجير المنطقة المحيطة بها؟ وتعود صعوبات القياس للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- معظم العوائد الاجتماعية تتحقق لأطراف خارج المنظمة، فالأنشطة الاجتماعية ينشأ عنها منافع للمجتمع وليس للمنظمة، والعديد منها يصعب قياسها نقدا فمثلا كيف يمكن قياس أو تقدير قيمة نقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع نتيجة الحد من تلوث الهواء الذي تحدثه عمليات التشغيل الخاصة بالمنظمة.
- حتى ولو تحققت للمنظمة نتيجة قيامها بالأنشطة الاجتماعية الخارجية والتي تتمثل في قبول المجتمع للمنظمة اجتماعيا فإن تقدير قيمة نقدية لهذا القبول صعب التحقق من ناحية، ولا يتفق مع سياسة الحيطة والحذر من ناحية ثانية، مثل تحقيق انطباع حسن عن المشروع لدى المجتمع، حيث يكون من الصعب تقدير قيمة نقدية لهذا الانطباع الحسن.

#### المطلب الرابع: المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

تعتبر المحاسبة اختصاصا مهتما بالقياس والمعايرة وفق مؤشرات محددة وكمية في أغلب الأحيان، ولغرض أن لا يكون الحديث عن الأداء الاجتماعي لمنظمة الأعمال مفهوما نظريا مجردا، فقد طوّر المتخصصون في المالية والمحاسبة معايير يتم بموجبها قياس الأداء الاجتماعي بوحدات مالية ونقدية تبين الإنفاق والاستثمار الذي قامت به المنظمة خلال فترة زمنية معينة تجاه مختلف أصحاب المصالح<sup>3</sup>.

سيتم التطرق في هذا الجانب إلى محاسبة المسؤولية الاجتماعية وكذا أهمية الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية.

#### 1- مفهوم وأهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:

أ- تعريف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية: هي نظام للقياس والتقرير عن مجموعة الأنشطة التي تضطلع بها المشروعات (الوحدات) التي تفي بالاحتياجات الاجتماعية سواء كانت هذه الاحتياجات لا تعود على المشروع

<sup>1</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>2</sup> يوسف محمود جربوع، مرجع سبق ذكره، ص 250.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال و المجتمع. مرجع سبق ذكره، ص 110.

بفائدة اقتصادية، أو كان الاضطلاع بها اختياريا أو إجباريا و معرفة المنافع الاجتماعية من هذه الأنشطة سواء كانت خارجية كالبيئة مثلا أو داخليا كالمنافع التي تعود على العاملين و غيرهم بحيث يمكن إجراء موازنة بين التكاليف و المنافع لمعرفة صلاحية استمرار المشروع<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا بأنها مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال وتوصيل تلك المعلومات للفئات المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات<sup>2</sup>، يعكس هذا التعريف ربط المحاسبة بقياس الأداء الاجتماعي والتقرير عن نتائج هذا القياس بغرض تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة.

**ب- أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:** تلخص أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بما يلي:<sup>3</sup>

- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة التي لا تشمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمنظمة، وإنما أيضا تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية (الاجتماعية) والتي لها تأثير على فئات المجتمع، وينبع هذا الدور من قصور المحاسبة التقليدية في مجال قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة القياس المحاسبي.

- تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المنظمة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى، وتمثل العلاقة بين أداء منظمات الأعمال والرفاهية الاجتماعية العنصر الجوهرى لهذا الهدف من أهداف المحاسبة الاجتماعية ويرتبط هذا الهدف أيضا بوظيفة القياس المحاسبي.

- الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي لها آثار اجتماعية (أثر قرارات المنظمة على تعليم وصحة العاملين وعلى تلوث البيئة وعلى استهلاك الموارد). ويظهر هذا الهدف ضرورة توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وأيضا إيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد سواء، من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامة المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواء من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة الاتصال المحاسبي.

**ج- نظام المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية:** تبرز أهمية وجود نظام للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من خلال الوظيفة العامة لنظم المعلومات المحاسبية الذي يتجسد بتجميع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية وإدارة المنظمة، وهذه الأهمية تتجسد أبعادها عندما يكون

<sup>1</sup> مجيد جاسم الشرع، المراجعة عن المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية. الأردن: دار وائل، 2003، ص ص 51-52.

<sup>2</sup> يوسف محمود جربوع، مرجع سبق ذكره، ص 246.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 246-247.



محل تطبيقها ضرورة تفضيها مصلحة العمل وممارسة النشاط في مجالات ذات نفع اجتماعي<sup>1</sup>. ويمكن تصميم نظام للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ينبي على المعلومات التالية:<sup>2</sup>

- تحديد المجالات التي تشملها المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
- تقييم الأداء الحالي للمنظمة بالنسبة لمجالات المسؤولية السابقة لتحديد النواحي التي لا تلق أية عناية وتحتاج إلى التركيز عليها وتلك النواحي التي لا يكون الاهتمام بها بالمستوى المطلوب وتحتاج إلى المزيد من العناية.
- ترتيب المجالات التي يجب أن توجه لها العناية وفقا لأهميتها النسبية بحيث تعطي الأولوية في الممارسة لتلك المجالات الأكثر إلحاحا من غيرها.
- تصميم البرامج اللازمة لوضع الأهداف موضع التنفيذ العملي وما يرتبط بذلك من: تخصيص المواد اللازمة، توجيه الجهود نحو غرض واضح، سهولة المقارنة بين العائد المترتب على القيام بالنشاط والتكلفة اللازمة له.
- ضرورة التحديد الواضح لنطاق ومكونات العمليات الاجتماعية، بهدف إظهار تأثير كل عملية على كل من صافي الدخل الاجتماعي وحقوق المجتمع من ناحية أخرى، ويمكن التمييز بين ثلاث مكونات للعملية الاجتماعية هي:<sup>3</sup>

- أطراف مستفيدة من داخل المجتمع: تتميز العملية الاجتماعية بما لها من آثار خارجية على المجتمع، ومن ثم فمن الضروري وجود طرف خارجي يستفيد من أنشطة المنظمة التي تتم من خلال عمليات تبادل السوق، ومن أمثلة هذه الأطراف المستهلكين والعاملين.
- تأثير ملموس على المجتمع من القيام بالعملية: تنقسم طبيعة تأثير العمليات الاجتماعية إلى تأثير نابع من التقدم التكنولوجي وتأثير ناشئ من تطبيق السياسات الإدارية للمنظمة. وتمثل العمليات والأنشطة التي تتخذها المنظمة لتحقيق الأمان في استخدام المنتج أو تحسين كفاءة أو جودة الخدمة المنتجة أمثلة للتأثير المرتبط بالتقدم التكنولوجي على المستهلكين، ومن ناحية أخرى نجد أن الصدق في الإعلانات الموجهة للجمهور والاستجابة لاحتياجات المستهلك تمثل أنواعا من التأثيرات ذات الطابع الإداري على المستهلكين.
- استخدام معدلات لتسعير المنافع والتكاليف الاجتماعية المرتبطة بكل عملية اجتماعية خاصة أن هذه العملية لا تخضع لاختبارات السوق.

## 2- الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية:

تجدر الإشارة إلى أن المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تهتم بالدرجة الأولى بالأطراف التي لها علاقة بالمنظمة الأعمال لتبقى على اطلاع بالأنشطة الاجتماعية وأعبائها أو منافعها، ولا يمكن معرفة ذلك إلا من خلال الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> مجيد جاسم الشرع، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 65-66.

<sup>3</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 134.



أ- مفهوم الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية: هو الطريقة التي بموجبها تستطيع المنظمة إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة ذات المضامين الاجتماعية<sup>1</sup>، كما يعرف على أنه عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالنشاط الاجتماعي بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة<sup>2</sup>.

ويمكن تصنيف المعلومات الواجب الإفصاح عنها عموماً في الآتي<sup>3</sup>:

- **معلومات كمية (مالية):** يمكن تحديد أربعة مجالات أساسية يتم خلالها الإفصاح عن المعلومات الكمية ممثلة في الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التغير في حقوق الملكية، وقائمة التدفقات النقدية، حيث يتم تضمين هذه القوائم بأرقام تعبر عن مبالغ فعلية أو تقديرية نتيجة الأحداث المالية التي قامت بها المنظمة، ومن الملاحظ أن هذا الجانب من الإفصاح يلقي استجابة دائمة من قبل المستفيدين من القوائم المالية المنشورة.

- **معلومات غير كمية (غير مالية):** يتم الإفصاح عن هذا الجانب في التقارير المحاسبية بشكل وصفي من شأنه أن يزيد من فهم المستخدم وثقته بالمبالغ النقدية الظاهرة في القوائم المالية، إذ أن هذه المعلومات غالباً ما تكون مرتبطة بالمعلومات الكمية، ويتم الإفصاح عن المعلومات غير الكمية من خلال القوائم المالية الرئيسية ومن خلال قوائم مالية ملحققة أو الملاحظات الهامشية بالإضافة إلى تقرير الإدارة، كما أن هندركسون يشير في كتابه إلى أن المعلومات غير الكمية تعتبر ملائمة والإفصاح عنها مثمراً إذا كانت مفيدة في عملية اتخاذ القرارات.

ب- **نماذج الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية:** برزت العديد من النماذج التي تقيس الأداء الاجتماعي والبيئي لمنظمات الأعمال، من أشهرها:

- **نموذج SMFC:** يصنف هذا النموذج الأنشطة الاجتماعية للمنظمة إلى فئتين وصفيتين، تختص الأولى بالأنشطة التي لها تأثيرات بيئية واجتماعية ايجابية، بينما تختص الثانية بالأنشطة التي لها تأثيرات بيئية واجتماعية سلبية، ويتم عرض الفئتين في شكل ميزانية عمومية بحيث يتضمن جانب الأصول أنشطة الفئة الأولى، ويتضمن جانب الخصوم أنشطة الفئة الثانية، ويتم تبويب الأنشطة التي تحتويها الميزانية إلى أربع أجزاء رئيسية، كل منها يغطي مجالاً من مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية للمنظمة وهذه المجالات الأربعة هي: فرص العمالة، الرقابة البيئية، المضمون الاجتماعي، خدمة المستهلكين<sup>4</sup>.

- **نموذج Linowes:** يطلق عليه تسمية تقرير النشاط الاجتماعي والذي يهتم بالإفصاح عن التكاليف المترتبة على كل نشاط من أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها منظمة الأعمال دون أن يكون للمنافع التي حققتها تلك الأنشطة أي أثر فيها<sup>5</sup>، والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، **أخلاقيات العمل**. مرجع سبق ذكره، ص 178.

<sup>2</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>3</sup> يوسف محمود جربوع، مرجع سبق ذكره، ص 251.

<sup>4</sup> وهيبه مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص 176.

الجدول رقم (08): نموذج Linowes للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية

المبالغ	الأنشطة
	أولاً: الأنشطة الخاصة بالأفراد (المزايا)
XXXX	البرامج التدريبية للعمال
XXXX	تبرعات للمؤسسات التعليمية و العلمية
XXXX	تكاليف معالجة زيادة معدل دوران العمال بسبب برنامج التشغيل
Xxxx	تكلفة مدرسة الحضانة الخاصة بالعمالين
	مجموع المزايا المتحققة للعمالين
	مطروح منه الأضرار
	تأجيل إضافة أجهزة أمان في الآلات
	صافي المزايا أو الأضرار في الأنشطة الخاصة بالأفراد
	ثانياً: الأنشطة الخاصة بالبيئة (المزايا)
XXXX	تكلفة استصلاح واستزراع أرض المخلفات الخاصة بمنظمة الأعمال
XXXX	تكلفة إضافة أجهزة للرقابة على التلوث
Xxxx	تكلفة استبعاد المواد السامة من عمليات الإنتاج
	مجموع المزايا
	مطروح منه الأضرار
Xxxx	التكلفة التي كان يجب تحملها لإعادة تشجير منطقة التعدين المستخدمة للسنة الحالية
Xxxx	التكاليف المقدرة لتطهير مجرى النهر من التلوث
	مجموع الأضرار
	صافي المزايا أو الأضرار في الأنشطة الخاصة بالبيئة
	ثالثاً: الأنشطة الخاصة بالإنتاج (المزايا)
Xxxx	رواتب لجان الأمن للمنتج
Xxxx	تكلفة التحويلات على المنتج لرفع أمانه
	مجموع المزايا
	مطروح منه الأضرار
	تكلفة جهاز الأمان الموصي باستخدامه من قبل لجان الأمان الذي لم يضاف أو يستخدم في عملية أمان المنتج.
	صافي المزايا أ الأضرار في الأنشطة الخاصة بالإنتاج
	صافي العجز الاجتماعي للسنة + الرصيد المدور في 1/1 (بداية السنة)
	الصافي الكلي للأداء الاجتماعي للأنشطة في 12/31 ( نهاية السنة)

المصدر: وهبية مقدم، مرجع سبق ذكره، ص ص 176-177.

- نموذج **Estes** : اقترح **Estes** نموذجاً أطلق عليه اسم "قائمة التأثير الاجتماعي" ويتم في هذه القائمة الإفصاح عن كل من التكاليف والمنافع الاجتماعية للوصول إلي صافي العجز أو الفائض الاجتماعي للوحدة الاقتصادية، وطبقاً لهذا النموذج فإن المنافع الاجتماعية تتمثل في كل عائد على المجتمع أو أحد عناصره سواء كان التأثير اقتصادي أو غير اقتصادي داخلياً أم خارجياً سواء تم الحصول على مقابل أم لم يتم. أما التكاليف الاجتماعية وفقاً لهذا النموذج فهي عبارة عن التكلفة أو التضحية أو الأضرار التي يقع عبئها على المجتمع أو أحد عناصره سواء كان التأثير اقتصادي أو غير اقتصادي داخلياً أم خارجياً سواء دفعت الوحدة الاقتصادية مقابلاً له أم لم تدفع. عند تعرضه لعناصر كل من التكاليف والأنشطة الاجتماعية، ويشير **Estes** إلى أن المنافع الاجتماعية لا تقاس بالتكاليف التي تتحملها الوحدة الاقتصادية من أجل تحقيق أهدافها الاجتماعية، وإنما تقاس بأي عائد للمجتمع أو أحد عناصره<sup>1</sup>. على هذا الأساس فإن يمكن النظر لهذا النموذج على أنه تطوير لنموذج **Linowes** السابق<sup>2</sup>.

- نموذج **ART**: اقترح **Abt** نموذجاً للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على شكل قائمة دخل اجتماعي وقائمة مركز مالي اجتماعي، ويُعد بصورة مستقلة عن القوائم المالية التقليدية، وقد قام **Abt** بتطبيق هذا النموذج على الشركة التي يرأسها شركة استشارات إدارية منذ سنة 1971 حتى سنة 1973، إلا أنه في العام التالي قام بتطوير نموذجه وذلك بدمج النظام الاقتصادي والاجتماعي معاً ليصبح النموذج على شكل قائمتين مدمجتين (قائمة دخل اقتصادي - اجتماعي وقائمة مركز مالي اقتصادي - اجتماعي) وذلك بهدف الربط بين الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية<sup>3</sup>. والجدولين التاليين يوضحان هذا النموذج:

الجدول رقم (09):الميزانية المالية الاجتماعية للفترة من - إلى -

الالتزامات		الأصول	
Xx	موارد بشرية	Xxx	موارد بشرية
xx	التزامات تنظيمية	xxx	أصول تنظيمية
xx	التزامات عامة	xxx	حق انتفاع بخدمات عامة
xx	التزامات مالية	xxx	أصول مالية
Xx	حقوق المجتمع	Xxx	أصول مادية
Xxxx	المجموع	Xxxx	المجموع

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع - مرجع سبق ذكره، ص 118.

<sup>1</sup> يوسف بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>3</sup> يوسف بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الجدول رقم (10): قائمة الدخل

الصافي	التكاليف	المنافع	الفئات الاجتماعية المستفيدة
XX	XX	XX	الشركة وحملة الأسهم
XX	XX	XX	العاملون
XX	XX	XX	الزبائن
XX	XX	XX	الهيئات العامة
XXX	XXX	XXX	صافي الربح الإجمالي

من خلال ما سبق فإن قياس الأداء الاجتماعي يتميز بالتعقيد وعدم الوضوح خاصة من جانب المنافع الاجتماعية وذلك بسبب صعوبة التعبير عن هذه المنافع بالقياس النقدي. ومعظم نماذج الإفصاح المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية كانت تجارب تحكمها طبيعة نشاط منظمة الأعمال وطبيعة برامجها في المسؤولية الاجتماعية التي تختلف من منظمة لأخرى كونها أنشطة اختيارية، وفي هذا الإطار لازال الفكر المحاسبي المعاصر يطور طرق محاسبية تكون أكثر دقة وموضوعية في القياس المحاسبي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية.

وما يمكن الوصول إليه كذلك هو أن الغرض من تقييم ووضع قياسات ممكنة للمسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي يمكن المنظمة من التأكد من مدى نجاح تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصالح، لذا أصبحت المنظمات تولي اهتماما لتقييم أدائها الاجتماعي بالاعتماد على بعض المؤشرات وكذا بالاعتماد على القياس المحاسبي، للوصول إلى نجاح المنظمة في تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية.

### المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمة

لاشك أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ينبع من استعداد واهتمام الأفراد بها داخل المنظمة خاصة من هم في موقع سلطة في كل المستويات سواء إدارة عليا أو وسطى أو دنيا.

#### المطلب الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية الواجب توفرها في القائد الإداري

لكي يكون القائد الإداري مسؤولا اجتماعيا عن مختلف مهامه تجاه مرؤوسيه أو الأطراف أصحاب المصلحة ومختلف التزاماته الاجتماعية، فإنه من الضروري توفر ثلاثة عناصر في القائد أو أي فرد من الجماعة تجعله مستعدا لتبني المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة. بمختلف مستوياتها واتجاهاتها، هذه العناصر الأساسية تتمثل في: الاهتمام، الفهم، المشاركة.

#### 1- الفهم:

ينقسم إلى شقين، الأول فهم الفرد للجماعة أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهم عاداتها وقيمها ووضعها الثقافي وتاريخها، وأما الشق الثاني وهو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، فالمقصود به أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه<sup>1</sup>. بمعنى أن يتضمن هذا العنصر فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها، وفهمه لدوافع السلوك الذي تنتهجه خدمة لأهدافها خدمة لأهدافها، وأيضا للأسباب التي جعلته يتبنى مواقفها، كما أن الفهم الصحيح يدعم مشاركة الفرد في القيام بمسؤولياته وهو أيضا يشترط الالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير والاهتمامات الاجتماعية ومقاومة الضغوط وتنسيق الجهد الشخصي التعاوني، كما يشمل التقارب الفكري والمساهمة في المناقشة المتعلقة، وتحديد النقاط التي يجب اعتمادها للوصول إلى الغاية التي تخدم المصلحة العامة<sup>2</sup>.

#### 2- الاهتمام:

ويتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها. وللاهتمام مستويات منها:<sup>3</sup>

- **الانفعال مع الجماعة:** حيث يساير الفرد وبصورة آلية حالتها الانفعالية لمجرد أنه يعتبر نفسه في قلب المسؤولية فيتعاون ويتفاعل بحماس تلقائيا مع الجماعة ويرى أن مسيرته لها موضوعية ومنطقية. أما الانفعال بالجماعة، فيحدث بصورة إرادية حيث يأتي تضامنه مع الجماعة ويرى بناء على قناعة ذاتية منه، فيجعل أهدافها محور اهتمامه ويتفاعل معها بصدق وشفافية.

<sup>1</sup> أسامة محمد خليل الزيناتي، «أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية: مجمع الشفاء الطبي نموذجا». (رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014)، ص 44.

<sup>2</sup> فضالة خالد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>3</sup> بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، «أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة»، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهنات-، جامعة الشلف، 14-15 نوفمبر 2016، ص4.

## الفصل الثالث: الإطار المتكامل لممارسة المسؤولية الاجتماعية في ظل القيادة الإدارية على مستوى المنظمة

- التوحد: والتوحد مع الجماعة، هو شعور الفرد بالوحدة المصيرية معها، والتأثر بها لدرجة أنه يرى في خيرها خيره وكأها امتداد لنفسه، يسعى من أجل مصلحتها ويبدل كل جهده من أجل إعلاء مكانتها.
- الوطنية: هي من أبرز نماذج التوحد مع المجتمع، وتعني الانتماء المتعقل للفرد في جماعته، حيث تملأ الجماعة عقل الفرد ووجدانه وتصبح موضوع اهتمامه وتأمله، ويلتقي معها في تقارب فكري، ويغامر في سبيل الدفاع عن طموحاتها وأهدافها، وأحد أبعادها القوة لضمان التماسك والتكافل الجماعي.

### 3- المشاركة:

- يقصد بها مشاركة الفرد مع الآخرين في عمل ما ليساعد الجماعة في تحقيق أهدافها، حين يكون مؤهلاً اجتماعياً لذلك، والمشاركة تظهر قدرة الفرد وتبرز مكانته، ولها ثلاثة جوانب:<sup>1</sup>
  - التقبل: أي تقبل الفرد الدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها والملائمة له في إطار فهم كامل، بحيث يؤدي هذه الأدوار في ضوء المعايير المحددة.
  - التنفيذ: أي المشاركة مع التنفيذ، ومسايرة العمل مع الجماعة باهتمام وحرص، في حدود إمكانيات الفرد.
  - التقييم: أي المشاركة الناقدة المصححة والموجهة في نفس الوقت.
- وتعد المشاركة مفهوماً ديمقراطياً يقوم على ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الاجتماعية وهي أعلى درجات مداخل المسؤولية الاجتماعية وتكون بالرأي في عملية التخطيط والتنفيذ والتنسيق والمتابعة بهدف الوصول إلى مستوى تنمية أفضل.<sup>2</sup>
- وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية لا تتحقق لدى الفرد إلا بتوفر العناصر الثلاثة السابقة مع ترابطها وتكاملها مع بعض، كما أن هناك من يُضيف عنصري التعاون والالتزام، والجدول التالي يوضح ذلك بأكثر تفصيلاً:

### الجدول رقم (11): المكونات الأساسية والفرعية للمسؤولية الاجتماعية

المكونات الأساسية				
الفهم	الاهتمام	المشاركة	التعاون	الالتزام
1- فهم الفرد للمعلومات التي تمم الجماعة.	1- اهتمام الفرد بنقد الآراء التي تخالف آراء الجماعة والمشاكل الاجتماعية للجماعة.	1- المساهمة في عمل الجماعة.	1- التعاون مع الزملاء في الأعمال التي تفيده الجماعة.	1- التزام الفرد بالنظام الذي تضعه الجماعة.
2- احترام نظم الجماعة وآراء الجماعة.	2- اهتمام الفرد بالتعرف على المشاكل السياسية والاقتصادية للجماعة.	2- العطاء لصالح الجماعة.	2- التنازل عن بعض حقوق الفرد في سبيل سعادة أفراس الجماعة.	2- التزام الفرد بإتمام العمل الذي تكلفه به الجماعة.

<sup>1</sup> يوسف أحمد إبراهيم أبو كوش، «السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب المشاركين وغير المشاركين في جماعات النشاط الطلابي». (رسالة ماجستير في علم النفس، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012)، ص 44.

<sup>2</sup> فضالة خالد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

## الفصل الثالث: الإطار المتكامل لممارسة المسؤولية الاجتماعية في ظل القيادة الإدارية على مستوى المنظمة

3- الأمانة في العمل والصدق في الأقوال والأفعال.	3- اهتمام الفرد بقراءة كل ما يُطرح على الجماعة وتقديم مقترحاته لحل مشكلاتهم.	3- العمل على تحقيق رفاهية الجماعة.	3- التعاون مع الآخرين من أجل المساهمة في حل مشاكل الجماعة.	3- التزام الفرد بالمواعيد التي يحددها مع الآخرين.
4- فهم الفرد للعادات والأعراف التي تسود الجماعة.	4- اهتمام الفرد بالمحافظة على ممتلكات الجماعة ومعرفة مشروعاتهم الاقتصادية.	4- العمل على إشباع حاجات الجماعة.	4- التعاون مع باقي أفراد الجماعة من أجل بلوغ أهدافها.	4- التزام الفرد بقبول حساب الجماعة للفرد في حالة إهماله العمل.
5- فهم الفرد لتقاليد الجماعة وحالتها الحاضرة.	5- اهتمام الفرد بالنظم النيابية التي تمارسها الجماعة.	5- العمل على حل مشكلات الجماعة.	5- تفضيل العمل في جماعة على العمل منفردا.	5- التزام الفرد بتأدية عمله بدون رقيب عليه.
6- فهم الفرد لمؤسسات ومنظمات الجماعة ولتاريخ الجماعة.	6- الحرص على الارتباط العاطفي للجماعة.	6- المساهمة في بلوغ الجماعة لأهدافها.	6- التعاون مع قائد الجماعة من أجل بلوغ أهدافها.	6- التزام الفرد بتقديم العذر للجماعة في حالة تأخره عن ميعاده.
7- فهم الفرد لقيم وإيديولوجية وثقافة الجماعة.	7- الحرص على تقدّم وتماسك الجماعة وبلوغها لأهدافها.	7- المساهمة في الحفاظ على استمرار الجماعة.	7- التعاون مع أفراد الجماعة في المساهمة في حل مشاكلها.	7- التزام الفرد بالمحافظة على ممتلكات الجماعة من عبث الآخرين.
8- فهم الفرد لآثار قراراته على نفسه.	8- الحرص على تماسك الجماعة وحمائتها من الضعف.	8- مشاركة الفرد في أنشطة الجماعة دون ضغط خارجي.	8- التعاون مع أفراد الجماعة والعمل على استمراريتها.	8- التزام الفرد بالمساهمة في تنمية الجماعة اقتصاديا.
9- فهم الفرد للمغزى الاجتماعي للدور الذي يقوم به.	9- الحرص على حماية الجماعة من التفكك.	9- مشاركة الفرد في أنشطة الجماعة دون ضغط داخلي.		9- التزام الفرد ببذل كل جهده في أداء العمل الذي يكلف به.
10- فهم الفرد للعوامل التي تؤثر في الجماعة ولآثار أفعالهم عليهم.	10- الاهتمام بالتعرف على أخبار الجماعة.	10- المساواة في الحقوق والواجبات.		10- التزام الفرد بعادات وتقاليد الجماعة.
11- فهم الفرد للقيمة الاجتماعية لتصرفاته مع الجماعة ولأي فعل يصدر عنها.	11- الاهتمام بزيارة الفرد لأماكن الجماعة التي ينتمي إليها.	11- مشاركة الفرد في إنجاز ما تتفق عليه الجماعة.		11- التزام الفرد بقبول قرارات الجماعة.
12- فهم الفرد للدور الاجتماعي الذي يقوم به دون ضغط داخلي.	12- الاهتمام بالتعرف على المصادر الاقتصادية للجماعة.	12- مشاركة الفرد في تنفيذ ما تتفق عليه الجماعة وتطوير نظام العمل داخل الجماعة.		12- التزام الفرد بالنظم السائدة بين أفراد الجماعة.

المصدر: أسامة محمد خليل الزيناتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

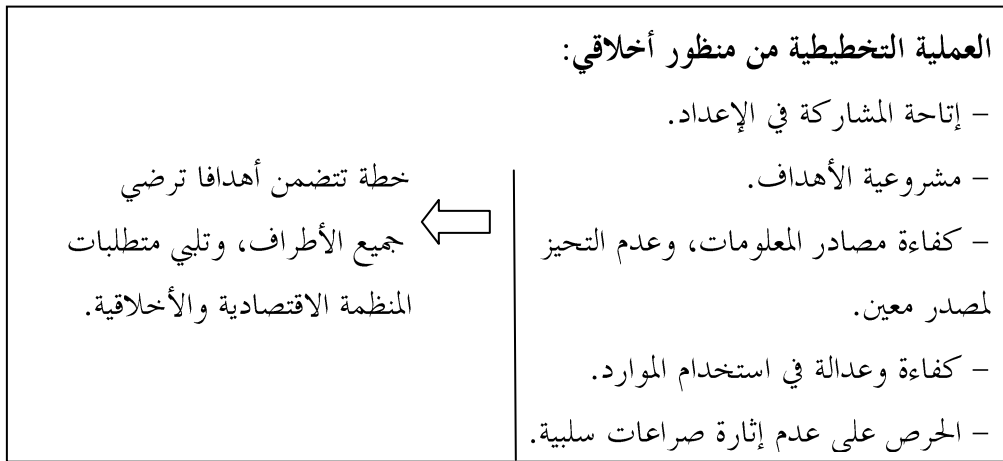
المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية للقائد الإداري

في إطار المهام الأساسية للقائد الإداري التي تم تصنيفها سابقاً إلى مهام رسمية و مهام غير رسمية (خاصة ما ارتبط منها بالصفات والمهارات) فإنه يمكن التطرق إلى ارتباط المسؤولية الاجتماعية بالقيادة الإدارية من خلال النقاط التالية:

1- المسؤولية الاجتماعية للقائد الإداري في إطار المهام الرسمية:

أ- المسؤولية الاجتماعية للقائد الإداري في التخطيط: يترتب على وظيفة التخطيط في المنظمة مسؤولية اجتماعية وأخلاقية، إذ يجب أن يظهر الدور الأخلاقي للخطة بشكل واضح ليعطي للمنظمة مشروعية عملها وأخلاقية تصرفاتها في موارد، وفي إطار يخدم جميع فئات أصحاب المصالح. ويمكن توضيح المرتكزات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية في جوانب عملية التخطيط بالشكل التالي:

الشكل رقم (12): المسؤولية الاجتماعية والمرتكزات الأخلاقية في عملية التخطيط



المصدر: خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 133.

كما أصبحت المنظمات تعتمد فلسفة التكيف في العمليات التخطيطية حيث تأخذ الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في إطار هذه الفلسفة بشكل أكبر وأوسع، حيث تمثل استجابة متكيفة مع متطلبات بيئية متغيرة تتضمن العديد من الفئات من أصحاب المنافع<sup>1</sup>.

ب- المسؤولية الاجتماعية للقائد الإداري في التنظيم: إن الاتجاه الحديث في التنظيم هو الانتقال من أنظمة الإدارة القائمة على المعلومات من خلال تحليلها ووضع أهداف واضحة ومحددة في جميع المستويات وذلك بإشراك المدراء بتحليل المشاكل في إطار علاقات السبب والنتيجة، إلى نظام آخر مكمل له قائم على الاعتقادات والقيم التي يحملها المدراء حول كيفية النجاح في الأعمال في إطار افتراضات أخلاقية وسلوكية مقبولة وترضي مصالح

<sup>1</sup> زروقي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 88.



## الفصل الثالث: الإطار المتكامل لممارسة المسؤولية الاجتماعية في ظل القيادة الإدارية على مستوى المنظمة

جميع الأطراف، في إطار هذه الإدارة فإن الجوانب الأخلاقية والمسؤولية تتجسد بشكل كبير في الجوانب التنظيمية المختلفة، ويمكن ذكر بعض من هذه الجوانب في الآتي:<sup>1</sup>

- وظيفة التنظيم يظهر من خلالها أسلوب توزيع الأدوار والمهام وممارسة الصلاحيات والنفوذ لغرض تنفيذ الأعمال وفي إطار المسؤولية التي يتحملها المدراء لا يمكن استخدام القوة بشكل تعسفي أو ممارسة الصلاحيات لتعزيز الشخصية للمدراء على حساب المنظمة وباقي فئات المجتمع.

- يثير التنظيم العديد من الإشكالات بخصوص الصراعات وأساليب فض النزاعات ومعالجة الأزمات وهذه أيضا يجب أن تعالج في إطار مسؤولية كاملة وموضوعية بعيدا عن التحيز والتكتلات والشللية التي تعيق العمل.

- ضرورة إيجاد وحدات أو هيئات أو لجان في الهيكل التنظيمي تهم بالصورة الاجتماعية والأخلاقية الإيجابية لمنظمة في بيئتها.

- يمكن للمنظمة أن تتحمل مسؤوليتها وتجسد سلوكها الأخلاقي من خلال الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي.

- ضرورة أن تكون المنظمة نظاما مفتوحا على المجتمع وفي إطار هذا النظام المفتوح تتفاعل العناصر التنظيمية من هياكل ومهام وعمليات مع باقي العناصر الأخرى من الأفراد والتكنولوجيا والثقافة لكي تأخذ أفراد أهداف المنظمة صيغة مقبولة من مختلف فئات أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها.

**ج- المسؤولية الاجتماعية للقائد الإداري في التوجيه:** يعد التوجيه الوظيفة الثالثة ضمن وظائف الإدارة، حيث يعطي المنظمة خصوصياتها في مجال العمل، ويتم توجيه العاملين في المنظمة من خلال ثلاث دعائم أساسية تتمثل في القيادة، الاتصال والتحفيز الإنساني، وفي كل واحدة من هذه الدعائم يتجسد الكثير من السلوكيات الأخلاقية، والالتزامات الاجتماعية للمنظمة.<sup>2</sup>

ففي إطار القيادة تكمن الأساليب المنتهجة في هذا النشاط من رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم عن العمل والمنظمة، أما في إطار مصادر القوة وأساليب استخدامها، فقد نجد ميلا إلى الاهتمام بمصادرة القوة القائمة على أساس الخبرة والتجربة والإعجاب بالقائد معززة بالمصادر القانونية الشرعية<sup>3</sup> كما يتزايد الاهتمام بالجوانب السلوكية والأخلاقية والالتزام المتبادل وكأنها جاءت لتعزز التوجه العام لنمط القيادة الديمقراطية.<sup>4</sup>

أما الاتصال فهو بدوره يتطلب التزاما أخلاقيا حيث أن أي تشويش أو إرباك في أي عنصر من عناصره (مُرسل، رسالة، وسيلة الاتصال، مستقبل، تغذية راجعة) يمكن أن يتسبب في شلل قدرة المنظمة على أداء أعمالها بشكل فعال، ولكي تعطي المنظمة بعدا أخلاقيا للاتصالات عليها بالتدقيق المستمر والفحص لدورتي لنظام الاتصالات لجعلها بعيدة عن كثير من التسريبات التي غالبا ما تحمل في طياتها معلومات مشوهة أو منقولة بنية

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). مرجع سبق ذكره، ص 312-313.

<sup>2</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 135.

<sup>3</sup> زروقي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 90.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). مرجع سبق ذكره، ص 318.

سيئة، وكذا تعزيز الاتصالات الرسمية والتقليل من الاتصالات غير الرسمية التي قد تأخذ طابعا سلبيا كتحريف الحقائق والوشاية والمبالغة وغيرها، كما أن تحديد نطاق الاتصالات الإدارية لكل وظيفة من شأنه إزالة الغموض والتشويش وتحديد المسؤولية، ويعزز قيم روح الفريق والالتزام وعدم تجاوز صلاحيات الآخرين<sup>1</sup>.

كما تتجسد المسؤولية الاجتماعية في التحفيز في أوضح صورها من خلال تحقيق العدالة في سياسات الأجور والرواتب والمكافآت، إلى جانب الاهتمام بالنواحي المعنوية، حيث تمثل عاملا مساعدا على زيادة الإنتاج، وهذا يحتم على الإدارة إظهار التزامها الأخلاقي بتشجيع هذه النواحي عند الإخلاص في العمل وثبوت الولاء للمنظمة<sup>2</sup>.

**د- المسؤولية الاجتماعية للقائد الإداري في الرقابة:** باعتبار وظيفة الرقابة تشمل كل أنشطة وعمليات المنظمة فإن الالتزام بالنواحي الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية تطال مختلف هذه العمليات ومخرجاتها والتي من شأنها زيادة كفاءة وتحسين الرقابة عليها، وتتمثل أهم الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في هذه الوظيفة كالاتي:

- ينبغي أن تشمل الأنظمة الرقابية إجراءات متعددة يتعلق بعضها بالجوانب الفنية وبعضها الآخر بالجوانب السلوكية والذاتية للعاملين وذلك لإحقاق الحقوق وتحميل المسؤوليات.

- يفترض في النظام الرقابي أن ينمي جوانب الاستقلالية والحرية وأن يتعد عن القهر والخوف والاستبداد، لذلك فإن أنظمة الرقابة الحديثة تنمي روح النقد والإبداع والحوار والنقاش<sup>3</sup>.

- لا يمارس القائد الإداري الرقابة باعتبارها وسيلة للعقاب والجزاء عند حدوث خطأ فادح، أو تقصير يسوء نية نتيجة عدم الولاء للمنظمة وأهدافها فحسب، وإنما أيضا باعتبار الرقابة أداة للإصلاح والتقويم، ووسيلة لتنمية أصحاب القدرات وتحفيز الكفاءات.

- الدقة والصدق، النزاهة والشفافية، هي خصائص مطلوبة في كل من يمارس النشاطات الرقابية، لاسيما عند التعامل مع فئات المجتمع، من موردين وزبائن، وجهات حكومية، وبخاصة إذا كان الأمر متعلقا بتطوير مُنتج جديد، أو نشاطات بحثية، سيكون لنتائجها أثر على المنظمة والمجتمع معا<sup>4</sup>.

## 2- صفات القائد الإداري المسؤول:

يتضح دور القائد في الجوانب الإنسانية عند استعراض أهم سمات القائد الملتزم أخلاقيا، ومن ذلك<sup>5</sup>:

- الالتزام بجوانب العمل المتكافئ المتمثل في العدالة، وصدق التعامل، واحترام العاملين وإشعارهم بتقدير لما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة، وهو ما يسمى القيادة بالمشاركة.

- الاهتمام بالإنتاج والعمل، وكذلك الأفراد العاملين بقدر متساو ومتوازن، في إطار تحقيق التكامل بين حاجات ومتطلبات المرؤوسين والمنظمة.

<sup>1</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 140.

<sup>3</sup> زروقي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>4</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص ص 141-142.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 136-137.

## الفصل الثالث: الإطار المتكامل لممارسة المسؤولية الاجتماعية في ظل القيادة الإدارية على مستوى المنظمة

- الاهتمام بتقويم أداء العاملين دورياً، والرغبة الصادقة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن ثم تمكينهم من استخدام مهاراتهم كاملة في العمل.
- التعامل الواعي والايجابي وفق أسس العدالة الواضحة، وعدم التحيز في حسم الصراعات التي تحدث في المنظمة.
- التزام القائد بتحقيق الرضا الوظيفي لمؤوسيه، من خلال وسائل متعددة منها: قيام العلاقة مع المرؤوسين على أساس التفاهم المتبادل، والتقدير والاعتراف بجهودهم، الأمر الذي سيؤثر إيجاباً في أداء المنظمة في المستقبل.
- الاهتمام ببناء القيادة البديلة، ضماناً لاستمرار عمل المنظمة بوتيرة متصاعدة ونقل السلطة بأسلوب مرن ومقنع للجميع، والبعد عن محاباة أفراد معينين، أي أن يتم التركيز على الكفاءة، فتتم عملية التعاقب القيادي بأسلوب التطوير وليس الإحلال، لتصبح هذه العملية دافعا للعاملين كي يطوروا مهاراتهم للحصول على فرص الترقية.
- كما يضيف كل من صالح الحموري و رولا المعاينة بعض السمات والخصائص التي توضح دور قادة منظمات الأعمال في تحسين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المنظمات وفق ما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم (12): عناصر القيادة الأخلاقية المسؤولة

السمات	الخصائص
التزاهة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود مستوى عالٍ من الوعي الأخلاقي / التفكير الأخلاقي.</li> <li>- القدرة على تحدي السلوك اللاأخلاقي دائماً.</li> <li>- المصادقية والجدارة والثقة.</li> <li>- الاستعداد لاتخاذ الإجراءات الأخلاقية من دون معرفة النتائج النهائية.</li> </ul>
الانفتاح الذهني	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستعداد للتعامل مع الانتقادات من داخل المنظمة وخارجها.</li> <li>- ممارسة العمل اليومي من خلال الانفتاح على الأفكار الجديدة وتحدي الآخرين لاعتماد طرق جديدة في التفكير.</li> </ul>
إتخاذ منظور طويل الأمد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإيمان بإمكانية تحقيق النجاح بطرق أخلاقية.</li> <li>- عدم التركيز بشكل حصري على التكاليف والميزانيات.</li> <li>- الاعتراف بأن الأعمال لها مسؤوليات في المجتمع الأوسع.</li> <li>- تفهم دور كل عامل في المجتمع على سبيل المثال: في الحكومة، الأعمال التجارية، النقابات، المجتمع المدني.</li> <li>- إتخاذ رؤية إستراتيجية لبيئة الأعمال.</li> </ul>
إظهار السلوك الأخلاقي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتبار السلوك الأخلاقي جزءاً لا يتجزأ من الأعمال الشخصية وهو سلوك يومي.</li> <li>- الاستعداد لأخذ المنظمة إلى ما وراء الحدود القانونية الدنيا.</li> <li>- تقديم القدوة الحسنة من خلال الممارسات القيادية الأخلاقية.</li> <li>- القدرة على تغيير معتقدات المرؤوسين بما يتفق مع القيم الذاتية.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام بعملية تطوير الموظفين.</li> <li>- الاهتمام بجميع الموظفين على كافة المستويات مهما اختلفت الجنسيات أو المعتقدات.</li> <li>- احترام الاختلاف وتسوية فرص للعمل للجميع.</li> <li>- تمكين الموظفين وإعطائهم الصلاحيات.</li> </ul>	<p>الاهتمام بالآخرين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستماع للآخرين مع احترام اختلاف وجهات النظر.</li> <li>- وضع نموذج واسع للاتصال (حوار ذو اتجاهين مع الموظفين).</li> <li>- الصدق والانفتاح مع جميع الموظفين داخل المنظمة والتواصل معهم بشفافية أفقياً وعمودياً.</li> <li>- الإيمان بمبادئ المساءلة مثل القيام بالإبلاغ فيما يتعلق بالقضايا البيئية والاجتماعية.</li> </ul>	<p>الاتصالات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معاملة الموردين بعدل.</li> <li>- الاهتمام بتأثير الأعمال في المجتمعات المحلية المحيطة.</li> <li>- بناء علاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين، والمشاركة في التشاور وتحقيق طلبات متوازنة، وبناء القدرات والشراكات الخارجية وخلق شبكات إستراتيجية وتحالفات.</li> </ul>	<p>الإدارة المسؤولة خارج المنظمة</p>

المصدر: صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 239-240.

### المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية بتطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة

يتطلب تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة توافر قيادات مؤمنة وداعمة لبرامج المسؤولية الاجتماعية، وتهيئة كل الظروف والإمكانات اللازمة وتعمل على تذليل العقبات التي تحول بينها وبين عملية التطبيق. ومن أجل التطرق للعلاقة بين القيادة الإدارية وتطبيق المسؤولية الاجتماعية سنستعرض بعض البحوث التي درست هذه العلاقة، ثم مساهمة القيادة الإدارية في تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

#### 1- العلاقة وفق الدراسات السابقة:

في دراسة قام بها كل من **Lee-Davies & Kakabadse (2009)** حول المهارات والقدرات المرتبطة بالقيادة الناجحة لتنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، حددت عشرة مهارات وقدرات قيادية مصنفة في ثلاث مراحل من تنفيذ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. في البداية أثناء عملية اتخاذ القرار بشأن المسؤولية الاجتماعية، حيث يعد الوعي بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ومعرفتها وانعكاساتها وأهدافها المميزة هي مهارات أساسية لتبني المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. أما خلال مرحلة تنفيذ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال فقد تم تحديد ست مهارات في هذه الدراسة تتعلق بحالة العمل والإقناع

والتعامل مع المفارقات والأخذ بعين الاعتبار بالأولويات واتساق التطبيق وقياس المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وأخيراً المتابعة، والتي تعد كلها أمراً ضرورياً في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.

وفي دراسة أخرى لـ **Christensen** وآخرون سنة 2014 عن دور القيادة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال التي وضحو فيها بأن خصائص القائد وسلوكياته تلعب دوراً مهماً في إنشاء المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. بحيث تم التركيز في التحليل على المستوى الفردي المتمثل في السمات الفردية (مثل الشخصية) والسلوكيات المتوقعة وأنماط القيادة بالنسبة لدور القائد. كما تمت الإشارة إلى أهمية أساليب القيادة التي توفر رابطاً واضحاً بين سلوكيات القادة وإنشاء المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، كما دعوا إلى مزيد من البحث حول أساليب القيادة أهمها القيادة الأخلاقية<sup>2</sup>.

أما دراسة **Vivian Wabitsch** سنة 2014 التي بحثت فيها عن كيفية تحفيز المديرين باستمرار من مختلف الإدارات على تبني المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (CSR). الهدف هو التحقق مما إذا كان قادة المسؤولية الاجتماعية يستطيعون تحقيق الالتزام تجاه المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من خلال عقد اجتماعات بأسلوب القيادة التحويلية وكيف يمكن ذلك. ووضحت الدراسة أن القيادة التحويلية تحفز المديرين على المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من خلال الاجتماعات لتعزيز الثقة والفهم والالتزام تجاه المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال<sup>3</sup>.

وفي بيئة أخرى نجد دراسة **نضال مصطفى إسماعيل الشافعي** سنة 2016، حاول فيها تحديد علاقة الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الترسلّي) بالمسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، بالتطبيق على عينة من الموظفين الإداريين بهذه المديريات، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة هو النمط الديمقراطي، وأن مستوى توفر المسؤولية الاجتماعية مرتفع، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين نمط القائد الديمقراطي والمسؤولية الاجتماعية، وعدم وجود علاقة بين نمط القائد الأوتوقراطي ونمط القائد الترسلّي والمسؤولية الاجتماعية. من أهم توصياتها الدراسة العمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة داخل مديريات التربية والتعليم، لتعزيز نمط القائد الديمقراطي<sup>4</sup>.

كما نجد الدراسة التي قام بها **توفيق زايد محمد الرقب** حول درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الكريزماطيكي، ورعاية الأفراد، والتحفيز العقلي، والتحفيز الملهم) وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الإدارة الأكاديمية المسؤولة، الإدارة الاجتماعية المسؤولة، الإدارة الذاتية المسؤولة) لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك

<sup>1</sup> Vanessa Vivian Wabitsch, **How to Motivate managers for CSR? Commitment to CSR by transformational leadership in meetings**, (Dissertation Master in Marketing, Iscte Business School, University Institute of Lisbon, Portugal, 2014), p29.

<sup>2</sup> Melanie De Ruiter, and all, «Leadership and the Creation of Corporate Social Responsibility: An Introduction to the Special Issue», **Journal of Business Ethics**, Vol 151, April 2018, p1.

<sup>3</sup> Vanessa Vivian Wabitsch, Op.Cit, P I

<sup>4</sup> نضال مصطفى إسماعيل الشافعي، «دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة»، (رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016)، ص ز.

سعود في ضوء المتغيرات المتعلقة بالقيادة الأكاديميين (التخصص الأكاديمي، الرتبة الأكاديمية، المركز الوظيفي) من السنة الدراسية 2016/2017، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد القيادة التحويلية ومستوى المسؤولية الاجتماعية، كما مكنت النتائج من التنبؤ بدرجة القيادة التحويلية من بعدي المسؤولية الاجتماعية ( الإدارة الذاتية المسؤولة، والإدارة الأكاديمية المسؤولة)<sup>1</sup>.

وفي دراسة أخرى قامت بها نسرين صالح محمد سنة 2020 عن القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، حيث سعت إلى البحث في تحديد دور القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع، الرؤية، التنافسية، تحمل المخاطرة) في تنمية المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني، البيئي) بالمدارس المبحوثة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، المؤهل الأكاديمي. وتبين من هذه الدراسة وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الإبداع والرؤية والتنافسية في المسؤولية الاجتماعية<sup>2</sup>.

## 2- دور القيادة الإدارية في تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال تطبيق جملة من الإجراءات وتحقيق مجموعة من الأهداف في كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف أصحاب المصالح.

أ- دور القيادة الإدارية في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية: بالرغم من وجود الموارد المادية والمالية والبشرية في كل منظمات الأعمال بدون استثناء إلا أن بعض المنظمات تنجح وأخرى تفشل، ومرد ذلك هو ذكاء المنظمة الذي يُبقي المنظمة لفترة طويلة في منطقة الربح، وبالتأكيد ذكاء المنظمة هو من ذكاء القيادة التي تستطيع أن تُوجد من الموارد توليفة ذكية عالية الفعالية وتميز بالاستخدام الكفاء والأفضل مقارنة بالمنافسين<sup>3</sup>.

في هذا الإطار يمكن ذكر دور القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح الاقتصادية، حيث أن الكفاءة وحسن استخدام الموارد من أجل تعظيم النتائج ترضي حملة الأسهم وتشجع آخرين من أمثالهم على استثمار مواردهم وتحسين الثقة لديهم بإدارة وقيادة هذه المنظمة، بالإضافة إلى أهمية العلاقة مع الزبون، فالقيادة الفعالة تدرك أن الزبائن عادة ما يتعاملون مع القيمة التي تقدمها المنظمة في سلعتها وخدماتها بطرق متعددة مما يتطلب تفريد وتميز العلاقة مع الزبائن من خلال الخصائص التي تتضمنها القيمة. كما يأتي اهتمام القيادة بالمجهزين الذين هم شركاء مع منظمة الأعمال في النتائج، لذا يكون لزاماً عليها تطوير علاقات بعيدة المدى مع المجهزين المعول عليهم الذين يكون من مصلحتهم نجاح المنظمة كما يكون من مصلحة المنظمة نجاح مجهزيها. أما

<sup>1</sup> توفيق زايد محمد الرقب، «درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود»، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 10، ص 118.

<sup>2</sup> نسرين صالح محمد صلاح الدين، «القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان»، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، الجزء 2، 2020، ص 281.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار. مرجع سبق ذكره، ص 43.

المنافسين بالنسبة للمنظمة هم أكثر العوامل خطورة في تحدي القيادة، لذا فالعلاقة بين قيادة المنظمة ومنافسيها قائمة على تحقيق التميز عن منافسيها وعليها أن تعمل على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده<sup>1</sup>.

ب- دور القيادة الإدارية في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية: البعد القانوني هو البعد الرسمي المفروض بقوة القانون وهذا لا يمكن تجاهله بحال، لأن منظمة الأعمال ستعرض نفسها - حال مخالفته - لمساءلات قانونية، ذات تكلفة عالية، فتحاول المنظمة التمسك بما لتحقق مصلحتها التي تظهر في أسباب وجودها المنحصر في تحقيق أعلى ربح ممكن<sup>2</sup>.

وبالتالي تعتبر المسؤولية الاجتماعية في جانبها القانوني ذات بعد رسمي مفروض بالقانون، وكذلك الحال بالنسبة لأخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية لها فهي تحمل بعدا رسميا قانونيا في الامتثال والالتزام بالقوانين المشرعة وتعليمات المنظمة حيث أنها ترى فيهما إلى حد كبير تعبيرا عن القيم الرسمية التي يتبناها المجتمع<sup>3</sup>.

عل سبيل المثال فإن الصحة والسلامة يستطيع القادة الإداريون وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية الارتقاء والنهوض بمستويات الصحة والسلامة المهنية أثناء إعداد السياسات والأهداف حين إعداد الخطط الإستراتيجية، ولكي يكون لهذه السياسات والأهداف تأثير إيجابي، يجب على كل فرد توجيه جهوده نحو بناء ثقافة تقييم حياة الموظف وسلامته وصحته، وهنا يتطلب من القادة الإداريين أن لا يكتفوا بتوضيح أهمية الصحة والسلامة المهنية، ومن ينبغي أن يوضحوا لماذا هي مهمة؟ ومن ناحية أخرى من الضروري تشجيع السلوكيات الإيجابية الآمنة الصحية وأن تتم مكافأهم، وأيضا معاقبة السلوكيات غير الآمنة المتكررة، وبهذا يتفهم الموظفون الرسالة ويزداد وعيهم وإدراكهم بقضايا الصحة والسلامة المهنية<sup>4</sup>.

ج- دور القيادة الإدارية في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية: في الممارسة العملية للمنظمة المدراء هم من يتكفلون بإدارة السلوك الأخلاقي لدى الموظفين، فيكونوا بمثابة القدوة لهم، حيث لا يمكنهم توقع سلوك أخلاقي من الموظفين إذا لم يتصرفوا هم أخلاقيا، كما يجب عليهم وضع الإستراتيجيات والإجراءات التي تشجع على معرفة التقارير الداخلية الخاصة بالممارسات غير المشروعة وغير الأخلاقية، حيث أن التقارير الداخلية تسهل الاكتشاف المبكر لسوء السلوك وتخلق فرصة للتحقيق في الوقت المناسب واتخاذ إجراءات سليمة تفيده المنظمة والعاملين فيها.

وعليه فإن جانب الأخلاقيات بالمنظمة تتأثر بفلسفة الإدارة العليا وكذلك بالخبرة المتراكمة لدى المنظمة، حيث أنه مع اتساع الحصة السوقية لدى هذه الأخيرة وتعمد علاقاتها مع أطراف متعددة، أدى بالكثير منها إلى

<sup>1</sup> ص ص 42-43.

<sup>2</sup> خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 227.

<sup>4</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل. الأردن: دار حامد، 2013، ص ص 349-352.



إصدار مدونات أخلاقية، وعلى الرغم من تباين محتوى المدونات الأخلاقية بين المنظمات بشكل كبير والذي يرجع لاختلاف فلسفتها ورؤيتها لطبيعة العقد الأخلاقي بينها وبين الأطراف الأخرى<sup>1</sup>.

د- دور القيادة الإدارية في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية: جهود القيادات الإدارية بمنظمات الأعمال من أجل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في بعدها الإنساني تتجسد في قراراتها التي يجب أن تكون أكثر أخلاقية وفائدة للمجتمع وليس مجرد قرارات تخدم مصلحة المساهمين والمستثمرين، ويمكن الإشارة إلى ذلك من خلال الآتي:<sup>2</sup>

- أن تكون المبادرات الاجتماعية متفوقة على الالتزام المفروض ضمن التشريعات والأنظمة المعمول بها.  
- أن لا تكون المبادرات الاجتماعية مؤقتة وبشكل صراعات حسب الظروف السائدة وتأتي في إطار مصالح لفئة ضيقة في المنظمة، بل يجب أن تكون في إطار إنساني واجتماعي أوسع، تستفيد منه فئات المجتمع الأكثر تضررا وحاجة.

- ضرورة التوجه الاستراتيجي للمنظمة توجها سليما وصادقا ويصب في اتجاه إقامة منظمة تجيد الممارسة الأخلاقية الوافية والسلوكات الإنسانية المنضبطة، وأن تأخذ الإدارة بنظر الاعتبار استمرارية هذا التصور مهما كانت الظروف والأحوال ومهما تغيرت وتعاقبت القيادات، وهذا لا يكون إلا من خلال وضع هذا التصور ضمن إطار مؤسسي واضح يحترم الجميع، وبمثابة مدونة أخلاقية مكتوبة أو عرفية.

وعليه فاهتمام القائد الإداري بإدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمته، يعطيه التزاما يفوق توقعاته التي يتحملها من أجل الاهتمام بالمجتمع وتحقيق الرفاهية له، وذلك عن طريق الموازنة بين مصلحته الذاتية ومصلحة المجتمع، والتخطيط الجيد، حتى يستطيع معرفة حجم الاستثمارات المتحصل عليها من خلال إدارته للسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية داخل منظمته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة قسول، «إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال»، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص 11.

<sup>2</sup> زروقي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>3</sup> أسامة محمد خليل الزيناتي، مرجع سبق ذكره، ص 68.



خلاصة الفصل:

بعد التعرض لمختلف الجوانب المتعلقة بوضع إطار متكامل لممارسة وتطبيق المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال ودور القائد الإداري في إنجاح ذلك، فإن ما يمكن استخلاصه أنه لا بد من قناعة القيادة في أية منظمة بضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية وإدماجها على مستوى كافة جوانب المنظمة سواء من الناحية الإدارية (إدارة عليا وإدارات فرعية) أو العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وهو ما يتطلب توفر الاستعداد الكامل الذي يبدأ بالفهم والاهتمام بقضايا المسؤولية الاجتماعية من رأس المنظمة ممثلاً في المدير والمسؤولين ثم باقي الموظفين ليقع الالتزام بها والعمل على توفير جميع الأسس الداعمة لجعل المسؤولية الاجتماعية في صلب العملية الإدارية للمنظمة وضمن استراتيجياتها.

فالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ليس فقط قبولها والاعتراف بها بل وضعها موضع التنفيذ واعتبارها من أولوية الاستراتيجيات المتخذة على مستوى المنظمة، وكل ما يتطلب الإدماج الفعال للمسؤولية الاجتماعية من التخطيط ورصد الموارد ومشاركة أصحاب المصلحة في القرارات المتعلقة بها ونشر ثقافة مشبعة بالقيم الأخلاقية، لتشكّل بذلك إطاراً متكاملًا لتطبيق المسؤولية الاجتماعية، تسير المنظمة على نهجه وتحقق النجاح وتجنّب ثمار الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

## الفصل الرابع

منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

تمهيد :

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الجوانب النظرية للقيادة الإدارية وأهم نظرياتها وأنماطها ومتطلبات نجاحها، ثم الأطر المفاهيمية للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، إضافة إلى العلاقة النظرية بين القيادة الإدارية وتطبيق المسؤولية الاجتماعية. سيتم في هذا الفصل إسقاط أهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها من خلال الفصول السابقة على الجانب الميداني، وذلك من خلال عرض تعريفي للمؤسسات ميدان الدراسة، حيث وقع الاختيار على مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة باعتبارها من المؤسسات الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية بالجزائر، بالإضافة إلى عرض منهجية الدراسة وخطواتها وكيفية إجرائها وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، ومن ثمّ معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss المناسبة لهذا الغرض، كما سيتم وصف وتحليل عينة الدراسة.

في سياق ما سبق سيتم تناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: وصف وتحليل عينة الدراسة

## المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

يعد قطاع الاتصالات من أهم القطاعات الحيوية في الوقت الراهن والذي يُعتبر القاطرة التي يتواصل عبرها الجميع في مختلف أنحاء العالم، ولأهميته البالغة فقد شهد تسارعا عالميا غير مسبوق لتطويره، وقد أدركت الجزائر أهمية مواكبة هذا التطور من خلال سياسة الانفتاح والإصلاح الشامل لهذا القطاع منذ مطلع القرن الحالي.

## المطلب الأول: نبذة عن مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر

لقد بادرت الجزائر بإصلاحات عميقة من أجل ترقية قطاع الاتصالات منذ سنة 2000، وهي الفترة التي عرف فيها القطاع انتعاشا وقفزة نوعية، حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات (قطاع البريد والمواصلات سابقا) وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم<sup>1</sup>، وبموجب هذا الانفتاح برزت تباعا مؤسسات الاتصال المتواجدة حاليا في سوق الاتصالات وهي:

- اتصالات الجزائر AT.
- اتصالات الجزائر للنقل ATM "موبليس".
- أوبتيكوم تيليكوم الجزائر OTA "جازي".
- الوطنية للاتصالات الجزائر WTA "أوريدو".

## 1- مؤسسة اتصالات الجزائر SPA:

اتصالات الجزائر SPA مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة

<sup>1</sup>متاح على الموقع الإلكتروني لاتصالات الجزائر: [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)، تاريخ الاطلاع: 2020/05/28 ، الساعة: 09:37.

عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 61.275.180.000 دج، تحت رقم B0018083 02. أما عن نشأة وميلاد اتصالات الجزائر فقد تمخضت عن نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتضمن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جُسدت سنة 2003.

أما عن الانطلاقة الرسمية لاتصالات الجزائر فكان عليها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم يتميز بالمنافسة الشرسة خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة<sup>1</sup>.

## 2- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للنقل ATM "موبيليس":

موبيليس فرع من مجمع اتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر أو كما يطلق عليها المتعامل التاريخي، موبيليس هي شركة ذات أسهم برؤوس أموال عمومية، تأسست بموجب القانون 03-2000 الذي أقر بتأسيس شركتين مستقلتين بريد الجزائر واتصالات الجزائر، وفي شهر أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة الهاتف النقال والخدمات المرتبطة به، عام 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 إلى أن أقرت استقلاليتها كمتعامل " ATM موبيليس " للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم منذ أوت 2003<sup>2</sup>.

تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها: تقديم أحسن الخدمات لتقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك و باختيارها و تبنيتها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجحة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

<sup>1</sup> متاح على الموقع الإلكتروني لاتصالات الجزائر: [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)، تاريخ الاطلاع: 2020/05/28 ، الساعة: 15:55.

<sup>2</sup> Mobilis, Mobilis le journal, N1, 2006, p7.

موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها " أينما كنتم"، هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، أدائها لدورها، مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع<sup>1</sup>.

### 3- التعريف بمؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر OTA "جازي":

تتنمي جازي لمجموعة VEON (سابقا Vimpelcom) ، خامس مجموعة دولية للاتصالات والواقع مقرها بأمستردام في هولندا، و هي الشركة الأم المجدولة في بورصة ناسداك تحت رمز VIP. تتواجد VEON في 12 سوق عبر العالم وهي تقدّم خدمات لأكثر من 200 مليون زبون فيما يخص الصوت، الأترنت، الهاتف الثابت، المعطيات والخدمات الرقمية. تتقاسم المجموعة وكل فروعها نفس القيم المشتركة: إرضاء الزبون، الابتكار، النزاهة، الثقة والشجاعة.

أما في الجزائر فقد تحصّلت جازي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 وأطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002، وأصبحت شركة رائدة بالجزائر في مجال الاتصالات النقالة بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015، وفي إطار نشاطها تمنح الشركة تشكيلة واسعة من العروض والخدمات مثل الدفع المسبق، الأترنت والخدمات ذات القيمة المضافة، وفي جانفي 2015 تحصّل الصندوق الوطني للاستثمار على 51% من رأسمال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات وأكثر من 4 سنوات من النشاط الجدد محدود، و تبعا لشروط الاتفاقية، تحتفظ مجموعة VEON بمسؤولية تسيير الشركة.

تغطي جازي 95% من السكان على كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. و قد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 01 أكتوبر 2016 وهي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال، كما نشرت جازي الخدمة العالمية للاتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية.

كما أطلقت جازي برنامجا للتحوّل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر وتمكّن بذلك زبائنهم من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي، وقد تطور نشاطها كالتالي:

- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني: 30 جويلية 2001.
- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث: 2 ديسمبر 2013.
- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع: 4 سبتمبر 2016.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> متاح على الموقع الإلكتروني لموبيليس: <http://www.mobilis.dz>، تاريخ الاطلاع: 2020/05/29 ، الساعة: 10:28.

<sup>2</sup> متاح على الموقع الإلكتروني لجازي: <http://www.djezzy.dz>، تاريخ الاطلاع: 2020/05/28 ، الساعة: 20:41.

## 4- التعريف بمؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائرية WTA "أوريدو":

تعد Ooredoo (سابقا نجمة) الفرع الجزائري لمجموعة Ooredoo الأم، أول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر، وهي شركة دولية رائدة في مجال الاتصالات، توفر خدمات الهاتف النقال، والثابت والانترنت عالي التدفق وكذا خدمات المؤسسات بصفة تناسب احتياجات الخواص والمؤسسات عبر أسواق الشرق الأوسط، وشمال إفريقيا والجنوب الشرقي لآسيا. وكونها مؤسسة موجهة للشعوب، ما يقود Ooredoo هو نظرته التي تصبو إلى إثراء حياة الشعوب وقناعتها بالقدرة على تحفيز التطور الإنساني عبر التواصل من أجل مساعدة الشعوب لبلوغ أهدافها وذلك بفضل إمكاناتها.

حققت الشركة في سنة 2012 مداخيل بلغت 9,3 مليار دولار مع قاعدة عملاء تتجاوز 92.9 مليون زبون إلى غاية 31 ديسمبر 2012. الشركة الأم لـ Ooredoo هي (Ooredoo Q.S.C) وسابقا كانت (اتصالات قطر. Qtel Q.S.C).

أما في الجزائر فقد كانت حاضرة تحت العلامة نجمة منذ 23 ديسمبر 2003، وهو تاريخ حصولها على رخصة التزويد بخدمات الهاتف النقال في الجزائر، وقد تم تسويقها في 24 أوت 2004، لتوفر للجزائريين سواء كانوا خواص أو مؤسسات مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية<sup>1</sup>. وبخصوص القيم التي تقوم عليها هذه الشركة، فمع الترويج للتغيير في التواصل، تم إطلاق العلامة Ooredoo في 21 نوفمبر 2013، لتكون بذلك حقبة جديدة مع احترام خبرة نجمة وقيمها التي قام Ooredoo بتبنيها وإثرائها وهي:

- الاهتمام: من أجل مساندة وثقة واحترام الشخص الآخر والمسؤولية التي يجسدها Ooredoo .
- التواصل: من أجل التزام Ooredoo للعمل في روح تعاونية والاندماج بشكل تام في المجتمع الجزائري.
- التحدي: من أجل التقدم الذي يصبو إليه Ooredoo ، والبحث المتواصل والتحسين وكذا التميز.

## المطلب الثاني: مظاهر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر

بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية لمؤسسات قطاع اتصالات الجزائر التي تسعى لتحقيقها والتزامها القانوني من خلال الوفاء أمام متعاملاتها ومختلف الأجهزة والمؤسسات العمومية والخاصة، فإن مظاهر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسات قطاع الاتصالات الجزائرية تأخذ بعدا أخلاقيا وإنسانيا في إطار اندماجها مع المجتمع الجزائري ومشاركته كل مناسباته. في هذا الإطار يمكن ذكر بعض الالتزامات الاجتماعية التي سجلت خلال السنوات الأخيرة والمعلن عنها عبر مواقعها الإلكترونية وفضائها الصحفية.

<sup>1</sup> متاح على الموقع الإلكتروني لأوريدو: <http://www.ooredoo.dz>، تاريخ الاطلاع: 2020/05/28 ، الساعة: 23:06.

**1- مظاهر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لاتصالات الجزائر:**

تتجلى بعض مظاهر المسؤولية الاجتماعية لاتصالات الجزائر في المبادرات التالية:<sup>1</sup>

- اتصالات الجزائر رعت المخيم الكشفي العربي في طبعته الثانية والثلاثين التي تحتضنها الجزائر في الفترة الممتدة من 25 أوت إلى 5 سبتمبر 2018، من أجل تعزيز التراث التاريخي والثقافي والسياحي للجزائر أمام الشباب القادم من البلدان العربية.
- رافقت اتصالات الجزائر المدينة الذكية "Medina-tic" التي تعد فضاء ثقافيا وترفيهيا يفتح أبوابه للزوار على امتداد موسم الاصطياف، ابتداء من 05 جوان 2018 إلى غاية 30 من شهر سبتمبر 2018.
- أطلقت اتصالات الجزائر الطبعة الأولى من منتدى "قدوتك" يوم 5 جانفي 2019، على مستوى قاعة أوبرا الجزائر، وذلك بحضور عديد الطلبة الجامعيين رفقة القدوة العالم الجزائري "بلقاسم حبة"، هذا المنتدى بمثابة فضاء لتقاسم الخبرات وتحفيز الطلبة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال والمقاولاتية.
- نظمت اتصالات الجزائر يوم 06 فيفري 2019 حملة وطنية تحسيسية لفائدة تلاميذ المدارس الابتدائية و هذا احتفالا بـ "اليوم العالمي للانترنت الآمن"، وفي هذا الإطار قامت بإطلاق سلسلة من فيديوهات التوعية بلغة سهلة وبسيطة وبشكل كرتوني تحت اسم نصائح "أمين".
- في كل سنة تقوم اتصالات الجزائر بحملة تبرع بالدم من خلال مشاركة عمالها عبر كامل التراب الوطني وبالتعاون مع الوكالة الوطنية للدم، حيث أسفرت عملية التبرع بالدم خلال يومي 18 و 19 جوان 2019 عن جمع 634 كيس دم.
- نظمت اتصالات الجزائر حملة لتنظيف الشواطئ عبر العديد من ولايات الوطن، يوم 24 أوت 2019 وذلك بهدف تحسيس المصطافين حول أهمية المحافظة على البيئة ونظافة الشواطئ.
- مشاركة اتصالات الجزائر في العديد من معارض الإنتاج الوطني والتي تعكس دعمها لمبادرات التعاون وتعزيز القدرات الجزائرية والارتقاء بالاقتصاد الوطني، عل سبيل المثال سنة 2019 سجلت مشاركتها في كل من الطبعة الثامنة للمعرض المهني الدولي حاسي مسعود لموردي المنتجات والخدمات البترولية والغازية، بالإضافة إلى معرض الإنتاج الوطني المنظم على هامش الندوة الوطنية حول تعميم منطقة التبادل الحر الإفريقية.
- تشجيع العديد من مهندسيها في كل سنة على المشاركة في مسابقات عالمية منها مسابقة "مشاريع القمة العالمية لمجتمع المعلومات".
- اتصالات الجزائر تولي عناية خاصة للأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة، إذ أنها قامت بإعادة تهيئة وكالاتها التجارية بتخصيص شبابيك للتكفل بذوي الاحتياجات الخاصة إضافة إلى مدخل خاص بهذه الفئة من المجتمع.

<sup>1</sup> متاح على الموقع الإلكتروني: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/espace-presse/communiqués-de-presse-type1> تاريخ الاطلاع: 2020/06/01، الساعة: 11:14.



- اتصالات الجزائر حاضرة مع المجتمع الجزائري في كل المناسبات الوطنية والدينية من خلال التخفيضات على أسعار المكالمات نحو شبكات الهاتف المحمول ونحو الثابت الدولي، وكذا مجانية المكالمات من الثابت نحو الثابت خاصة خلال يومي عيدي الفطر والأضحى.

- اتصالات الجزائر الراعي الرسمي للطبعة السادسة من فعاليات Wikistage Algiers المقامة يوم 9 جانفي 2020 هذا الحدث يهدف إلى تشجيع المواطنين على إحداث تغيير إيجابي في المجتمع والمساهمة في تطويره.

- إقامة دورات تدريبية لعمال المؤسسة في الإسعافات الأولية وذلك على خلفية الاتفاقية بين اتصالات الجزائر والحماية المدنية، حيث تسعى اتصالات الجزائر من خلال هذه الاتفاقية إلى زرع ثقافة الوقاية والأمان لدى عمالها.

- اتصالات الجزائر تمنح 6 أيام انترنت إضافية لزبائنها في البلدية في إطار تدابير الحجر جراء الأزمة الصحية العالمية (وباء كورونا) وذلك عن كل تعبئة انترنت عن بعد، بالإضافة إلى استفادة الزبائن المشتركين من خدمة الجيل الرابع من نفاذ مجاني إلى خدمة الانترنت بتدفق منخفض.

## 2- مظاهر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لموبيليس:

انتهجت موبيليس برامج عديدة ومتنوعة للمسؤولية الاجتماعية، وفيما يلي بعض من إنجازاتها:<sup>1</sup>

- موبيليس رافقت عشر جمعيات بولاية تندوف في 2014 بإعانات مالية لإنجاز مشاريع متنوعة: رياضية، اجتماعية، ثقافية، وعلمية والتي تزامنت مع عملية توظيف لشبان جامعيين كمستشارين تجاريين على مستوى الوكالة التجارية للمتعامل بالولاية.

- موبيليس تحتفل بيوم العلم أبريل 2015 من خلال التوقيع على اتفاقيتين مع كل من جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين و المدرسة الوطنية العليا للإدارة بجامعة القليعة بغرض توطيد وتعزيز الروابط بين الجامعة والمؤسسة، والمشاركة في استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال على مستوى الجامعة.

- زيارة لصالح الأطفال الموجودين بالمستشفى الجامعي مصطفى باشا بالجزائر 2015. بمناسبة عيد الفطر وبمشاركة عمال مؤسسة موبيليس، مع تقديم لهم مجموعة من الهدايا والألعاب.

- موبيليس تكرم أوائل الطلبة الجامعيين المتفوقين في 2016. بمرافقتها لحفلات تقديم الشهادات للطلبة الأوائل في مختلف جامعات الوطن بإهداء جوائز قيمة بعدد 220 لصالح أوائل الطلبة المتفوقين عبر أنحاء التراب الوطني.

- قامت موبيليس يوم 06 أوت 2016، بمرافقة الجمعية الخيرية "نسرين"، في زيارة خصت بها الأطفال المرضى وذوي الاحتياجات الخاصة لبلدية الحراش.

- زيارة خصت بها الأطفال المعوزين، في الدخول المدرسي 2016/2017، سمحت بتوزيع ما لا يقل عن 50 تلميذ، أدوات مدرسية وهواتف نقالة.

<sup>1</sup> متاح على الموقع الإلكتروني: [http://www.mobilis.dz/ar/communique\\_persse.php](http://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php) ، تاريخ الاطلاع: 2020/06/04، الساعة: 15:03.

- زيارة الأطفال المسعفين بتمنراست، المنتمين إلى " قرية الأطفال المسعفين"، في 23 مارس 2016، في إطار دعم موبيليس لمشروع التضامن لمنطقة الجنوب.
- رعاية الأسبوع الوطني للقرآن خلال شهر جانفي 2016 في طبعته السابعة عشر بمدينة قسنطينة، التي خصّصت الشباب بمختلف أعمارهم ومن مختلف ربوع الوطن بتسليم جوائز للفائزين منهم.
- بمناسبة اليوم العالمي للطفولة رافقت موبيليس للسنة الثانية على التوالي الهيئة الوطنية لحماية وترقية الطفولة في الأيام الاحتفالية خلال شهر جوان 2018 مع تنظيم زيارة إلى مصلحة طب الأطفال بمستشفى مصطفى باشا الجامعي و إلى جناح الأحداث بمؤسسة إعادة التربية والتأهيل بالقلية.
- القيام بحملات التحسيس حول ضرورة حماية الأطفال ضد أضرار محتويات الانترنت واستعمالها بدون مراقبة، وذلك عبر الرسائل النصية، وبرمجة إعلان اليونسيف التلفزيوني عبر موقعها الإلكتروني الرسمي وصفحتها لليوتيوب.
- في إطار برنامجها الداعم للطلبة الجامعيين موبيليس تكرم النخبة الجامعية، بمرافقتها لحفلات التخرج و تسليم الشهادات للنجباء في مختلف الجامعات، وذلك بإهداء جوائز قيمة للمتفوقين للسنة الجامعية 2019/2018.
- موبيليس قام بحملة التبرع بالدم لعمال موبيليس يوم 17 جوان 2019 مع تعميم هذه العملية عبر كامل التراب الوطني بإشراك مديرياتها الجهوية وذلك بتوجيه نداء لجلّ العمال للتجنّد الشامل من أجل إنجاح هذا الواجب.
- قامت موبيليس بتزويد المؤسسة الاستشفائية لبوفاريك لولاية البليدة يوم 23 مارس 2020 بسيارة إسعاف مجهزة بكل المستلزمات الطبية ومجموعة من الشرائح الهاتفية من الجيل الرابع، تعزيزاً للمجهودات الرامية لمحاربة تفشي الوباء المنتشر كورونا.
- موبيليس تقوم برعاية أغلب التظاهرات الرياضية الوطنية في إطار دعم الشباب عبر كامل التراب الوطني وذلك من خلال مرافقة كل البرامج والمشاريع الطموحة والتي تهدف أساسا إلى خدمة المواطن والمجتمع.
- من بين التزامات موبيليس حضورها ومشاركتها لمختلف المناسبات الوطنية مع الجزائريين و هذا من خلال العديد من التظاهرات الرياضية والثقافية والدينية...إلخ.

### 3- مظاهر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لجازي:

- جازي هي الأخرى كان لها العديد من المبادرات في إطار المسؤولية الاجتماعية يمكن ذكر بعضها في الآتي:<sup>1</sup>
- افتتحت جازي في جوان 2016 دار حضانة ثانية في مدينة قسنطينة بعد نجاح دار الحضانة الأولى "الطفل المعجزة" بالجزائر العاصمة، تأكيدا على أن المورد البشري في قلب اهتمامات جازي، حيث تسهر من أجل ضمان جودة الرعاية لأطفال موظفيها.
- جازي تكافئ الفائزين في مسابقة أفضل موقع إلكتروني في الجزائر لطبعة 2016، حيث تم منح الجوائز للفائزين الاثنان والثلاثون في مختلف الفئات.

<sup>1</sup> متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.djezzy.dz>، تاريخ الاطلاع: 2020/06/08، الساعة: 18:20.

- نظمت جازي يوم 05 مارس 2017 يوما مفتوحا في الحاضنة التكنولوجية بالمدرسة الوطنية المتعددة التقنيات من أجل انتقاء عدد من المهندسين المعماريين المختصين في التصميم و منحهم الفرصة للانضمام إلى المؤسسة.
- قامت جازي بافتتاح الحاضنة التكنولوجية للمدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بالحراش في شهر ديسمبر 2016 بهدف تشجيع الشباب على الابتكار والإبداع من خلال تسجيل مشاريع الطلبة من كل الجامعات ودعم المشاريع الناشئة، حيث توفر الحاضنة إطاراً مثالياً لتطوير المشروع بمساعدة فريق من المحترفين المتخصصين في التكنولوجيا والتسيير، تشمل مرافقة مختصة تتناسب مع احتياجات كل مشروع.
- قامت جازي يوم 20 جوان 2017 بافتتاح غرفة علاج ومركز إداري ومنطقة تسلية وألعاب بمركز علاج أورام الأطفال بيار وماري كوري (CPMC) بمستشفى مصطفى باشا في الجزائر العاصمة.
- إطلاق حملة إعادة تأهيل وتحسين الملاعب الجوارية لصالح الشباب الهواة من محبي و ممارسي كرة القدم في 9 ماي 2018، وكخطوة أولى اختارت جازي حي "باب الواد" الشعبي بالعاصمة بساحة الكيتاني لتحويلها إلى ملعب حقيقي، بالإضافة إلى إعادة تأهيل الملاعب الجوارية التي ستواصل تميمها في مختلف مناطق البلاد.
- قامت جازي في 17 ماي 2018 من خلال الحاضنة التكنولوجية التابعة لها باختيار ومرافقة مجموعة من المشاريع المبتكرة والتي تغطي مواضيع مختلفة مثل البطاقات الذكية والتجارة الإلكترونية.
- بمناسبة اليوم العالمي للمرأة 8 ماس 2019 نظمت جازي ندوة في الحاضنة التكنولوجية قصد تشجيع ريادة الأعمال بالنسبة للنساء في الجزائر في مجال التكنولوجيا، حيث اقترحت جازي بالشراكة مع شركة "يسير" أسعارا تفضيلية لمرافقة النساء نحو الحاضنة.
- نظمت جازي بالشراكة مع الوكالة الوطنية للدعم حملتها الثامنة للتبرع بالدم يومي 27 و 28 أكتوبر 2019، وذلك بمشاركة عمالها عبر التراب الوطني، هذا التبرع أصبح تقليدا تقوم به جازي كل عام منذ 2012.
- خصصت جازي غلاف مالي قدره 100 مليون دينار لمساندة المجهودات الوطنية ضد انتشار وباء كورونا منها 42 مليون دينار لشراء تجهيزات طبية للمستشفيات بالشراكة مع وزارة الصحة، الجزء الآخر تم توجيهه لدعم العائلات المحتاجة في هذه الفترة الاستثنائية بالشراكة مع العديد من الجمعيات، هذه المبادرة تزامنت مع بداية شهر رمضان 2020.
- في إطار دعمها للشباب والرياضة قامت جازي برعايتها بعض من فرق كرة القدم، فضلا عن تشجيعها للأبطال الجزائريين في رياضات مختلفة بإقامة حفلات تكريم لهم.
- جازي حاضرة مع المجتمع الجزائري في كل المناسبات الوطنية والدينية من خلال إجراء تخفيضات على أسعار مكالماتها.

#### 4- مظاهر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لأوريدو:

في إطار المسؤولية الاجتماعية سجلت أوريدو العديد من المبادرات منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.ooredoo.dz>، تاريخ الاطلاع: 2020/06/10، الساعة: 09:46.

- احتفال أوريدو كل عام ومنذ سنة 2015 بالشراكة مع الفيدرالية الجزائرية للأشخاص ذوي الإعاقة باليوم العالمي للأشخاص ذوي الإعاقة الموافق لـ 03 ديسمبر من كل سنة، كما تكرست هذه الشراكة بإنجاز عدة مشاريع منها مشروع لدعم استقلالية الأطفال المعاقين وتمدرسهم.
- قامت أوريدو بمنح مكافآت للمتفوقين الأوائل للسنة الجامعية 2016-2017 بكل من كلية الإلكترونيك والإعلام الآلي لجامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين (USTHB)، والمدرسة الوطنية متعددة التقنيات وكذا جامعة الأخوين منتوري بقسنطينة.
- في إطار دعم التظاهرات الثقافية الوطنية الكبرى، رعى أوريدو حفل الطبعة الثالثة لـ "الجائزة الكبرى آسيا جبار للرواية 2017" المنظم بالمركز الدولي للمؤتمرات بالجزائر العاصمة.
- تألق أوريدو على الصعيد الدولي بافتكاكه جائزة "Stevie Award" في فئة "برنامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لسنة 2017" خلال الطبعة الرابعة عشرة لحفل (International Business Awards (IBA، الذي نُظم ببرشلونة (اسبانيا)، وذلك عن إطلاقه بالشراكة مع الهلال الأحمر الجزائري لأول عيادة صحية متنقلة في ولاية تمنراست في إطار مشروع مشترك يهدف لتقديم خدمات صحية لسكان المناطق المعزولة.
- أوريدو الراعي الحصري لحفل تسليم جوائز "إنجاز الجزائر" يوم 09 أكتوبر 2017، حيث نظم بالمركز الدولي للمؤتمرات بالجزائر العاصمة حفل تسليم الجوائز للفائزين في المنافسة السنوية السادسة للمقاولين الشباب من مختلف المؤسسات التعليمية الوطنية (ثانويات، مدارس كبرى و جامعات) وفي مختلف التخصصات.
- افتتحت أوريدو مع الجمعية الجزائرية لمحو الأمية "اقرأ" يوم 5 فيفري 2018 المركز الجديد لمحو الأمية وتعليم وإدماج المرأة (عفيف) المتواجد في بلدية عين بسام (ولاية البويرة)، هذا المركز هو الخامس من نوعه بعد كل من مركز الخروب (قسنطينة)، تيماسين (ورقلة)، أولاد يحيى خدروش (جيجل)، ومركز تيزي وزو.
- شاركت أوريدو في عملية تنظيف شاطئ تامنتفوست ببلدية المرسى، شرق الجزائر العاصمة يوم 30 جوان 2018، وذلك إشراك وتحسيس المواطنين بضرورة الحفاظ على البيئة والساحل بالإضافة إلى حضور متطوعين من بينهم عمال بأوريدو رفقة أفراد من عائلاتهم .
- رافقت أوريدو الطبعة الأولى "للجائزة الوطنية لأفضل إبداع رقمي موجه للأطفال" التي نُظّم حفل تسليم جوائزها يوم 19 نوفمبر 2018 بالمدرسة العليا للضمان الاجتماعي في بن عكنون، الجزائر العاصمة.
- مشاركة أوريدو كراعي في الطبعة الرابعة والعشرين للصالون الدولي للكتاب بالجزائر (سيلا 2019).
- شاركت أوريدو في الطبعة الثانية لصالون الجزائر الدولي للبيئة والطاقات المتجددة (SIEERA2019)، الذي جرت فعالياته من 07 إلى 10 مارس 2019 بقصر المعارض الصنوبر البحري بالجزائر العاصمة، من خلال هذه المشاركة أوريدو تهدف إلى التحسيس حول حماية البيئة وتنمية مستقبل طاقي نظيف ومستدام.
- نظمت أوريدو بالشراكة مع الفيدرالية الجزائرية للأشخاص ذوي الإعاقة، يوم 08 مارس 2020، حفل على شرف النساء المعاقات، على مستوى فندق العباسيين بالجزائر.

- في ظل الأزمة الصحية السائدة قدمت أوريدو إلى جانب الهلال الأحمر الجزائري دعمها لمستشفى بوفاريك بولاية البليدة، كما ساهمت أوريدو رفقة الكشافة الإسلامية الجزائرية في تحسيس الأشخاص المسنين ضد انتشار وباء كورونا، بالإضافة إلى إطلاق قافلة تضامن لفائدة مستخدمي الصحة وكذلك العائلات المعوزة التي تزامنت مع رمضان 2020.
- بمناسبة عيد الفطر وتقليدا منها في كل سنة، تقوم أوريدو بزيارات عديدة عبر مختلف ولايات الوطن خلال اليوم الثاني لعيد الفطر، منها زيارة الأطفال في المستشفيات، زيارة دور المسنين، والتي تشهد مشاركة عمال أوريدو وشخصيات وطنية.
- تحتفل أوريدو باليوم العالمي للطفولة الذي يصادف 01 جوان من كل سنة من خلال تقديم أنشطة ترفيهية وحصص توعوية وكذا تقديم هدايا للأطفال.
- أوريدو الراعي الرسمي للعديد من الفرق والأندية الرياضية الجزائرية في إطار ترقية الشباب والرياضة. من خلال المبادرات السابقة لكل من اتصالات الجزائر، موبيليس، جازي، أوريدو، فإن أهم ما يميزها هو مرافقتها للمجتمع الجزائري في كل مناسباته، حيث تنوعت برامج كل مؤسسة بين مساهمات مادية ومعنوية وحملات التضامن والتوعية والمشاركة في مختلف التظاهرات العلمية والثقافية الرياضية.
- بهذه المبادرات فإن كل مؤسسة من مؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر تثبت مكانتها كمؤسسة مواطنة والتزامها بدعم كل شرائح المجتمع والمحافظة على البيئة وترقية التنمية المستدامة، وهذا ما يعكس واجب المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات قطاع الاتصالات من قيم التضامن والمواطنة والالتزام الفعلي نحو المجتمع الجزائري.

### المطلب الثالث: مؤسسات قطاع الاتصالات بولاية الجلفة

كرست مؤسسات قطاع اتصالات الجزائر جهودها من أجل تواجدها عبر كافة ولايات الوطن الجزائري من خلال فروعها وذلك لتقريب خدماتها من زبائنها، والجلفة من بين الولايات التي شهدت تواجد هذه المؤسسات في شكل مديريات ووكالات فرعية وتزامن ذلك منذ بداية ظهور هذه المؤسسات ونشاطها في الجزائر. وفي ما يلي سيتم عرض الخارطة التنظيمية كونها تعكس تمثيل الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة، والخارطة التنظيمية عبارة عن مخطط بياني يوضح العلاقات الرسمية والترتيب الرسمي لوحدة العمل داخل المنظمة<sup>1</sup>، وبالتالي فهي تساعد المدير في إشرافه على مرؤوسيه وتنظيم مهامهم من خلال الوظائف وخطوط السلطة والاتصالات الرسمية.

#### 1- المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة:

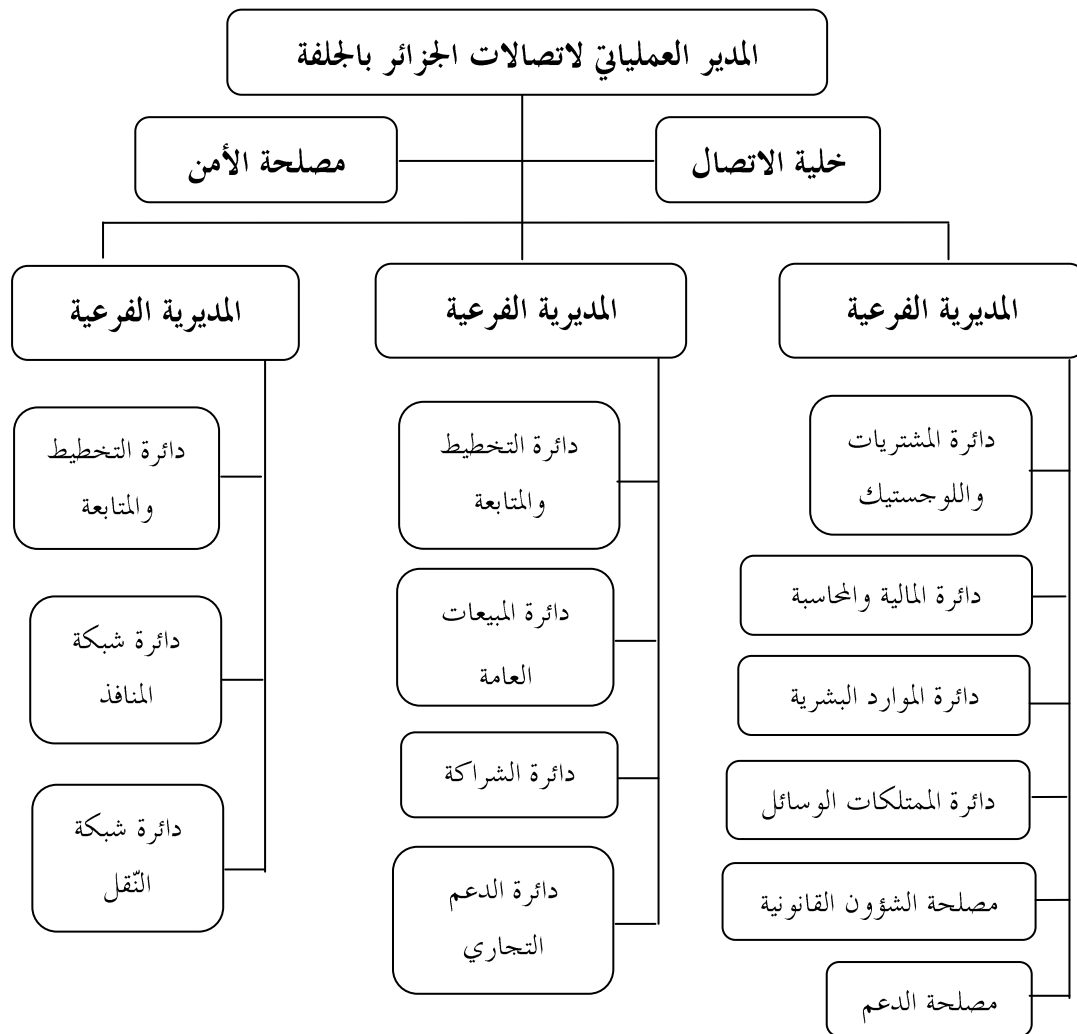
تتواجد مؤسسة اتصالات الجزائر SPA بإحدى فروعها في ولاية الجلفة تحت مسمى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة، أنشئت سنة 2003، في بداية نشاطها كانت تابعة للمديرية الجهوية لولاية الأغواط،

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال. مرجع سبق ذكره، ص 362.

أما حاليا فهي تابعة مباشرة للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالعاصمة، تتواجد المديرية العملية لها ببلدية الجلفة، كما لها وكالات تجارية على مستوى دوائر وبلديات الولاية التالية: الجلفة، عين وسارة، حاسي ببح، مسعد، الإدريسية، كلها تسهر على تلبية حاجات وخدمات الزبائن المتواجدين على مستوى قطر الولاية.

وبالنسبة للخارطة التنظيمية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة فقد شهدت استحداثا سنة 2017 مثلها مثل باقي المديريات العملياتية بالولايات الأخرى، حيث تم ذلك بقرار رقم 123/17 بغية التوزيع الأمثل للدوائر والأقسام، وأصبحت الخارطة التنظيمية على ما هي عليه في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): الخارطة التنظيمية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة — مديرية الموارد البشرية — ديسمبر 2019.

من خلال الخارطة التنظيمية للمديرية فإن المدير العملي يمثل أعلى الهرم، ثم تتفرع الخارطة إلى ثلاث مديريات فرعية بالإضافة إلى خلية الاتصال ومصلحة الأمن، كل مديرية تتفرع إلى دوائر وأقسام ويمكن إبراز مهام كل منها في الآتي:

- أ- المديرية الفرعية للوظائف: من مهامها الأساسية تنظيم ومتابعة الوضعية الإدارية لجميع الموظفين بالمديرية، وتشتمل على الدوائر التالية:
- دائرة المشتريات واللوجستيك: تتضمن المصالح التالية: مصلحة المشتريات، مصلحة اللوجستيك، تسيير المخزون.
  - دائرة المالية والمحاسبة: تشتمل على: مصلحة المالية والخزينة، مصلحة المحاسبة، مصلحة الميزانية والإعدادات. تتولى مهام إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي والقيام بالمعاملات البنكية والبريدية الخاصة بالمديرية.
  - دائرة الموارد البشرية: تتضمن المصالح التالية: مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين، مصلحة الأجور، مصلحة الخدمات الاجتماعية.
  - دائرة الممتلكات والوسائل: من مهامها متابعة تسيير المخزون، وعمليات التوزيع حسب حاجة الوحدات، وتشتمل: مصلحة الوسائل العامة (تتضمن مركز صيانة وتصليح سيارات المصلحة، ومركز صيانة وترميم المباني)، مصلحة الممتلكات والتأمين، المكلف بالأرشفة والتوثيق.
  - مصلحة الشؤون القانونية ومصلحة الدعم: مصطلحتان قريبتان من مكتب المدير الفرعي للوظائف من أجل السهر على متابعة سير العمل، ومتابعة المنازعات التي تكون المديرية أحد أطرافها.
- ب- المديرية الفرعية التجارية: تمثل أهم مديرية فرعية بالمؤسسة، وتضم الدوائر التالية: دائرة التخطيط والمتابعة، دائرة المبيعات العامة، دائرة الشراكة، دائرة الدعم التجاري.
- من مهام المديرية الفرعية التجارية:
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية.
  - السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها والتي تتيح ضمان صحة المعلومات.
  - ضمان متابعة الفواتير وتحصيلها ومعالجة المستحقات مع الزبون.
  - استقبال ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على إرضاءهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.
  - إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية العامة.
  - الترويج وعرض الخدمات التي توفرها المؤسسة.
  - المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة، مثل رفع عدد المشتركين، زيادة حجم المبيعات.
- ج- المديرية الفرعية التقنية: تضم الدوائر التالية: دائرة التخطيط والمتابعة، دائرة شبكة المنافذ، دائرة شبكة التلّ من مهامها:
- التنسيق بين مختلف الدوائر التقنية ومتابعة إنجازات المصالح التقنية.
  - متابعة انشغالات الزبائن من حيث توسيع شبكة الاتصالات.
  - متابعة مختلف المراسلات والتقارير المرفوعة إلى المديرية.

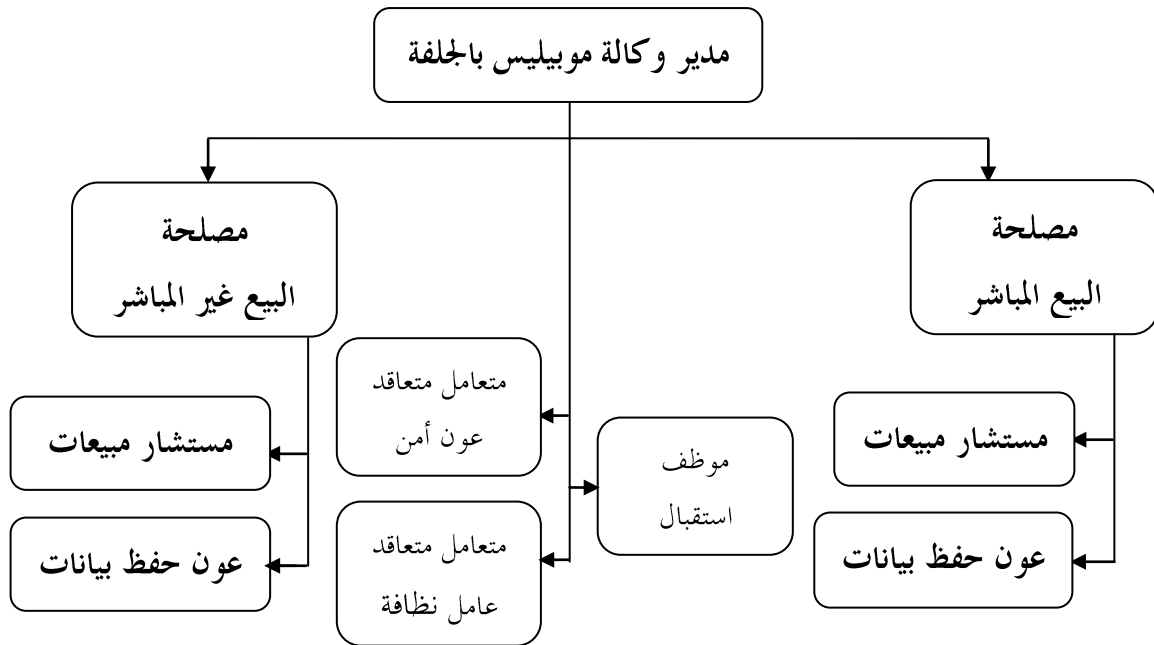
- ضمان تحقيق الاستغلال الأمثل لشبكات الاتصالات وضمن صيانتها.
  - توسيع وتطوير شبكة المشتركين على مستوى الولاية.
- يُضاف لهذه المديرية الفرعية السابقة كل من **خلية الاتصال ومصحة الأمن**، حيث تتواجد كل من خلية الاتصال ومصحة الأمن بجانب مكتب المدير العملي وتكون تابعة له مباشرة.

## 2- مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل "موبيليس" بالجلفة:

منذ نشأة موبيليس سنة 2003 عملت على توسيع نطاق عملها على مستوى مختلف الولايات عبر ثمان وكالات جهوية، أما تواعدها في ولاية الجلفة فقد كان منذ سنة 2006 في شكل وكالة تابعة إداريا للوكالة الجهوية بالشلف، كما تتواجد فروع لها موزعة على البعض من دوائر الجلفة (الجلفة، عين وسارة، مسعد).

أما بالنسبة للخارطة التنظيمية لوكالة موبيليس بالجلفة، يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): الخارطة التنظيمية لوكالة موبيليس بالجلفة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف وكالة موبيليس بالجلفة ديسمبر 2019.

من خلال الخارطة التنظيمية لوكالة موبيليس بالجلفة يُلاحظ أن هرمها يتمثل في مدير الوكالة ويقع تحته مصلحتين هما:

- **مصحة البيع المباشر:** تضم مستشار مبيعات، عون حفظ بيانات، مهمتها الإشراف المباشر على خدمة الزبائن سواء أشخاص أو مؤسسات.
  - **مصحة البيع غير المباشر:** كذلك تضم مستشار مبيعات، عون حفظ بيانات، مهمتها الإشراف على نقاط البيع المنتشرة عبر الولاية ومتابعتها.
- بالإضافة إلى وجود موظف استقبال وأعاون متعاقدين في الأمن والنظافة كلهم تحت إشراف مباشر من مدير الوكالة.



من مهام وكالة موبيليس بالجلفة ما يلي:

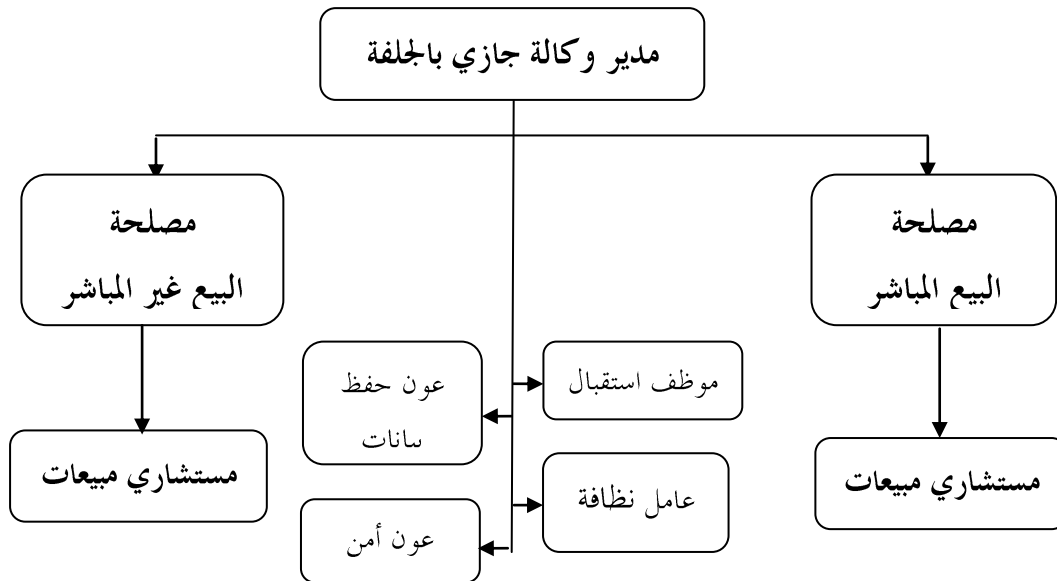
- متابعة مختلف انشغالات الزبائن.
- متابعة نقاط البيع المنتشرة عبر مناطق الولاية.
- متابعة مختلف المراسلات والتقارير المرفوعة إلى المديرية الجهوية التابعة لها.
- ضمان تحقيق الاستغلال الأمثل لشبكات الاتصالات وضمن صيانة الشبكات .
- توسيع شبكة الاتصالات من خلال الترويج لها من أجل زيادة عدد المشتركين على مستوى الولاية.
- ضمان تكوين موظفيها حول تقنيات البيع، التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، التعامل مع الزبائن.

### 3- مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر "جازي" بالجلفة:

منذ تواجد مؤسسة جازي بالجزائر سنة 2001 عملت على توسيع شبكاتها على مستوى مختلف الولايات، وقد سبقت المؤسسات الأخرى لمعاملي الهاتف النقال في تواجدها عبر مناطق ولاية الجلفة، حيث تتوزع فروعها على البعض من دوائر الجلفة مثل: الجلفة، عين وسارة.

وبالنسبة للخارطة التنظيمية لوكالة جازي بالجلفة، يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): الخارطة التنظيمية لوكالة جازي بالجلفة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف وكالة جازي بالجلفة ديسمبر 2019.

من الملاحظ أن الخارطة التنظيمية لوكالة جازي بالجلفة تتميز بالبساطة والوضوح وهو ما يمكن المدير من الإشراف المباشر على المستويات الأدنى الموضحة كالتالي:

- مصلحة البيع المباشر: تضم مستشاري للمبيعات، مهمتها الإشراف المباشر على خدمة الزبائن سواء أشخاص أو مؤسسات.
- مصلحة البيع غير المباشر: كذلك تضم مستشاري للمبيعات، مهمتها الإشراف على نقاط البيع المنتشرة عبر الولاية ومتابعتها.

بالإضافة إلى وجود موظف استقبال وأعاون في حفظ البيانات، الأمن، الاستقبال، والنظافة، بإشراف مباشر من مدير الوكالة.

كما أنّ وكالة جازي بالجلفة تركز مهامها على العمليات التجارية المتعلقة بمتابعة وتوسيع منتجاتها وخدماتها، وبالتالي فإن مهامها تنحصر في:

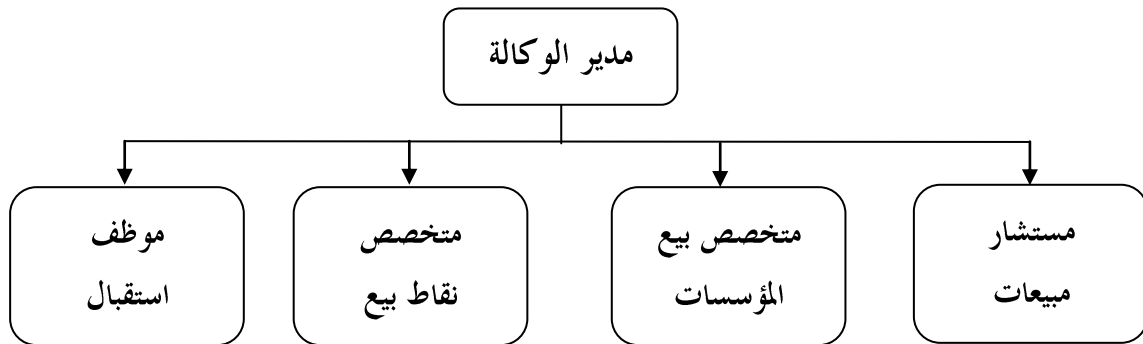
- استقبال ومعالجة شكاوي الزبائن وإعطاء الحلول لمشاكلهم.
- متابعة نقاط البيع المنتشرة عبر مناطق الولاية.
- ضمان استغلال شبكات الاتصالات التابعة لها وصيانتها.
- الترويج لمختلف العروض والخدمات التي تقدمها المؤسسة لغرض زيادة عدد المشتركين في الولاية.
- مصلحة المبيعات مهمتها متابعة تطور المبيعات والأنشطة الترويجية.
- خلية المعلومات مهمتها متابعة تطور منتجاتها في السوق ضمن نطاق الولاية.
- ضمان تكوين موظفيها حول تقنيات البيع، التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، التعامل مع الزبائن.

#### 4- المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر "أوريدو" بالجلفة:

بدأ نشاط الوطنية للاتصالات الجزائر "أوريدو" منذ افتتاح الوكالة بدائرة الجلفة سنة 2009، تتبعها وكالات فرعية بكل من دائرتي عين وسارة وحاسي ببح، تتميز الوكالة بقلّة المشرفين والموظفين بها مع انتشار نقاط البيع في كل مناطق الولاية.

أما بالنسبة للخارطة التنظيمية لوّالة أوريدو بالجلفة، يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): الخارطة التنظيمية لوّالة أوريدو بالجلفة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف وكالة أوريدو بالجلفة جانفي 2020.

تتميز الخارطة التنظيمية لوّالة أوريدو لولاية الجلفة بالبساطة، وتتمثل في مدير الوكالة الذي يقع تحت إشرافه مباشرة مجموعة من الموظفين، يمثلون المستويات التالية:

- مستشار مبيعات.
- متخصص بيع المؤسسات.
- متخصص نقاط بيع.

- موظف استقبال.
- أما مهام الوكالة على مستوى ولاية الجلفة فتصب كلها في العمليات التجارية، وبالتالي يقع على عاتق الوكالة المهام التالي:
- استقبال ومتابعة انشغالات الزبائن.
- متابعة نقاط البيع المتواجدة على تراب الولاية.
- ضمان الاستغلال الأمثل لشبكات أوريدو وصيانتها.
- الترويج لشبكة اتصالات التابعة لها من أجل زيادة عدد المشتركين على مستوى الولاية.
- تكوين موظفيها حول ( تقنيات البيع، التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، التعامل مع الزبائن...).

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتطلب إسقاط الجانب النظري على المؤسسات محل الدراسة توفر إطار منهجي يوضح الخطوات والقواعد التي ستجري عليها الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج واضحة ودقيقة. إن منهج البحث الميداني يسمح بدراسة المجموعات أو الأفراد باهتمامه بطرق وأساليب عملها وتفكيرها وإحساسها ويتم استعمال وسائل متنوعة في تقصي حقيقة ذلك، ومن بين الوسائل: الملاحظة، المقابلة، والاستبيان (الاستمارة)، سواء كان ذلك مع الأفراد أو المجموعات<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: أنموذج الدراسة

في هذا الإطار تم وضع أنموذج للدراسة من أجل الوصول إلى إطار تُبنى عليه هذه الدراسة حيث لا بد من الرجوع إلى مختلف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت أبعاد متغيرات الدراسة. وقد تم اختيار أبعاد المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية حسب نمطها وفق ما جاءت به دراسة جامعة "أيوا" أو بما تسمى تجارب الأجواء الاجتماعية، والتي حددت ثلاثة أنماط للقيادة الإدارية والمتمثلة في:

- النمط الديمقراطي.
- النمط الأوتوقراطي.
- النمط الحر.

تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على عدة معايير تحدد نمط القيادة السائد وهي: مشاركة المرؤوسين، العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى معيار تفويض السلطة، وعليه تم بناء عبارات أنماط القيادة الديمقراطية، الأوتوقراطي، والحر انطلاقاً من مميزات كل نمط في ضوء المعايير الثلاثة سابقة الذكر.

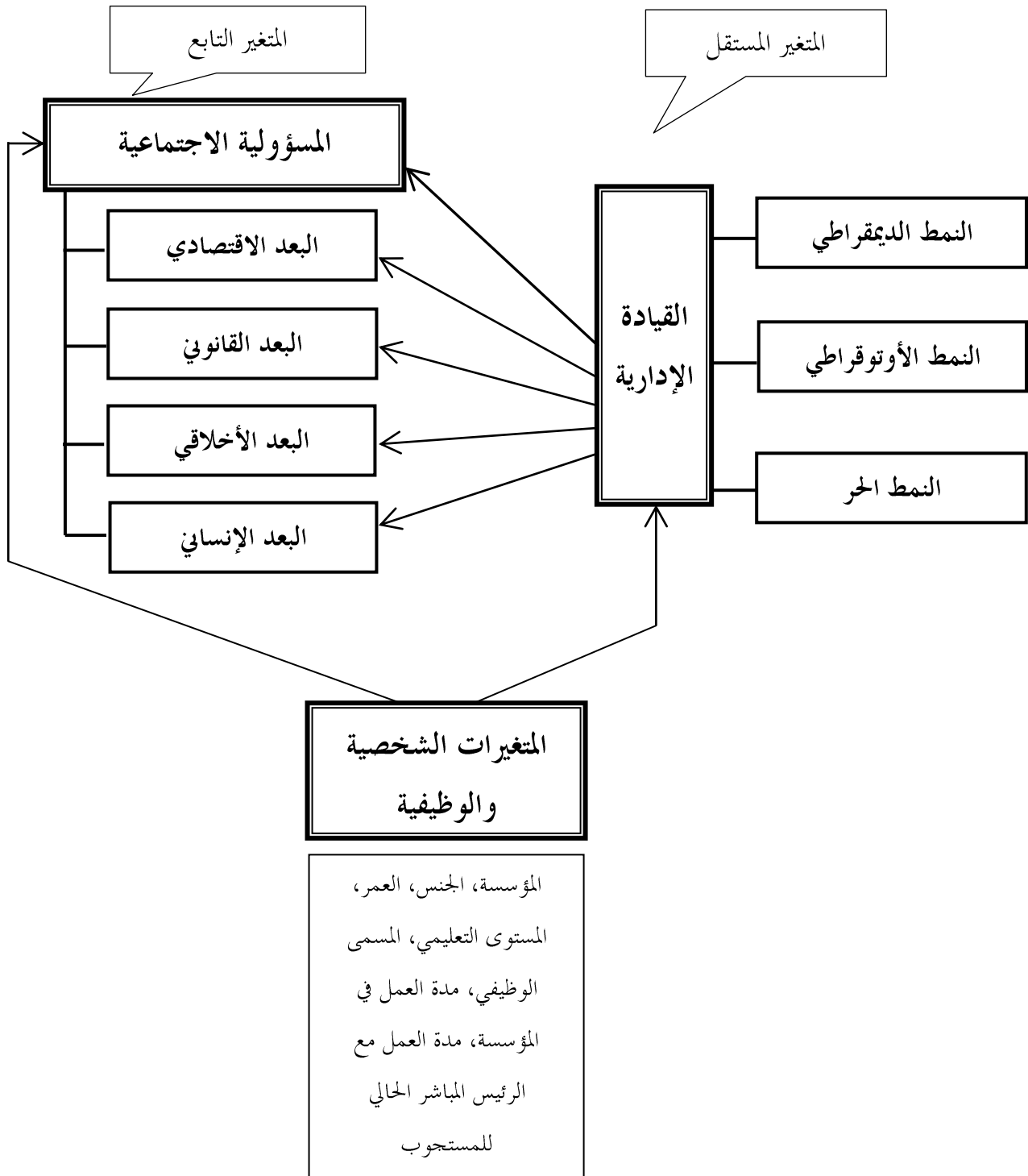
أما من جانب المتغير التابع المتمثل في المسؤولية الاجتماعية فقد تم الاعتماد على الأبعاد التي حددها كارول Carroll للمسؤولية الاجتماعية، وهي أربعة أبعاد كما يلي:

- البعد الاقتصادي.
- البعد القانوني.
- البعد الأخلاقي.
- البعد الإنساني.

انطلاقاً من متغيرات الدراسة وأبعادها يمكن وضع أنموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص 116.

الشكل رقم (17): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة

## المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة

لغرض جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية كونها الأنسب في الحصول على البيانات والمعلومات مباشرة من المصدر، ومن أجل تحقيق أداة الدراسة أهدافها تم تطوير الاستبانة من خلال الإجراءات التالية:

## 1- بناء أداة الدراسة:

تعد الاستبانة من أهم الوسائل في جمع المعلومات في مختلف العلوم، وتعرف الاستبانة بأنها وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات تم وضعها مسبقاً حول المجتمع المدروس أو لكشف صفات في هذا المجتمع التي قد يكون من الصعب الوصول إليها بغير الاستبانة، أو الإجابة عن أسئلة الدراسة<sup>1</sup>. وفي هذه الدراسة تم تصميم استبانة بغرض تحقيق أهداف الدراسة، حيث تم مراعاة الجوانب التالية في إعداد الاستبانة:

- ضبط متغيرات وأبعاد الدراسة.
- الاستعانة بالدراسات السابقة في بناء عبارات الاستبانة.
- انسجام عبارات الاستبانة مع طبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة، بعد القيام بزيارات متكررة لها.
- تبسيط عباراتها وتوضيحها بطريقة تمكن استجواب عينة الدراسة بسهولة.
- الاستعانة بالمقابلة بغرض الحصول على بعض المعلومات وكذا الوقوف على استمارات الاستبانة أثناء استجواب الباحثين من أجل شرحها واستعادتها صالحة للتحليل.

وقد تم تقسيم الاستبانة في شكلها الأولي إلى الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: تضمن تقديم حول موضوع الاستبانة من تعريف بالموضوع والجهة المنتسب إليها، وعبارات تحفز المستجوب للإجابة بدقة وموضوعية مع ضمان سرية المعلومات التي سيقدمها.
- الجزء الثاني: يضم البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية).

الجزء الثالث: تضمن عبارات الاستبانة وجاءت مقسمة كالتالي:

- الأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل القيادة الإدارية حسب نمطها واشتمل على ثلاثة أبعاد هي: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر.
- الأبعاد المتعلقة بالمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية واشتمل على أربعة أبعاد هي: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني.

<sup>1</sup> غيث البحر، معن التنجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج **IBM SPSS Statistics**. اسطنبول: مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014، ص 5.

## 2- الصدق الظاهري:

الصدق الظاهري يقوم على أساس التحقق من أن أداة الدراسة تقيس فعلاً ما صممت لقياسه، وأبسط الطرق للتحقق من ذلك عرض هذه الأداة على مجموعة من ذوي الاختصاص وهو ما يعرف بصدق المحكمين، وفي دراستنا تم تصميم استبانة أولية\* تضمنت مختلف المتغيرات والبيانات المطلوبة من عينة الدراسة، بالإضافة إلى المشرف تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المحكمين\*\* من جامعات جزائرية وعربية، قصد التأكد من صدق الاستبانة الظاهري، وإبداء آرائهم حول مدى وضوح عبارات الاستبانة وكذا ملاءمتها للبعد والمحور الذي تنتمي إليه، وقد تم تقديم بعض الملاحظات والمقترحات حول صياغة عبارات الاستبانة، وبناءً على هذه الملاحظات تم تعديل الاستبانة الأولية الموجهة للتحكيم وذلك بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

## 3- الاستبانة في شكلها النهائي:

انطلاقاً من ملاحظات وآراء المحكمين حول الاستبانة الأولية، تم تعديلها بإجراءات الحذف أو تغيير بعض العبارات وتعديل البعض الآخر للوصول إلى الاستبانة في شكلها النهائي\*\*\* والجاهزة للتوزيع، حيث تكونت من: الجزء الأول: عبارة عن تقديم حول موضوع الاستبانة وتضمن التعريف بالموضوع والجهة المنتسب إليها، كما تضمن عبارات تحفز المستجوب للإجابة بدقة وموضوعية مع ضمان سرية المعلومات التي سيقدمها.

الجزء الثاني: يضم البيانات الشخصية مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، بالإضافة إلى البيانات الوظيفية مثل: المسمى الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة، مدة العمل مع الرئيس الحالي للمستجوب.

الجزء الثالث: تضمن عبارات الاستبانة وجاءت مقسمة كالتالي:

- الأبعاد المتعلقة بالتغير المستقل القيادة الإدارية حسب نمطها واشتمل على ثلاثة أبعاد هي:

• النمط الديمقراطي: خصصت له العبارات من 01 إلى 08.

• النمط الأوتوقراطي: خصصت له العبارات من 09 إلى 16.

• النمط الحر: خصصت له العبارات من 17 إلى 23.

- الأبعاد المتعلقة بالتغير التابع المسؤولية الاجتماعية واشتمل على أربعة أبعاد هي:

• البعد الاقتصادي: خصصت له العبارات من 24 إلى 29.

• البعد القانوني: خصصت له العبارات من 30 إلى 36.

• البعد الأخلاقي: خصصت له العبارات من 37 إلى 44.

• البعد الإنساني: خصصت له العبارات من 45 إلى 51.

\* انظر الملحق رقم (01).

\*\* انظر الملحق رقم (02).

\*\*\* انظر الملحق رقم (03).

### المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

سيتم التطرق إلى إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية من خلال مجتمع وعينة الدراسة، مراحل توزيع أداة الدراسة، وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة:

بعد تحديد مراحل تطوير أداة الدراسة، سيتم في هذا المطلب وصف مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي مؤسسات الاتصال (اتصالات الجزائر، موبليس، جازي، أوريدو) بوكالاتها الفرعية المتواجدة على مستوى ولاية الجلفة، كما سيتم التطرق إلى عينة الدراسة التي أمكن الوصول إليها من أجل إجراء الدراسة عليها.

أ- **مجتمع الدراسة:** يقصد بالمجتمع الإحصائي مجموع الوحدات التي يتم اختيار العينة منها بالفعل<sup>1</sup>، وبالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع البحث هو موظفي جميع مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة (اتصالات الجزائر AT، اتصالات الجزائر للنقل ATM "موبليس"، أوبتيكوم الجزائر OTA "جازي"، الوطنية للاتصالات الجزائر WTA "أوريدو")، الذين يتوزعون على مختلف الوكالات المتواجدة عبر دوائر ولاية الجلفة (دائرة الجلفة، عين وسارة، حاسي ببحج، مسعد). ويمكن الإشارة إلى المجتمع الإحصائي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): عدد موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة

عدد الموظفين	المؤسسة
261	اتصالات الجزائر
30	موبليس
21	جازي
10	أوريدو
322	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسات محل الدراسة.

ب- **عينة الدراسة:** العينة هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات<sup>2</sup>.

يتحدد حجم العينة بقواعد دقيقة على معادلات رياضية ونماذج قياسية، إلا أنه يمكن الاسترشاد بالأحجام التالية لعينة البحث تبعا لحجم المجتمع الأصلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> سالم القحطاني وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان، 2004، ص 286.

<sup>2</sup> عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. الطبعة الثانية، الأردن: دار اليازوري، 2007، ص 137.

<sup>3</sup> عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية. الجزائر: دار الأبحاث، 2009، ص 93.



- مجتمع يقل أو يساوي 100 مفردة، العينة الدنيا هي نصف العدد أي 50%.
  - مجتمع يتراوح بين 100 و 9000، فالأفضل أخذ 10% من مجتمع الدراسة.
  - مجتمع يتكون من عشرات الآلاف تكفي له عينة حجمها 1% من المجتمع.
- أما في حالتنا فقد تم اختيار عينة عشوائية مع التركيز على الموظفين الإداريين باعتبارهم فئة ذات مستوى تعليمي جيد مما يدعم فهم الأسئلة والإجابة عليها، وقد قدرت العينة المأخوذة من المجتمع بـ 127 موظف، أي ما يقارب 40% من المجتمع الإحصائي وهي نسبة لا تقل عن 10% وتعتبر ملائمة لتمثيل مجتمع الدراسة.

## 2- توزيع أداة الدراسة:

بعد تحديد عينة الدراسة تم توزيع استمارات الاستبانة على مختلف الفروع المتواجدة للمؤسسات ميدان الدراسة على مستوى ولاية الجلفة، حيث قمنا بتوزيع ما مجموعه 127 استمارة وتم استرجاع 106 استمارة منها 5 استمارات تم استبعادهم لعدم استكمالهم من طرف مستجوبيهم، ولغرض التفصيل فإن الجدول التالي يمثل تعداد استمارات الاستبانة الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل حسب التوزيع الجغرافي لوكالات مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة:

### الجدول رقم (14): عدد استمارات الاستبانة الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

المؤسسة	المكان	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الصالحة
اتصالات الجزائر	دائرة الجلفة	50	40	37
	عين وسارة	13	12	12
	حاسي ببح	11	11	11
	مسعد	06	06	05
اتصالات الجزائر للنقل ATM "موبليس"	دائرة الجلفة	12	09	09
	عين وسارة	04	04	04
	مسعد	05	03	03
أوتيموم تيليكوم الجزائر OTA "جازي"	دائرة الجلفة	11	09	09
	عين وسارة	05	05	04
الوطنية للاتصالات الجزائر WTA "أوريدو"	دائرة الجلفة	07	07	07
	عين وسارة	03	00	00
المجموع		127	106	101

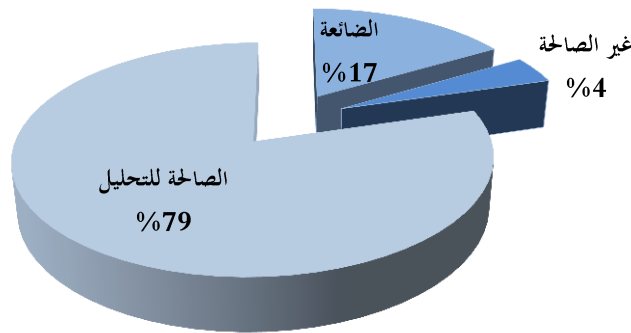
المصدر: من إعداد الطالبة

كما يمكن تحديد نسب الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة منها من خلال الجدول التالي:  
الجدول رقم (15): النسب المئوية لاستبانات الاستبانة المسترجعة والضائعة والصالحة للتحليل

الموزعة	الضائعة	المسترجعة	غير الصالحة	الصالحة للتحليل	العدد
127	21	106	5	101	
% 100	% 16.54	% 83.46	% 3.94	% 79.53	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبانات الموزعة والمسترجعة

والشكل التالي يوضح تمثيل النسب المئوية لاستبانات الاستبانة الصالحة للتحليل والضائعة وغير الصالحة:  
الشكل رقم (18): النسب المئوية لاستبانات الاستبانة الصالحة للتحليل والضائعة وغير الصالحة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة استرجاع الاستبانات بلغ (83.46%) وهي نسبة جيدة ومقبولة ويعزى ذلك لاهتمام الباحثين بالموضوع وتجاوبهم معه، وبعد فحص الاستبانات المسترجعة تم إلغاء 5 استبانات فقط غير صالحة وهو ما نسبته (3.94%) من مجموع الاستبانات الموزعة بسبب عدم إجابة أصحابها عن بعض الأسئلة، كما نلاحظ من الشكل أعلاه أن الاستبانات الصالحة للتحليل بلغت نسبتها (79.53%) من مجموع الاستبانات الموزعة وهي نسبة كبيرة يمكن تفسيرها إلى أن توزيع الاستبانات تم عن طريق المقابلة التي مكنت من الوقوف على غالبية الاستبانات أثناء استجواب الباحثين.

### 3- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، بالإضافة إلى تحديد الطريقة التي يتم بها قياس الاتجاهات والمستويات.  
أ- المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم الاعتماد في معالجة البيانات والمعطيات المتحصل عليها من الاستبانات على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، إصدار 19.0، كما تم استخدام برنامج EXCEL وذلك من أجل رسم وتمثيل الأعمدة والدوائر النسبية.

وقد تم استخدام العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي في تحليل بيانات الدراسة، يمكن أن نبرز أهمها من خلال ما يلي:

– حساب التكرارات والنسب المئوية، للتعرف التفصيلي على المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

– المتوسط الحسابي المرجح **Weighted Mean**، وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد العينة نحو كل عبارة وبعد .

– الانحراف المعياري **Standard Deviation**، وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابة أفراد العينة نحو كل فقرة وبعد، حيث كلما اقتربت القيمة من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابة و عدم تشتتها.

– معامل كرونباخ ألفا **Cronbach's Alpha (α)**، وذلك من أجل تقدير ثبات الدراسة.

– معامل الارتباط بيرسون **Pearson Correlation** لتحديد الصدق لأداة الدراسة، ودراسة العلاقة بين متغيري الدراسة بأبعادهما والدراسة ككل.

– اختبار **Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)** ، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

– معامل تضخم التباين **Inflation Factor Variance (VIF)** واختبار التباين المسموح به **(Tolerance)** للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

– الارتباط البسيط **Analysis Regression Simple** لقياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير آخر.

– الارتباط المتعدد **Analysis Regression Multiple** لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ولقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع.

– اختبار مان ويتني **Mann Whitney** المتعلق بعينتين مستقلتين لاختبار الفروق.

– واختبار كروسكال والاس **Kruskal Wallis H** المتعلق بأكثر من عينتين مستقلتين لاختبار الفروق.

ب- طريقة قياس الاتجاهات والمستويات: لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في مدى توفر النمط القيادي بالمؤسسات المبحوثة وكذا درجة تبني المسؤولية الاجتماعية بها تم اختيار مقياس "ليكارث" الخماسي وهو مقياس باسم الباحث **Likert**، والذي يعد أكثر المقاييس شيوعاً في الإدارة لقياس الاتجاهات<sup>1</sup> والذي يتبع الترتيب التالي:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان وآخرون، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 74.

## الجدول رقم (16): ترميز الخيارات للعبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي

خيارات الإجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي. الرياض: حوارزم العلمية، 2008، ص 540، بتصريف.

يلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا (4/5) أي حوالي 0.8 وقد حُسب طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة 1 و2 و3 و4 و5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.<sup>1</sup>

## الجدول رقم (17): المتوسطات المرجحة والاتجاهات الموافقة لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
أبدا	(1.79-1)
نادرا	(2.59-1.8)
أحيانا	(3.39-2.6)
غالبا	(4.19-3.4)
دائما	(5-4.2)

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 541، بتصريف.

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون كما يلي:

\* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (5-4.2) فهذا يعني أن اتجاه المستجوبين نحو ما جاء فيها هو دائما.

\* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.19-3.4) فهذا يعني أن اتجاه المستجوبين نحو ما جاء فيها هو غالبا.

\* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.39-2.6) فهذا يعني أن اتجاه المستجوبين نحو ما جاء فيها هو أحيانا.

\* إذا كان أحيانا ن المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.59-1.8) فهذا يعني أن اتجاه المستجوبين نحو ما جاء فيها هو نادرا.

\* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.79-1) فهذا يعني أن اتجاه المستجوبين نحو ما جاء فيها هو أبدا.

وبنفس الطريقة يتم حساب طول الأهمية النسبية، حيث بلغت قيمة المدى 4 أي بنفس المعادلة سالفة

الذكر:

<sup>1</sup> عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 541.

(5 - 1 = 4)، وبعد قسمته على عدد فئات مستوى الأهمية يتم إيجاد طول الخلية أي (4 ÷ 3 = 1.33)، وبعد إضافته إلى أقل قيمة في المقياس وهي الـ 1 نتحصل على نتائج المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح للأبعاد والمتغيرات
منخفض	(2.33- 1.00)
متوسط	(3.67-2.34)
مرتفع	(5.00-3.68 )

المصدر: من إعداد الطالبة

- ومن خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج أن المتوسطات الحسابية للأبعاد والمتغيرات تتبع التصنيف التالي:
- 1- إذا تراوح المتوسط الحسابي للبعد أو المتغير ما بين (2.33-1.00) فذلك يعني أن الاتجاه العام هو منخفض.
  - 2- إذا تراوح المتوسط الحسابي للعبارة ما بين (3.67- 2.34) فذلك يعني أن الاتجاه العام هو متوسط.
  - 3- إذا تراوح المتوسط الحسابي للعبارة ما بين (5.00- 3.68) فذلك يعني أن الاتجاه العام هو مرتفع.

#### المطلب الرابع: اتساق وثبات أداة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التأكد من اتساق وثبات أداة الدراسة من خلال اختبار التوزيع الطبيعي والذي يسمح بتحديد الأساليب التي يمكن اعتمادها في المعالجة الإحصائية، ثم التأكد من صدق المقياس من خلال كل من الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، بالإضافة إلى التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرومباخ ألفا.

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي:

يعد اختبار كوجروف سمرنوف One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test من أهم الاختبارات الإحصائية للتأكد من أن البيانات المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن خلاله سنحدد الأساليب التي يمكن اعتمادها في المعالجة الإحصائية، وفي هذا الإطار يتم وضع الفرض التالي:

(H<sub>0</sub>) إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig أكبر أو يساوي (0.05) فإنّ المحاور تتبع التوزيع الطبيعي ويمكننا استخدام الاختبارات المعلمية.

(H<sub>1</sub>) الفرض البديل إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig أقل من (0.05) فإنّ المحاور لا تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات اللامعلمية.

وبعد إجراء هذا الاختبار تم التحصل على نتائجه المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة

القيمة الاحتمالية Sig	البعد أو المجال
0.007**	القيادة الإدارية
0.003**	المسؤولية الاجتماعية
0.533	الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى القيمة الاحتمالية للمجالات Sig أقل من (0.05) بالنسبة لمحاور الدراسة وبالتالي رفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) وقبول الفرض البديل ( $H_1$ ) الذي ينص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي باستثناء الدراسة ككل حيث يظهر أن مستوى القيمة الاحتمالية Sig كانت أكبر من (0.05) والتي سنقبل فيها الفرض الصفري ( $H_0$ )، وسنستخدم الاختبارات المعلمية للبيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي والاختبارات اللامعلمية للبيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

## 2- صدق المقياس:

بعدما التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة عن طريق تحكيمها، لا بد من معرفة صدق المقياس من خلال كل من الاتساق الداخلي، والصدق البنائي.

أ- الاتساق الداخلي: لقياس مدى اتساق كل عبارة من عبارات البعد مع البعد الذي تنتمي إليه، وقد قمنا بحساب معامل الارتباط لسبيرمان Spearman بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد وجاءت النتائج مفصلة لكل متغير بأبعاده كالتالي:

الجدول رقم (20): معاملات الارتباط بين عبارات القيادة الإدارية مع الدرجة الكلية للأبعاد المنتمة إليها

النمط الديمقراطي		النمط الأوتوقراطي		النمط الحر	
العبارة	معامل الارتباط R	العبارة	معامل الارتباط R	العبارة	معامل الارتباط R
01	0.778 **	09	0.209 *	17	0.483**
02	0.825 **	10	0.478**	18	0.745**
03	0.825**	11	0.706**	19	0.415**
04	0.873**	12	0.518**	20	0.709**
05	0.842**	13	0.625**	21	0.723**
06	0.892**	14	0.739**	22	0.789**
07	0.873**	15	0.748**	23	0.758**
08	0.856**	16	0.694**		

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، \* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل معاملات الارتباط كانت موجبة أي هناك علاقة طردية بين كل العبارات المشكلة لمحور القيادة الإدارية والأبعاد التي تنتمي إليها، حيث بلغت أعلى قيمة لها (0.892) للعبارة 06 في حين كانت أدنى قيمة هي (0.209) للعبارة 09، وبذلك يمكن القول أن المجال صادق لما وضع لقياسه وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

الجدول رقم (21): معاملات الارتباط بين عبارات المسؤولية الاجتماعية مع الدرجة الكلية للأبعاد المنتمة

إليها

البعد الانساني		البعد الأخلاقي		البعد القانوني		البعد الاقتصادي	
معامل الارتباط R	العبارة	معامل الارتباط R	العبارة	معامل الارتباط R	العبارة	معامل الارتباط R	العبارة
0.725**	45	0.545**	37	0.623**	30	0.773**	24
0.782**	46	0.586**	38	0.710**	31	0.674**	25
0.804**	47	0.694**	39	0.627**	32	0.761**	26
0.777**	48	0.808**	40	0.699**	33	0.722**	27
0.771**	49	0.782**	41	0.641**	34	0.711**	28
0.758**	50	0.772**	42	0.644**	35	0.869**	29
0.614**	51	0.723**	43	0.812**	36		
		0.626**	44				

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، \* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل معاملات الارتباط كانت موجبة أي هناك علاقة طردية بين كل العبارات المشكلة لمجال المسؤولية الاجتماعية والأبعاد التي تنتمي إليها، حيث بلغت أعلى قيمة لها (0.869) للعبارة 29 ولم تقل عن (0.545) للعبارة 37 كأدنى قيمة، وبذلك يمكن القول أن المجال صادق لما وضع لقياسه وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

ب- **الصدق البنائي**: يُعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف المراد الوصول إليها، كما يُظهر مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الاستبانة، ولهذا تم حساب معامل الارتباط **بيرسون Pearson** بين الأبعاد التي أشرنا إليها سابقاً والدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبانة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): معامل الارتباط Pearson بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط Pearson	البعد أو المجال
0.000**	0.554	النمط الديمقراطي
0.000**	0.503	النمط الأوتوقراطي
0.015*	0.242	النمط الحر
0.000**	0.814	القيادة الإدارية
0.000**	0.669	البعد الاقتصادي
0.000**	0.573	البعد القانوني
0.000**	0.713	البعد الأخلاقي
0.000**	0.769	البعد الإنساني
0.000**	0.871	المسؤولية الاجتماعية
** دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( 0.01 ) * دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( 0.05 )		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية بجميع أبعاده وكذا المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية بجميع أبعاده هي ذات ارتباط بجميع عبارات الاستبانة عند مستوى معنوية يساوي (0.05)، ولها علاقة موجبة مع الاستبانة ككل، وعليه فإن جميع الأبعاد و المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3- ثبات الأداة:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرومباخ ألفا، فحسب أوما سيكاران كلما اقترب معامل كرونباخ من الواحد صحيح كلما كان ذلك دليلاً على قوة التماسك الداخلي للمقياس.<sup>1</sup> والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لكل من الاستبانة ككل والمحاور المشكلة لها باستخدام طريقة ألفا كرومباخ:

الجدول رقم (23): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.736	23	القيادة الإدارية
0.905	28	المسؤولية الاجتماعية
<b>0.890</b>	<b>51</b>	<b>الاتجاه العام</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

<sup>1</sup> أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية. ترجمة اسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ، 2006، ص 440.



يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت عالية لكل من محور القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية، والتي قدرت بالنسبة لمحور القيادة الإدارية بـ (0.736) وهي قيمة جيدة، وبالنسبة لمحور المسؤولية الاجتماعية قدرت بـ (0.905) وهي قيمة عالية وممتازة، كذلك قدرت قيمة الثبات لجميع عبارات الاستبانة ممثلة في الدراسة ككل بـ (0.890) وهي قيمة ممتازة و تعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالٍ، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### المبحث الثالث: وصف وتحليل عينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم وصف وتحليل عينة الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك باستخراج التكرارات والنسب المئوية لها، ومن ثم تفسير النتائج المتحصل عليها.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل المتغيرات الشخصية

في هذا الجانب يتم وصف وتحليل عينة الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)، بحساب التكرارات والنسب المئوية لها، مع تفصيلها حسب مؤسسة الاتصال (اتصالات الجزائر، موبليس، جازي، أوريدو)، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### 1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب جنس المستجوب:

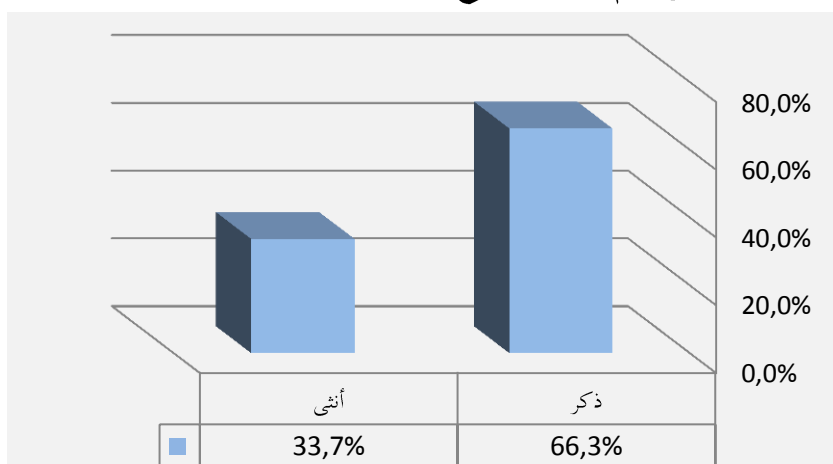
الجدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	اتصالات الجزائر		موبليس		جازي		أوريدو		العينة ككل	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ذكر	45	69.2%	11	68.8%	07	53.8%	4	57.1%	67	66.3%
أنثى	20	30.8%	05	31.3%	06	46.2%	3	42.9%	34	33.7%
المجموع	65	100%	16	100%	13	100%	07	100%	101	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن عينة الدراسة تشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (66.3%)، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (33.7%)، ونلاحظ أيضا تفوق نسبة الذكور على الإناث بالنسبة لكل مؤسسة على حدة. كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة بالشكل التالي:

الشكل رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

## 2- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

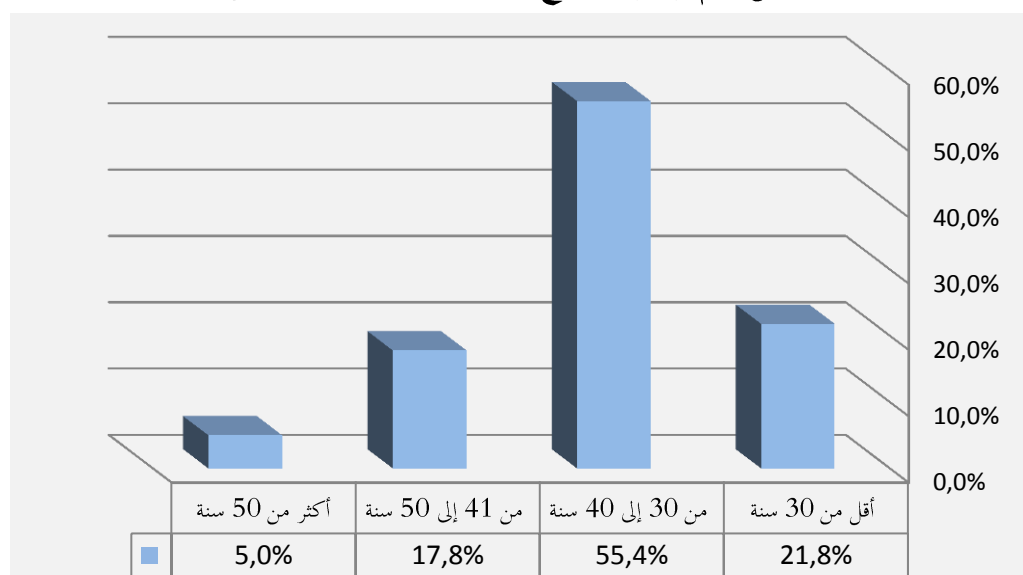
البيان	اتصالات الجزائر		موبيليس		جازي		أوريدو		العينة ككل	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
أقل من 30 سنة	11	16.9%	3	18.8%	06	46.2%	02	28.6%	22	21.8%
من 30 إلى 40 سنة	34	52.3%	13	81.3%	06	46.2%	03	42.9%	56	55.4%
من 41 إلى 50 سنة	15	23.1%	00	00%	01	7.7%	02	28.6%	18	17.8%
أكثر من 50 سنة	05	7.7%	00	00%	00	00%	00	00%	05	5%
المجموع	65	100%	16	100%	13	100%	07	100%	101	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (25) يتبين أن عينة الدراسة تتركز فئتها العمرية "ما بين 30 إلى 40 سنة" بما نسبته (55.4%)، في حين كانت أدنى نسبة في عينة الدراسة ككل (5%) للفئة العمرية "أكثر من 50 سنة"، ومن الملاحظ أن غالبية الموظفين سنهم لا يتجاوز 40 سنة ويمكن إرجاع هذه النسبة الكبيرة لفئة الشباب إلى طبيعة العمل التي تستدعي التحكم في تقنيات الإعلام والاتصال وهي ميزة تمتاز بها هذه الفئة بالإضافة إلى أن مؤسسات الاتصال فنية وحديثة النشأة، كما أن النتائج بالنسبة لكل مؤسسة جاءت مطابقة وبنفس ترتيب الفئات تقريبا لما هو عليه للعينة ككل.

ويمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

### 3- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

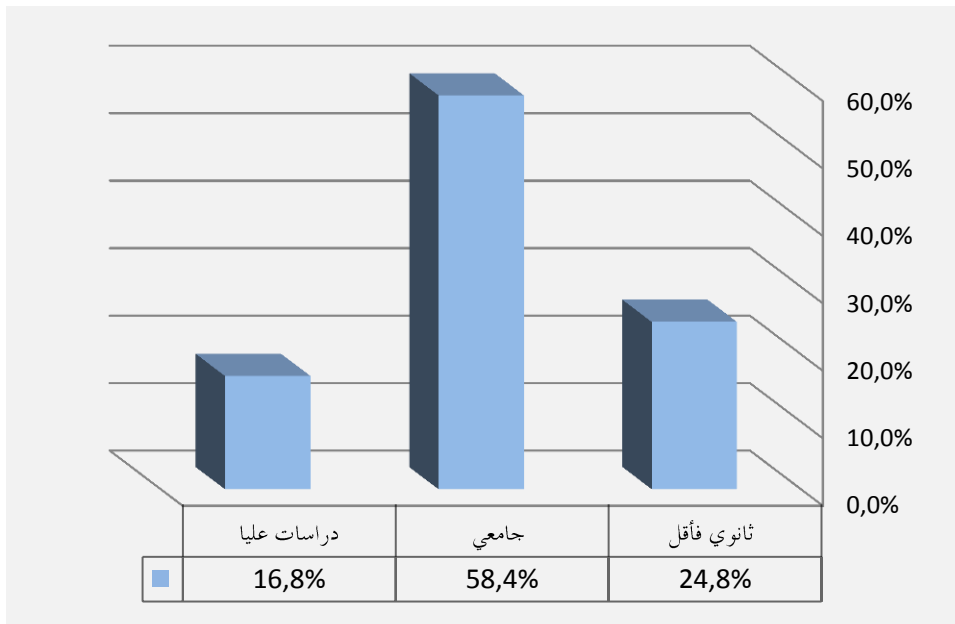
البيان	اتصالات الجزائر		موبيليس		جازي		أوريدو		العينة ككل	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ثانوي فأقل	33.8%	22	00%	00	7.7%	01	28.6%	02	24.8%	25
جامعي	50.8%	33	62.5%	10	84.6%	11	71.4%	05	58.4%	59
دراسات عليا	15.4%	10	37.5%	6	7.7%	01	00%	00	16.8%	17
المجموع	100%	65	100%	16	100%	13	100%	07	100%	101

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن عينة الدراسة تتشكل بنسبة كبيرة من الفئة ذات المستوى الجامعي حيث بلغت (58.4%) من عينة الدراسة، تليها فئة ذات المستوى ثانوي فأقل بنسبة (58.4%)، في حين كانت أدنى نسبة لفئة ذوي الدراسات العليا بنسبة (16.8%)، وما يمكن ملاحظته أن هذا الترتيب مماثل بالنسبة لكل مؤسسة من مؤسسات الاتصال، ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن متطلبات العمل تقتضي توظيف أصحاب المستوى الجامعي بدرجة أكبر.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي بالشكل التالي:

الشكل رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

### المطلب الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الوظيفية

في هذا الجانب يتم وصف وتحليل عينة الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للمتغيرات الوظيفية (المسمى الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة، مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي) وذلك باستخراج التكرارات والنسب المئوية لها، مع تفصيلها حسب مؤسسة الاتصال (اتصالات الجزائر، موبليس، جازي، أوريدو)، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### 1- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

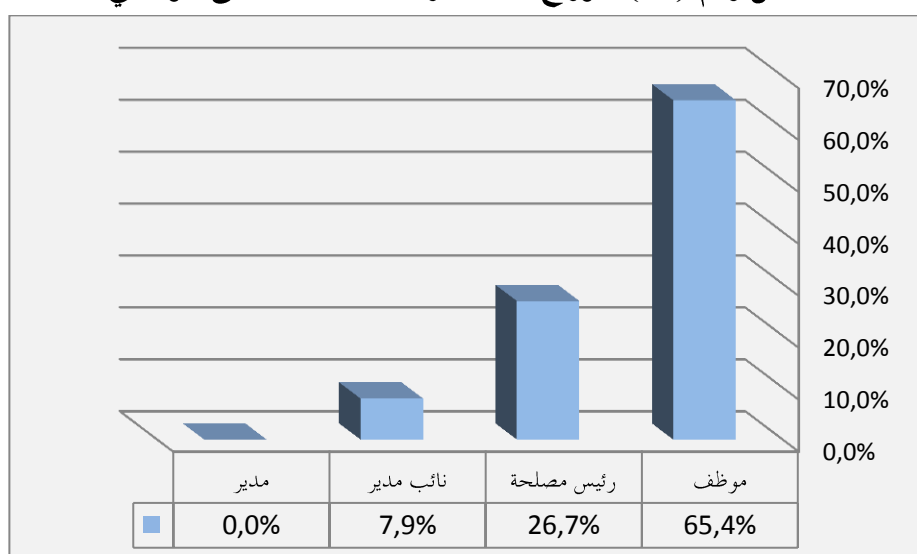
الجدول رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

البيان	اتصالات الجزائر		موبليس		جازي		أوريدو		العينة ككل	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
موظف	64.6%	42	24.07%	09	76.9%	10	71.4%	05	65.4%	66
رئيس مصلحة	29.2%	19	56.3%	06	15.4%	02	28.6%	02	26.7%	27
نائب مدير	6.2%	04	37.5%	01	7.7%	01	00%	00	7.9%	08
مدير	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00
المجموع	100%	65	100%	16	100%	13	100%	07	100%	101

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (27) أن غالبية عينة الدراسة بمسمى موظف وهو ما تعكسه النسبة (65.4%)، يليها المسمى رئيس مصلحة بنسبة (26.7%)، كما كانت النسبة الدنيا للمسمى الوظيفي نائب مدير بـ (7.9%)، وهذه نتيجة منطقية بالنظر إلى السلم الوظيفي ونطاق الإشراف حيث أن كل مجموعة من الموظفين يشرف عليها رئيس مباشر واحد، في حين لم تسجل أي نسبة للمسمى مدير في عينة الدراسة، وهذا يعود إلى طبيعة العينة المستهدفة التي تقتضي استجواب المرؤوس حول رئيسه المباشر لتحديد النمط السائد للقيادة الإدارية. ويمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

## 2- توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة:

يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة:

الجدول رقم (28): توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة

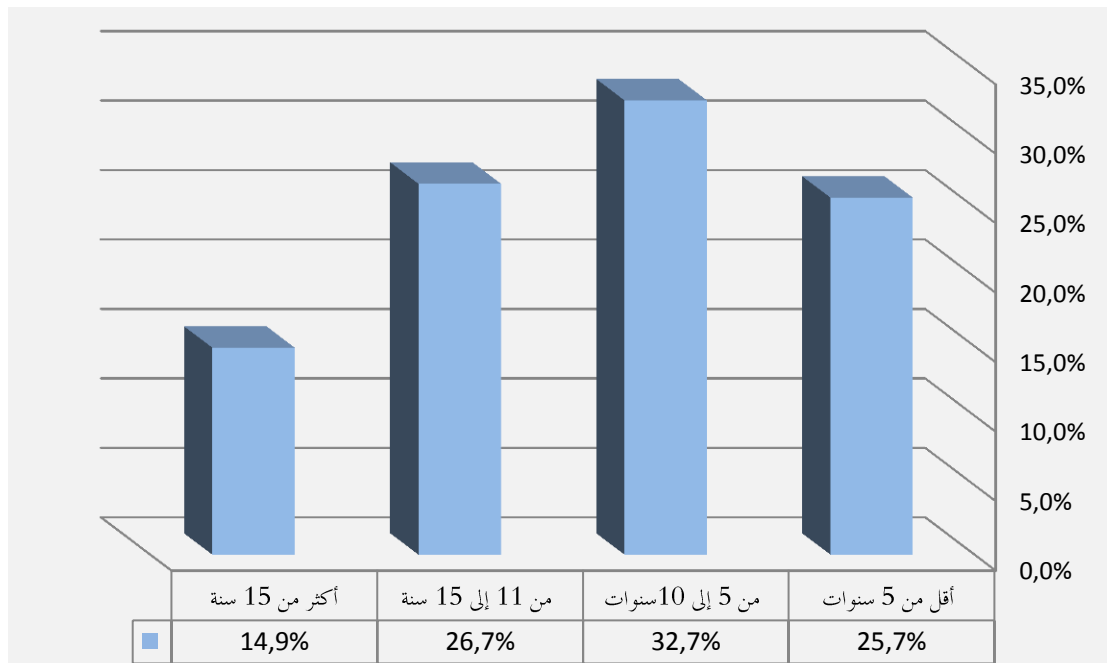
البيان	اتصالات الجزائر		موبيليس		جازي		أوريدو		العينة ككل	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
أقل من 5 سنوات	18.5%	12	12.5%	02	61.5%	08	57.1%	04	25.7%	26
من 5 إلى 10 سنوات	40%	26	6.3%	01	30.8%	04	28.6%	02	32.7%	33
من 11 إلى 15 سنة	20%	13	75%	12	7.7%	01	14.3%	01	26.7%	27
أكثر من 15 سنة	21.5%	14	6.3%	01	00%	00	00%	00	14.9%	15
المجموع	100%	65	100%	16	100%	13	100%	07	100%	101

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (28) يتضح أن أعلى نسبة كانت للفئة التي لها مدة عمل "من 5 إلى 10 سنوات" في المؤسسة والتي بلغت (32.7%)، تليها أن فئتي "من 11 إلى 15 سنة" و"أقل من 5 سنوات" بنسب متقاربة بلغت (26.7%) و(25.7%) على التوالي، في حين كانت أدنى نسبة في عينة الدراسة لفئة "أكثر من 15 سنة" التي بلغت (14.9%) والملاحظ أن هذه الفئة معدومة في كل من مؤسستي "جازي" و"أوريدو" وبنسبة ضئيلة لمؤسسة "موبليس" هذا ما يؤكد ما ذكرناه سابقاً حول حداثة نشأة هذه المؤسسات التي تنعكس على قلة سنوات العمل بها.

ويمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

### 3- توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب:

يوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب:

الجدول رقم (29): توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب

البيان	اتصالات الجزائر		موبيليس		جازي		أوريدو		العينة ككل	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	28	%43.1	04	% 25	10	% 76.9	07	% 100	49	% 48.5
من 5 إلى 10 سنوات	31	%47.7	02	%12.5	02	% 15.4	00	% 00	35	% 34.6
من 11 إلى 15 سنة	02	%3.1	09	%56.3	01	% 7.7	00	% 00	12	% 11.9
أكثر من 15 سنة	04	% 6.2	01	% 6.3	00	% 00	00	% 00	5	% 5
المجموع	65	% 100	16	% 100	13	%100	07	% 100	101	% 100

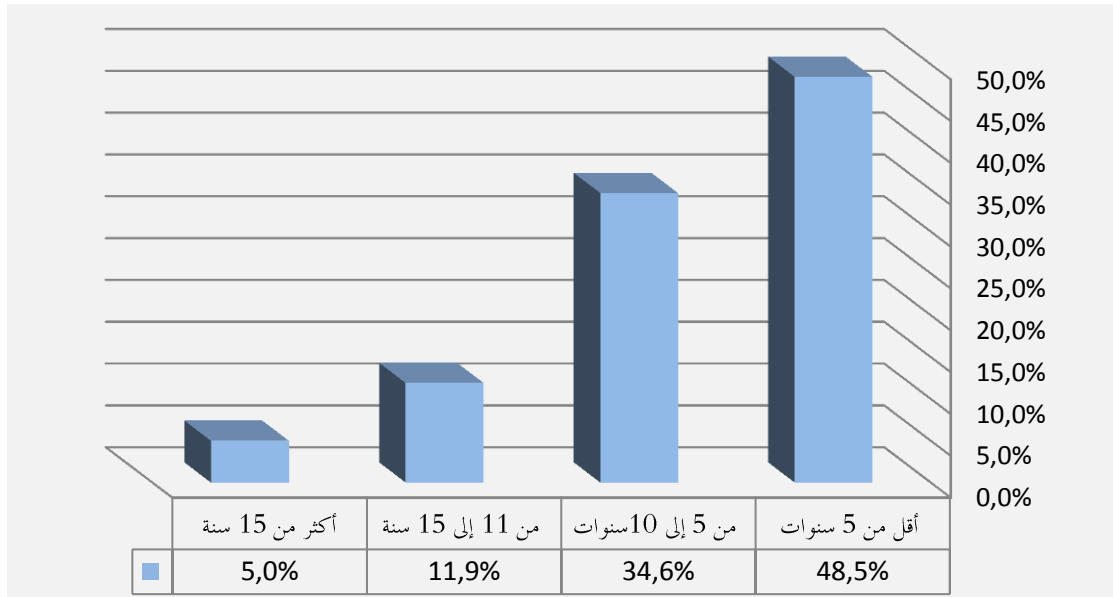
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (29) يتضح أن فئة "أقل من 5 سنوات" تُشكل ما نسبته (48.5%) كأعلى نسبة من العينة المدروسة، تليها فئة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة (34.6%) ثم فئة "من 5 إلى 10" بنسبة (11.9%)، ثم فئة "من 11 إلى 15 سنة" بـ (11.9%) وأدنى نسبة المقدرة بـ (5%) لفئة "أكثر من 15 سنة"، من الملاحظ أن مدة العمل بين الموظف ورئيسه المباشر لا تفوق في معظمها 10 سنوات عند غالبية العينة المدروسة، هذا قد يكون نتيجة عدم استقرار الأفراد في نفس مناصب الإشراف بالإضافة إلى الترقية للموظفين على مختلف مستوياتهم إلى مناصب أعلى.

ويمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

ما يمكن استخلاصه من تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة المدروسة في مؤسسات قطاع الاتصالات بولاية الجلفة هو تجانس النتائج وتقاربها في كل مؤسسة مقارنة بالأخرى، ويمكن القول أن المؤسسات تشترك في نفس الخصائص الشخصية والوظيفية بشكل عام.

## خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية من خلال التعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة ميدان الدراسة (اتصالات الجزائر، موبيليس، جازي، أوريدو)، كما تم توضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وكيفية إجرائها حيث تم بناء نموذج الدراسة، بالإضافة إلى التعرض لمراحل بناء الاستبانة كأداة للدراسة من أجل جمع البيانات اللازمة، وكذا تحليل واختبار صدق وثبات الأداة من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة فضلا عن عرضها على محكمين.

كما تم وصف خصائص العينة المبحوثة من خلال عرض وتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية ممثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة، مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب).

# الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق لمنهجية الدراسة وخطواتها وكيفية إجرائها في الفصل السابق، سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك لمحاولة معرفة اتجاهات عينة الدراسة المتمثلة في موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول محوري الدراسة القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية والعبارات الواردة في الاستبانة، بغرض معرفة مستوى توفر القيادة الإدارية حسب نمطها، بالإضافة إلى معرفة مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات المبحوثة. وفي محاولة للوصول إلى نتائج توضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم اختبار الفرضيات الموضوعة لهذا الغرض، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات والأساليب الإحصائية، منها تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد في اختبار صحة فرضيات الأثر، إضافة إلى كل من اختبار كروسكال والاس واختبار مان ويتني لفرضيات الفروق في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ومن أجل تحقيق ما سبق، سيتم معالجة هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

**المبحث الأول:** عرض وتحليل اتجاهات عينة الدراسة

**المبحث الثاني:** اختبار صحة فرضيات الدراسة

## المبحث الأول: عرض وتحليل اتجاهات عينة الدراسة

من خلال نموذج الدراسة الذي تم اعتماده ستم دراسة اتجاهات العينة والمتمثلة في موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة من خلال محوري الدراسة: القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية وأبعادهما، ولهذا الغرض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور بأبعاده وعباراته.

## المطلب الأول: اتجاهات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية:

في هذا الإطار تم دراسة اتجاهات عينة الدراسة من خلال المتغير المستقل "القيادة الإدارية" الذي تم تقسيمه في هذه الدراسة إلى ثلاثة أبعاد والمتمثلة في أنماط القيادة الإدارية وهي: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، والجدول التالي يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة الإدارية لكل مؤسسة ثم لمؤسسات قطاع الاتصالات ككل:

## الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأنماط القيادة الإدارية

المؤسسة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
اتصالات الجزائر	النمط الديمقراطي	3.56	1.119	1	متوسط
	النمط الأوتوقراطي	3.23	0.753	2	متوسط
	النمط الحر	2.37	0.830	3	متوسط
	<b>أنماط القيادة الإدارية</b>	<b>3.05</b>	<b>0.461</b>		<b>متوسط</b>
موبيليس	النمط الديمقراطي	3.29	0.988	2	متوسط
	النمط الأوتوقراطي	3.64	0.865	1	متوسط
	النمط الحر	3.17	0.627	3	متوسط
	<b>أنماط القيادة الإدارية</b>	<b>3.37</b>	<b>0.569</b>		<b>متوسط</b>
جازي	النمط الديمقراطي	4.47	0.520	1	مرتفع
	النمط الأوتوقراطي	2.87	0.701	2	متوسط
	النمط الحر	2.37	0.794	3	متوسط
	<b>أنماط القيادة الإدارية</b>	<b>3.23</b>	<b>0.497</b>		<b>متوسط</b>
أوريدو	النمط الديمقراطي	4.57	0.483	1	مرتفع
	النمط الأوتوقراطي	2.41	0.303	2	متوسط
	النمط الحر	1.97	0.854	3	منخفض
	<b>أنماط القيادة الإدارية</b>	<b>2.98</b>	<b>0.451</b>		<b>متوسط</b>

مرتفع	1	1.078	3.71	النمط الديمقراطي	المؤسسات ككل
متوسط	2	0.793	3.19	النمط الأوتوقراطي	
متوسط	3	0.850	2.47	النمط الحر	
متوسط		<b>0.492</b>	<b>3.12</b>	أنماط القيادة الإدارية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن مستوى توفر أنماط القيادة الإدارية كان متوسطا بالنسبة لأفراد عينة الدراسة ككل المتمثلة في موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.12)، وبانحراف معياري مقداره (0.492)، أما من حيث الترتيب فقد جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (3.71) وبانحراف معياري مقداره (1.078)، يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (3.19) وانحراف معياري يقدر بـ (0.793)، ليأتي في الأخير النمط الحر بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (2.47) وانحراف معياري يقدر بـ (0.850).

والملاحظ من خلال إجابات عينة الدراسة أن النمط السائد بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي وأخيرا النمط الحر، هذه النتيجة تنطبق على كل مؤسسة بصفة مستقلة عن باقي المؤسسات الأخرى، ما عدا مؤسسة موبيليس التي تُبين نتائجها أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد يليه النمط الديمقراطي ثم النمط الحر.

وقصد التفصيل أكثر سيتم عرض اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات كل نمط من أنماط القيادة الإدارية

على حدة كالتالي:

#### 1- اتجاهات عينة الدراسة حول مدى توفر النمط الديمقراطي:

يتكون هذا البعد من ثمان عبارات مرقمة من 01 إلى 08، وقد تم دراستها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الأهمية لكل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الديمقراطي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
01	يُظهر رئيسك المباشر المرونة في تعامله مع الموظفين.	3.98	1.086	2	مرتفع
02	يراعي رئيسك المباشر قدرات الموظفين عند توزيع المهام عليهم ويعمل على تنسيق جهودهم.	3.99	1.135	1	مرتفع
03	يعمل رئيسك المباشر من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين.	3.76	1.297	3	مرتفع
04	يشارك رئيسك المباشر موظفيه في تخطيط العمل وتنفيذه.	3.60	1.357	5	متوسط

متوسط	8	1.285	3.48	يستعين رئيسك المباشر بوجهات نظر الموظفين في بعض القرارات ويتبنى الاقتراحات الهادفة من طرفهم.	05
متوسط	7	1.359	3.55	يشجع رئيسك المباشر على التفكير والإبداع في أساليب العمل.	06
متوسط	6	1.336	3.58	يهتم رئيسك المباشر بالموظفين ويُمنّي الروح المعنوية لديهم.	07
مرتفع	4	1.217	3.72	يستخدم رئيسك المباشر عبارات الثناء والمدح لتشجيع الموظفين.	08
مرتفع		<b>1.078</b>	<b>3.71</b>	المتوسط العام للنمط الديمقراطي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن مستوى النمط الديمقراطي بالنسبة لإجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.71)، وبانحراف معياري مقداره (1.078)، أما من حيث العبارات المشكّلة لهذا النمط وبناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فقد جاءت بالترتيب التالي:

- جاءت العبارة رقم 02 "يراعي رئيسك المباشر قدرات الموظفين عند توزيع المهام عليهم ويعمل على تنسيق جهودهم"، في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.99) وانحراف معياري يقدر بـ (1.135)، ويمكن تفسير ذلك أنه في الغالب يراعي الرؤساء المباشرون قدرات الموظفين عند توزيع المهام عليهم وهذا راجع لدرايتهم بقدرات ومؤهلات موظفيهم وكذا الفروق الفردية بينهم وعلى أساس ذلك يتم إسناد المهام لكل فرد مع مراعاة تنسيق جهود الموظفين دون تضارب بينهم، وهذا يدل على التشاور بين الرؤساء ومرؤوسيهم حول انجاز المهام المطلوبة.
- جاءت العبارة رقم 01 "يُظهر رئيسك المباشر المرونة في تعامله مع الموظفين" في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.98) وانحراف معياري يقدر بـ (1.086)، وهذا ما يرجح تمتع الرؤساء المباشرين بالمؤسسات محل الدراسة بتفهم الموظفين والانسجام معهم وعلى هذا الأساس تظهر المرونة وعدم التسلط والاستبداد بالرأي في تعاملهم مع الموظفين، وهذا يعزز توفر وانتشار النمط الديمقراطي للقيادة في هذه المؤسسات.
- جاءت العبارة رقم 03 "يعمل رئيسك المباشر من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.76) وانحراف معياري يقدر بـ (1.297)، وهذا يعني أن علاقة الرؤساء المباشرين بمرؤوسيهم تميزها المشاركة

والتواصل المتبادل، ويمكن القول أن الرؤساء يبدون أهمية كبيرة في التعرف على آراء الموظفين والاستماع لانشغالاتهم ومشاكلهم من خلال التواصل والاجتماع معهم.

● جاءت العبارة رقم 08 "يستخدم رئيسك المباشر عبارات الثناء والمدح لتشجيع الموظفين" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.72) وانحراف معياري يقدر بـ (1.217)، وهذا يدل على وجود درجة متوسطة من اهتمام القيادة الإدارية بالعلاقات الإنسانية في مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة التي تعكس مراعاة الرؤساء المباشرين لمشاعر الموظفين من خلال تقدير جهودهم وتشجيعهم باستخدام عبارات الثناء والمدح، وعلى القيادة بهذه المؤسسات تعميق الاهتمام بهذا الجانب.

● جاءت العبارة رقم 04 "يشارك رئيسك المباشر موظفيه في تخطيط العمل وتنفيذه" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.60) وانحراف معياري يقدر بـ (1.357)، هذا ما يدل أن الرؤساء المباشرين يشاركون موظفيهم بدرجة متوسطة في تخطيط العمل وتنفيذه، حتى وإن كانت المشاركة بمستوى مقبول فإنه على القيادة الإدارية ممثلة في الرؤساء المباشرين الاهتمام أكثر بمشاركة الموظفين وفتح المجال لهم لإبداء آرائهم حول إجراءات العمل وطرق تنفيذه مساهمة منهم في تطوير أساليب العمل.

● جاءت العبارة رقم 07 "يهتم رئيسك المباشر بالموظفين ويُمنّي الروح المعنوية لديهم" في المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.58) وانحراف معياري يقدر بـ (1.336)، يدل هذا على المستوى المتوسط لاهتمام الرؤساء المباشرين لمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة بالجوانب المعنوية للموظفين، لذا لا يجب على الرؤساء المباشرين إغفال التحفيز المعنوي بل عليهم زيادة الاهتمام بجوانب العلاقات الإنسانية لتحفيز الموظفين.

● جاءت العبارة رقم 06 "يشجع رئيسك المباشر على التفكير والإبداع في أساليب العمل" في المرتبة السابعة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.55) وانحراف معياري يقدر بـ (1.359)، يمكن القول أن مستوى تشجيع الرؤساء المباشرين على التفكير والإبداع في أساليب العمل كان متوسطا وهذا ما يؤكد ما تم استنتاجه سابقا حول مستوى المشاركة المتوسط، فعلى القيادة الإدارية الاهتمام أكثر بأفكار وإبداعات الموظفين من أجل تطوير أساليب العمل.

● جاءت العبارة رقم 05 "يستعين رئيسك المباشر بوجهات نظر الموظفين في بعض القرارات ويتبنى الاقتراحات الهادفة من طرفهم" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.48) وانحراف معياري يقدر بـ (1.285)، هذا يرجح أن الرؤساء المباشرين



يقومون بمشاركة الموظفين في بعض القرارات وليس كلها، وهذا قد يكون كافياً بالنظر إلى طبيعة بعض الأعمال - خاصة الروتينية منها- التي لا تقتضي الكثير من مشاركة الموظفين في ذلك.

## 2- اتجاهات عينة الدراسة حول مدى توفر النمط الأوتوقراطي:

يتكون هذا البعد من ثمان عبارات مرقمة من 09 إلى 16، وقد تم دراستها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الأهمية لكل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الأوتوقراطي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
09	يتمسك رئيسك المباشر بشدة بالأنظمة والقوانين الرسمية.	4.24	1.043	1	مرتفع
10	يحتفظ رئيسك المباشر بجميع سلطات العمل لديه.	4.14	1.080	2	مرتفع
11	ينفرد رئيسك المباشر باتخاذ جميع القرارات دون أخذ رأي الموظفين.	3.12	1.397	4	متوسط
12	يركز رئيسك المباشر على تحقيق النتائج على حساب طاقات الموظفين ورغباتهم.	3.06	1.478	5	متوسط
13	يستخدم رئيسك المباشر الشدة والصرامة في معاملته مع الموظفين.	3.29	1.162	3	متوسط
14	يعتبر رئيسك المباشر المناقشة وتبادل الآراء مع الموظفين غير مفيدة.	2.49	1.473	8	متوسط
15	يُحد رئيسك المباشر من حريات ومبادرات الموظفين في مجال عملهم.	2.51	1.418	7	متوسط
16	يستخدم رئيسك المباشر التهديد بالعقاب عند الخطأ.	2.64	1.360	6	متوسط
	المتوسط العام للنمط الأوتوقراطي	3.19	0.793		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (32) يتبين أن مستوى النمط الأوتوقراطي بالنسبة لإجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.19)، وبانحراف معياري مقداره (0.793)، أما من حيث العبارات المشكّلة لهذا النمط وبناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فقد جاءت مرتبة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم 09 "يتمسك رئيسك المباشر بشدة بالأنظمة والقوانين الرسمية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.24) وانحراف معياري يقدر بـ (1.043)، ويعني هذا أن الرؤساء المباشرين بالمؤسسات محل الدراسة يُبدون التزاماً شديداً

- بالقوانين الرسمية في إشرافهم على العمل، وهي أبرز سمة للنمط الأوتوقراطي، و قد يعود سبب تمسك هؤلاء الرؤساء بالرسمية لإكساب العمل مصداقية أكثر.
- جاءت العبارة رقم 10 "يحتفظ رئيسك المباشر بجميع سلطات العمل لديه" في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.14) وانحراف معياري يقدر بـ (1.080)، ما يعكس قلة مستوى تفويض السلطة من الرؤساء المباشرين إلى مرؤوسيه، والذي يُفسّر بحرصهم الشديد على تنفيذ العمل تحت إشرافهم الكامل.
  - جاءت العبارة رقم 13 "يستخدم رئيسك المباشر الشدة والصرامة في معاملته مع الموظفين" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.29) وانحراف معياري يقدر بـ (1.162)، ما يعني أنه أحيانا ما يستخدم الرؤساء المباشرين بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الحلفة أسلوب الشدة والصرامة في معاملتهم مع الموظفين وتوجيههم.
  - جاءت العبارة رقم 11 "ينفرد رئيسك المباشر باتخاذ جميع القرارات دون أخذ رأي الموظفين" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.12) وانحراف معياري يقدر بـ (1.397)، يفسر ذلك بأن جميع القرارات أحيانا ما يتم اتخاذها بصفة منفردة من قبل الرئيس المباشر، وفي مقابل ذلك تقليص مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
  - جاءت العبارة رقم 12 "يركز رئيسك المباشر على تحقيق النتائج على حساب طاقات الموظفين ورغبتهم" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.06) وانحراف معياري يقدر بـ (1.478)، تفسر هذه النتائج بأنه أحيانا ما يتم مراعاة طاقات الموظفين ورغبتهم وعليه يتطلب الأمر من المؤسسات محل الدراسة إيلاء أهمية أكبر لرغبات الموظفين والاهتمام بهم.
  - جاءت العبارة رقم 16 "يستخدم رئيسك المباشر التهديد بالعقاب عند الخطأ" في المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.64) وانحراف معياري يقدر بـ (1.360)، يمكن تفسير الدرجة المتوسطة لهذه العبارة بأن الرؤساء المباشرين يستخدمون أحيانا أسلوب التهديد بالعقاب للتحفيز، فعلى القادة بهذه المؤسسات توطيد العلاقات الإنسانية واللجوء إلى أساليب إيجابية في تحفيز الموظفين على أداء العمل المطلوب منهم.
  - جاءت العبارة رقم 15 "يُحد رئيسك المباشر من حريات ومبادرات الموظفين في مجال عملهم" في المرتبة السابعة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.51) وانحراف معياري يقدر بـ (1.418)، ما يعني أنه نادرا ما يُحد الرؤساء المباشرين بالمؤسسات محل الدراسة من حريات ومبادرات موظفيهم وبالتالي فإنهم يمنحون قدرا معتبرا من الحرية والمبادرة للموظفين في ممارسة مهامهم وهذا ما يؤدي إلى نتائج أفضل في العمل.

- جاءت العبارة رقم 14 "يعتبر رئيسك المباشر المناقشة وتبادل الآراء مع الموظفين غير مفيدة" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.49) وانحراف معياري يقدر بـ (1.473)، أي أن القادة الإداريين بالمؤسسات محل الدراسة يعتبرون المناقشة وتبادل الآراء مع الموظفين مفيدة إلى حد ما، ونادرا ما يستثنى هؤلاء القادة موظفيهم في مناقشاتهم خاصة ما تعلق بجوانب العمل، ويعتبر هذا مؤشر إيجابي في مشاركة القادة موظفيهم.

### 3- اتجاهات عينة الدراسة حول مدى توفر النمط الحر:

يتكون هذا البعد من سبع عبارات مرقمة من 17 إلى 23، وقد تم دراستها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الأهمية لكل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الحر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
17	يعتمد رئيسك المباشر على الموظفين كلية دون توجيههم ويترك لهم الحرية في اختيار المهام وطرق إنجازها.	2.77	1.377	2	متوسط
18	يقبل مستوى متابعة رئيسك المباشر لعمل الموظفين.	2.47	1.261	3	متوسط
19	يتدخل رئيسك المباشر في حل مشكلات العمل فقط في حالات الأزمات الشديدة.	3.28	1.321	1	متوسط
20	يهدر الوقت في أنشطة أخرى غير العمل وقت الدوام الرسمي.	1.94	1.247	7	منخفض
21	يُظهر رئيسك المباشر عدم الاهتمام بمبادرات واقتراحات الموظفين.	2.19	1.303	6	منخفض
22	يتساهل رئيسك المباشر مع الموظفين المقصرين في عملهم.	2.19	1.303	5	منخفض
23	يقبل تدخل رئيسك المباشر في حل النزاعات التي تحدث بين الموظفين.	2.45	1.196	4	متوسط
	المتوسط العام للنمط الحر	2.47	0.850		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن مستوى النمط الحر بالنسبة لإجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (2.47)، وبانحراف معياري مقداره (0.850)، أما من حيث العبارات المشكّلة لهذا النمط وبناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فقد جاءت مرتبة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم 19 "يتدخل رئيسك المباشر في حل مشكلات العمل فقط في حالات الأزمات الشديدة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد العينة، بمتوسط حسابي مرجح (3.28) وانحراف

- معياري (1.321)، يمكن تفسير هذه النتائج بأن الرؤساء المباشرين أحيانا ما يتدخلون في حل مشكلات العمل الشديدة ولديهم قدر من الاهتمام في متابعة سيرورة العمل وإيجاد حلول للمشاكل إن حدثت.
- جاءت العبارة رقم 17 "يعتمد رئيسك المباشر على الموظفين كلية دون توجيههم ويترك لهم الحرية في اختيار المهام وطرق إنجازها" في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.77) وانحراف معياري يقدر بـ (1.377)، ويمكن تفسير ذلك بأن الرؤساء المباشرين للمؤسسات محل الدراسة يتركون جانبا من الحرية للموظفين في اختيار مهامهم وطرق إنجازها.
  - جاءت العبارة رقم 18 "يقبل مستوى متابعة رئيسك المباشر لعمل الموظفين" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.47) وانحراف معياري يقدر بـ (1.261)، يوضح ذلك من وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة بأنه نادرا ما يقلل الرؤساء المباشرون من متابعتهم لعمل الموظفين، أي أنهم في الغالب يتابعون مرؤوسيهـم.
  - جاءت العبارة رقم 23 "يقبل تدخل رئيسك المباشر في حل النزاعات التي تحدث بين الموظفين" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي مرجح (2.45) وانحراف معياري يقدر بـ (1.196)، والتي تفسر بأن هناك تدخل للرؤساء المباشرين في حل النزاعات بين الموظفين وهذا مؤشر جيد في اهتمام هؤلاء الرؤساء بإرساء جو مستقر خال من النزاعات بين الموظفين.
  - جاءت العبارة رقم 22 "يتساهل رئيسك المباشر مع الموظفين المقصرين في عملهم" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.19) وانحراف معياري يقدر بـ (1.303)، يدل المستوى المنخفض لأهمية العبارة إلى حرص الرؤساء المباشرين بالمؤسسات محل الدراسة على أداء العمل بالشكل المطلوب وعدم التساهل أمام المقصرين من الموظفين في عملهم.
  - جاءت العبارة رقم 21 "يُظهر رئيسك المباشر عدم الاهتمام بمبادرات واقتراحات الموظفين" في المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.19) وانحراف معياري يقدر بـ (1.303)، هذا ما يرجح أن الرؤساء المباشرين لمؤسسات قطاع الاتصالات بالجلفة يولون قدرا من الاهتمام بمبادرات واقتراحات الموظفين وهذا ما يؤكد على وجود مشاركة للرؤساء في القرارات مع مرؤوسيهـم.
  - جاءت العبارة رقم 20 "يهدر الوقت في أنشطة أخرى غير العمل وقت الدوام الرسمي" في المرتبة السابعة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي مرجح (1.94) وانحراف معياري قدره (1.247)، وتدل الأهمية المنخفضة لهذه العبارة على حرص الرؤساء المباشرين بالمؤسسات محل الدراسة على استغلال الوقت في تأدية مهامهم وعدم إهداره في أنشطة ومواضيع أخرى لا تصب في اهتمامات العمل.

المطلب الثاني: اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية

في هذا الإطار تم دراسة اتجاهات عينة الدراسة من خلال المتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية" الذي تم تقسيمه في هذه الدراسة إلى أربعة أبعاد والمتمثلة في: البعد الاقتصادي ، البعد القانوني ، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني، والجدول التالي يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لكل مؤسسة، ثم مؤسسات قطاع الاتصالات ككل:

الجدول رقم(34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

المؤسسة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
اتصالات الجزائر	البعد الاقتصادي	4.34	0.703	2	مرتفع
	البعد القانوني	4.47	0.637	1	مرتفع
	البعد الأخلاقي	4.08	0.721	3	مرتفع
	البعد الإنساني	3.07	1.085	4	متوسط
	<b>المسؤولية الاجتماعية</b>	<b>3.99</b>	<b>0.633</b>		<b>مرتفع</b>
موبيليس	البعد الاقتصادي	4.55	0.622	2	مرتفع
	البعد القانوني	4.70	0.377	1	مرتفع
	البعد الأخلاقي	4.13	0.595	3	مرتفع
	البعد الإنساني	3.25	0.615	4	متوسط
	<b>المسؤولية الاجتماعية</b>	<b>4.16</b>	<b>0.415</b>		<b>مرتفع</b>
جازي	البعد الاقتصادي	4.84	0.258	1	مرتفع
	البعد القانوني	4.79	0.338	2	مرتفع
	البعد الأخلاقي	4.51	0.583	3	مرتفع
	البعد الإنساني	2.91	0.852	4	متوسط
	<b>المسؤولية الاجتماعية</b>	<b>4.26</b>	<b>0.367</b>		<b>مرتفع</b>
أوريدو	البعد الاقتصادي	5.00	0.000	1	مرتفع
	البعد القانوني	4.85	0.260	3	مرتفع
	البعد الأخلاقي	4.91	0.094	2	مرتفع
	البعد الإنساني	4.12	0.662	4	مرتفع
	<b>المسؤولية الاجتماعية</b>	<b>4.72</b>	<b>0.192</b>		<b>مرتفع</b>

مرتفع	2	0.657	4.48	البعد الاقتصادي	المؤسسات ككل
مرتفع	1	0.566	4.57	البعد القانوني	
مرتفع	3	0.697	4.20	البعد الأخلاقي	
متوسط	4	1.001	3.15	البعد الإنساني	
مرتفع		<b>0.582</b>	<b>4.10</b>	المسؤولية الاجتماعية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (34) يتضح أن مستوى المسؤولية الاجتماعية كان مرتفعا بالنسبة لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي كل مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.10)، وانحراف معياري مقداره (0.582)، أما من حيث الترتيب فقد جاء البعد القانوني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (4.57) وانحراف معياري مقداره (0.566)، يليه مرتبة ثانية البعد الاقتصادي بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (4.48) وانحراف معياري يقدر بـ (0.657)، يليه البعد الأخلاقي بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (4.20) وانحراف معياري يقدر بـ (0.697) في المرتبة الثالثة، يأتي في الأخير البعد الإنساني بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (3.15) وانحراف معياري يقدر بـ (1.001)، وهذا الترتيب لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لا يختلف عن ترتيبها في هرم كارول إلا في البعدين الاقتصادي والقانوني حيث تقدم البعد القانوني في نتائج هذه الدراسة عن البعد الاقتصادي وهذا يدل على التزام مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة على تطبيق القوانين ومنحها الأولوية عن باقي التزاماتها الأخرى.

أما بالنسبة لأهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية لكل مؤسسة فتفاوتت من مؤسسة لأخرى، إلا في مؤسستي اتصالات الجزائر وموبيليس فتجانس وتتقارب من حيث درجة الأهمية وترتيبها، حيث مستوى المسؤولية الاجتماعية جاء مرتفعا بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.633) لاتصالات الجزائر، ومتوسط حسابي يقدر بـ (3.99) وانحراف معياري قدره (0.633) لموبيليس، والأبعاد مرتبة في كل من المؤسستين كالتالي: البعد القانوني، البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي، ثم البعد الإنساني. أما مؤسسة جازي فمستوى المسؤولية الاجتماعية بها جاء مرتفعا بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.367)، والأبعاد جاءت بالترتيب التالي: البعد الاقتصادي، فالبعد القانوني، ثم البعد الأخلاقي، وأخيرا البعد الإنساني وهو ما يتفق مع ما جاء في هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية، وبالنسبة لمؤسسة أوريدو فيلاحظ كذلك ارتفاع مستوى المسؤولية الاجتماعية بها من خلال المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ (4.72) وانحراف معياري قدره (0.192)، في حين جاء البعد الاقتصادي في المرتبة الأولى يليه البعد الأخلاقي فالبعد القانوني ثم البعد الإنساني.

وقصد التفصيل أكثر سيتم عرض اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية على حدة كالتالي:

## 1- اتجاهات عينة الدراسة حول البعد الاقتصادي:

يتكون هذا البعد من ست عبارات مرقمة من 24 إلى 29، وقد تم دراستها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الأهمية لكل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الاقتصادي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
24	تساهم المؤسسة في تلبية احتياجات السوق المحلي.	4.42	0.840	5	مرتفع
25	تحرص المؤسسة على تحقيق الربح بأساليب مشروعة.	4.69	0.644	1	مرتفع
26	تسعى المؤسسة إلى التميز عن منافسيها بأساليب مشروعة ونزيهة.	4.60	0.722	2	مرتفع
27	تعتمد المؤسسة الصدق والتزاهة في جميع تعاملاتها الاقتصادية مع الأطراف التي تتعامل معها.	4.47	0.954	4	مرتفع
28	تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي في مجال عملها.	4.56	0.841	3	مرتفع
29	تعمل المؤسسة على التحسيس بأهمية الحفاظ على البيئة وتستخدم في ذلك أساليب حديثة.	4.16	1.000	6	مرتفع
	المتوسط العام للبعد الاقتصادي	4.48	0.657		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن مستوى البعد الاقتصادي لدى مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.48)، وانحراف معياري مقداره (0.657)، ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد بناءً على مقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه العبارات حيث جاءت النتائج كالتالي:

- جاءت العبارة رقم 25 "تحرص المؤسسة على تحقيق الربح بأساليب مشروعة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.69) وانحراف معياري يقدر بـ (0.644)، تعكس هذه النتيجة حرص مؤسسات قطاع الاتصالات محل الدراسة على اعتماد أساليب مشروعة ونزيهة في تحقيق الربح.
- جاءت العبارة رقم 26 "تسعى المؤسسة إلى التميز عن منافسيها بأساليب مشروعة ونزيهة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.60)

وانحراف معياري يقدر بـ (0.722)، وهذا يدل على أن قطاع الاتصالات يتميز بالمنافسة الشريفة فيما بين مؤسساته والمبنية على التسابق لامتلاك مزايا تنافسية جديدة ومواكبة التطور الحاصل في مجال الاتصالات.

• جاءت العبارة رقم 28 "تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي في مجال عملها" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.56) وانحراف معياري يقدر بـ (0.841)، حيث تعكس الأهمية المرتفعة لهذه العبارة لدى عينة الدراسة إلى أن هذه المؤسسات تواكب كل ما هو جديد وتستعمل التكنولوجيا على نطاق واسع في خدماتها وهو ما يميز تطور هذا القطاع من بين العديد من القطاعات في الجزائر.

• جاءت العبارة رقم 27 "تعتمد المؤسسة الصدق والتراثة في جميع تعاملاتها الاقتصادية مع الأطراف التي تتعامل معها" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.47) وانحراف معياري يقدر بـ (0.954)، تدل هذه النتيجة على أن مؤسسات قطاع الاتصالات المبحوثة تراعي المصالح الاقتصادية لأصحاب المصلحة وتلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاههم.

• جاءت العبارة رقم 24 "تساهم المؤسسة في تلبية احتياجات السوق المحلي" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.42) وانحراف معياري يقدر بـ (0.840)، تدل على كفاءة هذه المؤسسات في تلبية احتياجات السوق المحلي وهذا ما يتحقق في ظل المنافسة التي يتميز بها قطاع الاتصالات.

• جاءت العبارة رقم 29 "تعمل المؤسسة على التحسيس بأهمية الحفاظ على البيئة وتستخدم في ذلك أساليب حديثة" في المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.16) وانحراف معياري يقدر بـ (1.000)، تعكس الأهمية المرتفعة لهذه العبارة لدى المستجوبين إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع بمسؤولية تجاه البيئة من خلال إتباع أساليب حديثة مثل الرسائل القصيرة التي تحث على الحفاظ على البيئة والمشاركة في أنشطة ومبادرات تهدف إلى التوعية البيئية.

## 2- اتجاهات عينة الدراسة حول البعد القانوني:

يتكون هذا البعد من سبع عبارات مرقمة من 30 إلى 36، وقد تم دراستها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الأهمية لكل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد القانوني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
30	تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة.	4.62	0.676	3	مرتفع
31	تلتزم المؤسسة بحماية الزبائن من المنتجات والمعاملات المزيفة.	4.58	0.724	5	مرتفع



مرتفع	6	0.715	4.53	تحافظ المؤسسة على الموارد والطاقة وتمنع الاستخدام التعسفي لها.	32
مرتفع	7	0.915	4.31	تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها.	33
مرتفع	2	0.674	4.63	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق الموظفين (مثل التأمين، العطل مدفوعة الأجر).	34
مرتفع	4	0.734	4.61	تؤكد المؤسسة على التزام الموظفين بالتعليمات وإجراءات الصحة والحماية من حوادث العمل.	35
مرتفع	1	1.979	4.73	تلتزم المؤسسة بالمقاييس والمواصفات في تقديم منتجاتها أو خدماتها لمختلف زبائنها.	36
مرتفع		<b>0.566</b>	<b>4.57</b>	المتوسط العام للبعد القانوني	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (36) أن مستوى البعد القانوني لدى مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.57)، وانحراف معياري مقداره (0.566)، ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد بناءً على مقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه العبارات حيث جاءت النتائج كالتالي:

- جاءت العبارة رقم 36 "تلتزم المؤسسة بالمقاييس والمواصفات في تقديم منتجاتها أو خدماتها لمختلف زبائننا" في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.73) وانحراف معياري يقدر بـ (1.979)، يدل المستوى المرتفع لهذه العبارة على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالتقيد بما تقدمه من منتجات أو خدمات مع ما تعرضه لزبائننا سواء خواص أو مؤسسات تجنبا للشكوى والإجراءات القانونية ضدها.
- جاءت العبارة رقم 34 "تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق الموظفين (مثل التأمين، العطل مدفوعة الأجر)" في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.63) وانحراف معياري يقدر بـ (0.674)، يدل المستوى المرتفع لهذه العبارة من وجهة نظر المستجوبين أن المؤسسات محل الدراسة لها التزام عالي في تطبيق الأنظمة والقوانين التي تضبط علاقة الموظف بالمؤسسة وهو ما يعكس اهتمامها بحقوق الموظفين.
- جاءت العبارة رقم 30 "تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.62) وانحراف

- معياري يقدر بـ (0.676)، يدل المستوى المرتفع لهذه العبارة إلى تقيّد المؤسسات محل الدراسة باحترام وتطبيق القوانين التي تفرضها الدولة وهذا يعكس قيم المواطنة المرتفعة لهذه المؤسسات.
- جاءت العبارة رقم 35 "تؤكد المؤسسة على التزام الموظفين بالتعليمات وإجراءات الصحة والحماية من حوادث العمل" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.61) وانحراف معياري يقدر بـ (0.734)، يفسّر المستوى المرتفع لهذه العبارة بأن طبيعة العمل الإداري لا تتضمن مخاطر على صحة وسلامة الموظفين ولا تتطلب تدابير كبيرة، وبالتالي فإن التزام الموظفين بإجراءات الصحة والسلامة تكون أسهل مقارنة بوظائف أخرى.
  - جاءت العبارة رقم 31 "تلتزم المؤسسة بحماية الزبائن من المنتجات والمعاملات المزيفة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.58) وانحراف معياري يقدر بـ (0.724)، تدل نتيجة الاستجابات للعينة المبحوثة عن هذه العبارة بأن المؤسسات محل الدراسة تلتزم بالشفافية في تعاملاتها مع زبائنها سواء خواص أو مؤسسات وتسعى إلى حماية منتجاتها وخدماتها من كل أشكال التزييف من خلال الوضوح في التعريف بمنتجاتها وعروضها المقدمة عبر نقاط البيع المعتمدة.
  - جاءت العبارة رقم 32 "تحافظ المؤسسة على الموارد والطاقة وتمنع الاستخدام التعسفي لها" في المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.53) وانحراف معياري يقدر بـ (0.750)، يعكس المستوى المرتفع لهذه العبارة سعي المؤسسات محل الدراسة على الحفاظ على موارد الطاقة التي تستعملها وحث موظفيها على ذلك وهذه نقطة بارزة في التزامها بالمسؤولية الاجتماعية.
  - جاءت العبارة رقم 33 "تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها" في المرتبة السابعة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.31) وانحراف معياري يقدر بـ (0.915)، ارتفاع مستوى أهمية هذه العبارة يعكس التزام المؤسسات محل الدراسة بالحد الأدنى في المحافظة على البيئة وذلك بتطبيقها للقوانين والأنظمة المتعلقة بحماية البيئة.
- 3- اتجاهات عينة الدراسة حول البعد الأخلاقي:

يتكون هذا البعد من ثمان عبارات مرقمة من 37 إلى 44، وقد تم دراستها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الأهمية لكل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأخلاقي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
37	تحترم المؤسسة العادات والتقاليد والقيم الأخلاقية للمجتمع الذي تعمل فيه.	4.60	0.664	2	مرتفع
38	تحرص المؤسسة على السلوك الأخلاقي مع زبائنها ومختلف الأطراف التي تتعامل معها.	4.63	0.674	1	مرتفع
39	تتميز عملية التوظيف بالمؤسسة بالشفافية والموضوعية.	4.11	1.022	5	مرتفع
40	تعتمد المؤسسة سياسة واضحة وعادلة في ترقية وتطوير الموظفين.	3.90	1.126	8	مرتفع
41	تهتم المؤسسة بظروف العمل المادية والمعنوية للموظفين.	3.97	1.081	7	مرتفع
42	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع الموظفين لديها.	4.15	1.065	4	مرتفع
43	تراعي المؤسسة اختيار مواقع الإرسال بعناية لكي لا تضر بصحة المواطنين.	4.17	1.043	3	مرتفع
44	تساهم المؤسسة داخل المجتمع بالتوعية في مكافحة بعض الممارسات اللاأخلاقية والآفات الاجتماعية كالمخدرات.	4.07	1.110	6	مرتفع
	<b>المتوسط العام للبعد الأخلاقي</b>	<b>4.20</b>	<b>0.697</b>		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (37) أن مستوى البعد الأخلاقي لدى مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.20)، وانحراف معياري مقداره (0.697)، ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد بناءً على مقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه العبارات حيث جاءت النتائج كالتالي:

- جاءت العبارة رقم 38 "تحرص المؤسسة على السلوك الأخلاقي مع زبائنها ومختلف الأطراف التي تتعامل معها" في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.63) وانحراف معياري يقدر بـ (0.674)، تفسّر أهمية ما ورد في هذه العبارة بالنسبة للمستجوبين إلى كون المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماماً للأطراف التي تتعامل معها سواء زبائن،

- مساهمين، مؤسسات أخرى... إلى غير ذلك من أصحاب المصالح، وهذا يتطلب منها التزاماً أخلاقياً للحفاظ عليهم وتحسين صورتها لديهم.
- جاءت العبارة رقم 37 "تحتزم المؤسسة العادات والتقاليد والقيم الأخلاقية للمجتمع الذي تعمل فيه" في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.60) وانحراف معياري يقدر بـ (0.664)، يعكس المستوى المرتفع للعبارة من وجهة نظر المستجوبين أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تقديم منتجاتها وخدماتها بما يتماشى مع طبيعة وخصوصيات المجتمع الجزائري، ويبرز هذا من خلال العروض المختلفة التي تقدمها هذه المؤسسات في كل مناسبة وطنية أو دينية وكذا حضورها ومشاركتها في بعض المناسبات كإحيائها بعض الحفلات والتكريمات...إلخ.
  - جاءت العبارة رقم 43 "تراعي المؤسسة اختيار مواقع الإرسال بعناية لكي لا تضر بصحة المواطنين" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.17) وانحراف معياري يقدر بـ (1.043)، تدل أهمية هذه العبارة على حرص مؤسسات قطاع الاتصالات في اختيار مواقع الإرسال وشبكات الاتصال السلكية واللاسلكية في مناطق جغرافية تكون آمنة بالنسبة للسكان مع توفر تغطية لعدد أكبر منهم.
  - جاءت العبارة رقم 42 "تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع الموظفين لديها" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.15) وانحراف معياري يقدر بـ (1.065)، يعكس المستوى المرتفع لهذه العبارة حرص المؤسسات المبحوثة على الالتزام بأخلاقيات الأعمال بين الموظفين لديها بطريقة معلنة ومدونة في شكل دليل أخلاقي يحدّد لهم الضوابط السلوكية التي يجب الالتزام بها في بيئة العمل.
  - جاءت العبارة رقم 39 "تميز عملية التوظيف بالمؤسسة بالشفافية والموضوعية" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.11) وانحراف معياري يقدر بـ (1.022)، يعكس المستوى المرتفع لهذه العبارة من وجهة نظر المستجوبين أن مؤسساتهم تعتمد على طرق شفافة في التوظيف من خلال اتباع طرق وآليات توظيف واضحة في اختيار الكفاءات مثل إجراء المسابقات والمقابلات المعلن عنها مسبقاً.
  - جاءت العبارة رقم 44 "تساهم المؤسسة داخل المجتمع بالتوعية في مكافحة بعض الممارسات اللاأخلاقية والآفات الاجتماعية كالمخدرات" في المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.07) وانحراف معياري يقدر بـ (1.110)، تدل هذه النتيجة على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتوعية المجتمع من الآفات الاجتماعية المختلفة، ومن أبرز أساليبها في ذلك هو

إرسال رسائل قصيرة، بالإضافة إلى القيام بحملات تحسيسية بصفة مباشرة أمام الجمهور مثل زيارة المدارس وتوعية التلاميذ، الومضات الإشهارية... إلخ.

• جاءت العبارة رقم 41 "تهتم المؤسسة بظروف العمل المادية والمعنوية للموظفين" في المرتبة السابعة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.97) وانحراف معياري يقدر بـ (1.081)، تعكس الأهمية المرتفعة لهذه العبارة مستوى رضا الموظفين المستجوبين عن ظروف العمل المادية والمعنوية التي توفرها مؤسستهم.

• جاءت العبارة رقم 40 "تعتمد المؤسسة سياسة واضحة وعادلة في ترقية وتطور الموظفين" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.90) وانحراف معياري يقدر بـ (1.126)، تدل أهمية ما ورد في هذه العبارة من وجهة نظر الموظفين المستجوبين على السياسة الواضحة لإدارة الموارد البشرية بمؤسسات قطاع الاتصالات في ترقية الموظفين التي في الغالب تعتمد على عدة اعتبارات منها الخبرة، المستوى العلمي، الكفاءة، وذلك بصفة عادلة دون تمييز.

#### 4- اتجاهات عينة الدراسة حول البعد الإنساني:

يتكون هذا البعد من سبع عبارات مرقمة من 45 إلى 51، وقد تم دراستها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الأهمية لكل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الإنساني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
45	تخصص المؤسسة جزءاً من أرباحها لدعم الجمعيات الخيرية والاجتماعية.	3.17	1.268	4	متوسط
46	تساهم المؤسسة بالتبرعات في حل المشكلات والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع أثناء الأزمات.	3.22	1.318	3	متوسط
47	تساهم المؤسسة في التظاهرات البيئية مثل: حملات التشجير، التنظيف، التوعية البيئية... إلخ	3.55	2.206	2	متوسط
48	تساهم المؤسسة في إنشاء المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس ومراكز صحية وطرق.	2.77	1.248	7	متوسط
49	تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في أعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	3.03	1.287	5	متوسط

متوسط	6	1.322	2.90	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.	50
متوسط	1	1.211	3.43	تساهم المؤسسة في تحسين نوعية حياة الموظفين وأسرهم كتنظيم رحلات ترفيهية لهم.	51
متوسط		1.001	3.15	المتوسط العام للبعد الإنساني	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (38) أن مستوى البعد الإنساني لدى مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.15)، وانحراف معياري مقداره (1.001)، ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد بناءً على مقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه العبارات حيث جاءت النتائج كالتالي:

- جاءت العبارة رقم 51 "تساهم المؤسسة في تحسين نوعية حياة الموظفين وأسرهم كتنظيم رحلات ترفيهية لهم" في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.43) وانحراف معياري يقدر بـ (1.211)، تعكس هذه العبارة المستوى المتوسط لرضا الموظفين عن الخدمات الممنوحة لهم من طرف مؤسساتهم وهذا ما يفسر بسعي هذه المؤسسات للحفاظ على موظفيها من خلال برامج رامية إلى تحسين نوعية حياة الموظفين وأسرهم، لكنها لازالت أقل من مما يطمح إليه الموظفون لذا يجب الرفع منها والحرص أكثر للوصول إلى مستوى تطلعات موظفيها بهذا الخصوص.
- جاءت العبارة رقم 47 "تساهم المؤسسة في التظاهرات البيئية مثل: حملات التشجير، التنظيف، التوعية البيئية... إلخ" في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.55) وانحراف معياري يقدر بـ (2.206)، يدل مستوى الأهمية المتوسط من وجهة نظر المستجوبين لما ورد في هذه العبارة على أن مؤسساتهم تقوم ببعض المبادرات في إطار مساهمتها في الحفاظ على البيئة من خلال مشاركتها في بعض التظاهرات البيئية مثل حملات التشجير، التنظيف، التوعية البيئية.
- جاءت العبارة رقم 46 "تساهم المؤسسة بالتبرعات في حل المشكلات والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع أثناء الأزمات" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.22) وانحراف معياري يقدر بـ (1.318)، تعكس نتيجة هذه العبارة المستوى المتوسط لمساهمة المؤسسات محل الدراسة في المجتمع من خلال التدخل للتخفيف من المشكلات والأضرار التي قد تلحق به أثناء الظروف الاستثنائية بسبب الأزمات، هذا ما يمثل جانبا إنسانيا لمؤسسات قطاع الاتصالات ويعكس روح المواطنة لديها في دعم المجتمع الجزائري في كل الظروف.

- جاءت العبارة رقم 45 "تخصص المؤسسة جزءاً من أرباحها لدعم الجمعيات الخيرية والاجتماعية" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.17) وانحراف معياري يقدر بـ (1.268)، يدل مستوى الأهمية المتوسط من وجهة نظر المستجوبين لما ورد في هذه العبارة على أن مؤسساتهم تشارك في المساهمة بجزء من أرباحها في مساعدة بعض فئات المجتمع التي تحتاج لدعم مادي كالمرضى والمعاقين من خلال الدعم المادي للجمعيات الخيرية والاجتماعية.
- جاءت العبارة رقم 49 "تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في أعمال تطوعية لخدمة المجتمع" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.03) وانحراف معياري يقدر بـ (1.287)، تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بإشراك الموظفين في أعمال لصالح المجتمع بعيداً عن مهامهم الأساسية، وهي بذلك تشجع على غرس قيم المسؤولية الاجتماعية لدى موظفيها.
- جاءت العبارة رقم 50 "تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة" في المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.90) وانحراف معياري يقدر بـ (1.322)، تعكس نتيجة هذه العبارة حرص مؤسسات قطاع الاتصالات على إدماج فئة ذوي الاحتياجات الخاصة في الحياة العادية من خلال منحه فرص عمل بها.
- جاءت العبارة رقم 48 "تساهم المؤسسة في إنشاء المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس ومراكز صحية وطرق" في المرتبة السابعة من حيث درجة الأهمية في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.77) وانحراف معياري يقدر بـ (1.248)، يدل مستوى الأهمية المتوسط لما ورد في هذه العبارة من وجهة نظر المستجوبين على أن مؤسساتهم تقدم مساهمات معتبرة للمجتمع تشمل مجالات عديدة تفيد المجتمع من المشاركة في إنشاء المدارس والمراكز الصحية والطرق... إلى غير ذلك من المشاريع الأساسية التي — من العادة — تعهد الدولة بتوفيرها لمواطنيها.

## المبحث الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سيتم اختبار صحة فرضيات الدراسة، ومن أجل ذلك تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل فرضية، وذلك بالاعتماد على اختبارات الانحدار البسيط والانحدار المتعدد في فرضية الأثر، بالإضافة إلى اختبار كروسكال والاس واختبار مان ويتني في فرضية الفروق.

## المطلب الأول: اختبار صحة فرضية الأثر

من أجل التحقق من وجود أثر بين متغيرات الدراسة أو عدمه تم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تضمنت ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.

ولغرض التعمق أكثر حول وجود أثر للقيادة الإدارية حسب نمطها على كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.

## 1- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى سنعتمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، ثم نقوم بحساب معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتفرعة عن القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)، من أجل القيام بتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أكثر نمط متعلق بتطبيق المسؤولية الاجتماعية.

عند إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:



الجدول رقم(39): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق المسؤولية

الاجتماعية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	Sig	الدلالة
الثابت	2.536	0.341	/	7.445	0.000**	/
القيادة الإدارية حسب نمطها (X)	0.503	0.108	0.425	4.669	0.000**	دالة إحصائية
نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.536 + 0.503 X + e_i$						معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.180
						معامل الارتباط (r) = 0.425
						قيمة F = 21.796 المعنوية = 0.000
* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( 0.05 )						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث نلاحظ من هذا الجدول معنوية اختبار  $F$  حيث بلغ مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، كما يوضح الجدول قيمة معامل الارتباط  $R$  حيث بلغ (0.425) ومعامل التحديد  $R^2$  بقيمة (0.180) مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية حسب نمطها) استطاع أن يفسر 18% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.

وقصد توضيح أي نمط للقيادة الإدارية أكثر تأثيراً في تطبيق المسؤولية الاجتماعية تم الاعتماد على نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقبل ذلك قمنا بحساب معامل تضخم التباين  $VIF$  واختبار التباين المسموح  $Tolerance$  بغرض التأكد من وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل.

تجدر الإشارة أنه إذا كانت قيمة معامل  $VIF$  أكبر من 10 وقيمة التباين المسموح  $Tolerance$  أقل من (0.05) فهذا يدل على وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل مع بعضها البعض وهو ما يؤثر على تحليل الانحدار المتعدد. والجدول التالي يوضح نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار معامل تضخم البيانات والتباين المسموح بين أبعاد المتغير المستقل\*

التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	القيادة الإدارية حسب نمطها
0.884	1.131	النمط الديمقراطي
0.786	1.273	النمط الأوتوقراطي
0.725	1.380	النمط الحر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل VIF تراوحت ما بين (1.13) و (1.38) وهي أقل من 10، كما تراوحت قيم التباين المسموح ما بين (0.72) و (0.88) وهي أكبر من (0.05)، وهو ما يدل على عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) وهو ما يسمح أيضاً باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بدون حذف أي بعد من هذه الأبعاد. وقد جاءت نتائج هذا التحليل على النحو الآتي:

الجدول رقم (41): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	Sig	الدلالة
الثابت	2.301	0.305	/	7.546	0.000**	/
النمط الديمقراطي (X <sub>1</sub> )	0.293	0.046	0.542	6.318	0.000**	دالة إحصائية
النمط الأوتوقراطي (X <sub>2</sub> )	0.280	0.067	0.382	4.196	0.000**	دالة إحصائية
النمط الحر (X <sub>3</sub> )	-0.070	0.065	-0.103	-1.087	0.280	غير دالة إحصائية
نموذج الانحدار المتعدد: $Y = 3.301 + 0.293 X_1 + 0.280 X_2 - 0.070 X_3 + e_i$						معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0.370
						معامل الارتباط (r) = 0.608
						قيمة F = 18.954 المعنوية = 0.000
* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى وذلك عن طريق إحصائية F وكما نشاهد من هذا الجدول معنوية اختبار F حيث بلغ مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من

\* في باقي الفرضيات الفرعية سيتم العودة لهذا الجدول لأنه يوضح نفس معاملات تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tolerance بين أبعاد المتغير المستقل (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) دون اللجوء لتكراره في كل فرضية.

(0.05)، كما يوضح الجدول قيمة معامل الارتباط **R** حيث بلغ (0.608) ومعامل التحديد **R2** بقيمة (0.37) مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية حسب نمطها) استطاع أن يفسر 37% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

كما يتبين كذلك من خلال النتائج المتحصل عليها ومن خلال قيم معامل الانحدار واختبار ستودنت (t) ما يلي:

- النمط الديمقراطي للقيادة الإدارية له تأثير في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.318) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أما معامل الانحدار بلغ (0.293) الذي يدل على وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والمسؤولية الاجتماعية.

- النمط الأوتوقراطي للقيادة الإدارية له تأثير في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.196) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أما معامل الانحدار فبلغ (0.280) ويدل على وجود علاقة طردية بين النمط الأوتوقراطي والمسؤولية الاجتماعية.

- النمط الحر للقيادة الإدارية ليس له تأثير في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة وذلك بملاحظة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (-1.087) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (0.280) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

كما حاولنا إظهار الارتباط الصافي بين كل نمط من أنماط القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية ومقارنتها بنتائج الارتباط البسيط للتمكن من تحديد أكثر نمط يؤثر على المسؤولية الاجتماعية وذلك بإيجاد قيم معامل الارتباط الجزئي.

ويقصد بالارتباط الجزئي الارتباط بين متغيرين أو أكثر مع استبعاد أثر متغير أو أكثر ويرجع السبب في استخدام الارتباط الجزئي إلى أن وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرين قد يكون بسبب ارتباطهما وتأثرهما بمتغير آخر، بحيث بعد استبعاد أثر هذا المتغير قد نحصل على درجة ارتباط مختلفة عنه في حالة عدم استبعاده، ليس هذا فحسب بل يمكن أن تصبح العلاقة غير معنوية<sup>1</sup>.

وجاءت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، بدون دار نشر، القاهرة، 2008، ص96.

الجدول رقم(42): نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأنماط القيادة الإدارية مع المسؤولية الاجتماعية

النمط الحر		النمط الأوتوقراطي		النمط الديمقراطي		المتغيرات
Sig	(r)	Sig	(r)	Sig	(r)	
0.274	-0.110	0.022*	0.227	0.000**	0.501	الارتباط البسيط
0.280	-0.110	0.000**	0.392	0.000**	0.540	الارتباط الجزئي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

- أظهرت نتائج معامل الارتباط البسيط وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين النمط الديمقراطي مع المسؤولية الاجتماعية حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.501)، ووجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي مع المسؤولية الاجتماعية حيث بلغ هذا المعامل قيمة (0.022)، وأظهرت النتائج عدم معنوية العلاقة بين النمط الحر مع المسؤولية الاجتماعية حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.235)، وبالتالي فإن أقوى علاقة ارتباط بالمسؤولية الاجتماعية كانت لصالح النمط الديمقراطي.
- أظهرت نتائج معامل الارتباط الجزئي وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين كل من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي مع المسؤولية الاجتماعية، حيث ارتفع معامل الارتباط والذي بلغ (0.540) بين النمط الديمقراطي والمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين، وارتفع معامل الارتباط كذلك بين النمط الأوتوقراطي والمسؤولية الاجتماعية حيث بلغ (0.392) عند استبعاد تأثير النمطين الباقين، بالإضافة إلى عدم معنوية العلاقة بين النمط الحر والمسؤولية الاجتماعية عند حذف تأثير النمطين الآخرين. وعليه فإن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط ارتباطاً بالمسؤولية الاجتماعية.

## 2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

تضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى سنعتمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، ثم نقوم بحساب معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتفرعة عن القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)، من أجل القيام بتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أكثر نمط متعلق بتطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.

عند إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(43): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	Sig	الدلالة
الثابت	3.367	0.409	/	8.236	0.000**	/
القيادة الإدارية حسب نمطها (X)	0.359	0.129	0.269	2.778	0.007**	دالة إحصائية
نموذج الانحدار البسيط: $Y_1 = 3.367 + 0.359 X + e_i$						معامل التحديد $(R^2) = 0.072$
						معامل الارتباط $(r) = 0.269$
						قيمة $F = 7.716$ المعنوية = 0.000
* دال إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 )						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث نلاحظ من هذا الجدول معنوية اختبار  $F$  حيث بلغ مستوى الدلالة (0.007) وهو أقل من (0.05)، كما يوضح الجدول قيمة معامل الارتباط  $R$  حيث بلغ (0.269) ومعامل التحديد  $R^2$  بقيمة (0.072) مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية حسب نمطها) استطاع أن يفسر 7.2% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.

وقصد توضيح أي نمط للقيادة الإدارية أكثر تأثيراً في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية تم الاعتماد على نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقبل ذلك قمنا بالرجوع إلى معامل تضخم التباين  $VIF$  واختبار التباين المسموح  $Tolerance$  الذين تم حسابهما سابقاً بغرض التأكد من وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، حيث أن قيم معامل  $VIF$  تراوحت ما بين (1.13) و (1.38) وهي أقل من 10، كما تراوحت قيم التباين المسموح ما بين (0.72) و (0.88) وهي أكبر من (0.05)، وهو ما يدل على عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) وهو ما يسمح أيضاً باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بدون حذف أي بعد من هذه الأبعاد وقد جاءت نتائج هذا التحليل على النحو الآتي:

الجدول رقم(44): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	Sig	الدالة
الثابت	3.072	0.361	/	8.510	0.000**	/
النمط الديمقراطي ( X <sub>1</sub> )	0.294	0.055	0.482	5.354	0.000**	دالة إحصائية
النمط الأوتوقراطي ( X <sub>2</sub> )	0.219	0.079	0.265	2.773	0.007**	دالة إحصائية
النمط الحر ( X <sub>3</sub> )	-0.151	0.077	-0.195	-1.961	0.053	غير دالة إحصائية
معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0.306						
معامل الارتباط (r) = 0.553						
قيمة F = 14.230 المعنوية = 0.000						
<p>نموذج الانحدار المتعدد:</p> $Y_1 = 3.072 + 0.294 X_1 + 0.219 X_2 - 0.151 X_3 + e_i$						
* دال إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 )						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى وذلك عن طريق إحصائية **F** وكما نشاهد من هذا الجدول معنوية اختبار **F** حيث بلغ مستوى الدلالة (**0,000**) وهو أقل من (**0,05**)، كما يوضح الجدول قيمة معامل الارتباط **R** حيث بلغ (**0.533**) ومعامل التحديد **R2** بقيمة (**0.306**) مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية حسب نمطها) استطاع أن يفسر **30%** من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

كما يتبين كذلك من خلال النتائج المتحصل عليها ومن خلال قيم معامل الانحدار واختبار ستودنت (t) ما يلي:

- النمط الديمقراطي للقيادة الإدارية له تأثير في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (**5.354**) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (**0.00**) وهي أقل من مستوى المعنوية (**0.05**)، أما معامل الانحدار بلغ (**0.294**) الذي يدل على وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.

- النمط الأوتوقراطي للقيادة الإدارية له تأثير في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (**2.773**) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (**0.007**) وهي

أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أما معامل الانحدار فبلغ (0.219) ويدل على وجود علاقة طردية بين النمط الأوتوقراطي والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.

- النمط الحر للقيادة الإدارية ليس له تأثير في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة وذلك بملاحظة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (-1.961) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (0.053) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، والذي يدل على عدم معنوية العلاقة بين النمط الحر والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية أما معامل الانحدار فبلغ (-0.151).

كما حاولنا إظهار الارتباط الصافي بين كل نمط من أنماط القيادة الإدارية والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية ومقارنتها بنتائج الارتباط البسيط للتمكن من تحديد أكثر نمط يؤثر على البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وذلك بإيجاد قيم معامل الارتباط الجزئي. وجاءت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(45): نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأنماط القيادة الإدارية مع البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية

المتغيرات	النمط الديمقراطي		النمط الأوتوقراطي		النمط الحر	
	Sig	(r)	Sig	(r)	Sig	(r)
الارتباط البسيط	0.000**	0.495	0.428	0.080	0.018*	-0.235
الارتباط الجزئي	0.000**	0.478	0.007**	0.271	0.053	-0.195

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

- أظهرت نتائج معامل الارتباط البسيط وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) للنمط الديمقراطي مع البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.495)، وعدم وجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي مع البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية حيث بلغ هذا المعامل قيمة (0.080)، وأظهرت النتائج عدم معنوية العلاقة بين النمط الحر مع البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (-0.235)، وبالتالي فإن أقوى علاقة ارتباط بالبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية كانت لصالح النمط الديمقراطي.

- أظهرت نتائج معامل الارتباط الجزئي وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) لكل من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي مع البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، حيث انخفض معامل الارتباط والذي بلغ (0.478) بين النمط الديمقراطي والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين، بينما ارتفع معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية حيث بلغ (0.271) عند استبعاد تأثير النمطين الباقيين والذي أدى إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين

هذا النمط والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة بين النمط الحر والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية عند حذف تأثير النمطين الآخرين.

وعليه فإن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط ارتباطا بالبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.

### 3- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

تضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.

لاختبار صحة هذه الفرضية سنعمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية، ومن خلال حساب معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح نتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتفرعة عن القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)، من أجل القيام بتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أكثر نمط متعلق بتطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية.

عند إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(46): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد القانوني

للمسؤولية الاجتماعية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T الحسوبة	Sig	الدلالة
الثابت	3.991	0.361	/	11.059	0.000**	/
القيادة الإدارية حسب نمطها (X)	0.187	0.114	0.114	1.643	<b>0.104</b>	غير دالة إحصائيا
معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.072						
معامل الارتباط ( $r$ ) = 0.163						
قيمة F = 2.698 المعنوية = 0.000						
نموذج الانحدار البسيط: $Y_2 = 3.991 + 0.187 X + e_i$						
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية ( 0.05 )						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم معنوية اختبار **F** حيث بلغ مستوى الدلالة (**0,104**) وهو أكبر من (**0,05**)، كما يوضح الجدول قيمة معامل الارتباط **R** حيث بلغ (**0.163**) ومعامل التحديد **R<sup>2</sup>** بقيمة (**0.072**) مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية حسب نمطها) استطاع أن يفسر **7.2%** من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.



وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.

بالرغم من عدم منطقية نتيجة اختبار هذه الفرضية حول عدم وجود أثر للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية إلا أنه من المرجح أن يكون سبب ذلك هو دراية الموظفين واطلاعهم الجيد على القوانين وحرصهم على تطبيقها دون الحاجة إلى توجيه من الرؤساء المباشرين لهم.

وقصد التفصيل في أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة وتأثيرها أو عدمه في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تم الاعتماد على نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقبل ذلك تجدر الإشارة إلى أن نتائج اختبار معامل تضخم التباين **VIF** واختبار التباين المسموح **Tolerance** أوضحت عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) وهو ما يسمح أيضا باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بدون حذف أي بعد من هذه الأبعاد وقد جاءت نتائج هذا التحليل على النحو الآتي:

الجدول رقم(47): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	Sig	الدلالة
الثابت	3.802	0.336	/	11.301	0.000**	/
النمط الديمقراطي ( X <sub>1</sub> )	0.120	0.051	0.229	2.357	0.020*	دالة إحصائية
النمط الأوتوقراطي ( X <sub>2</sub> )	0.259	0.074	0.362	3.510	0.001**	دالة إحصائية
النمط الحر ( X <sub>3</sub> )	-0.201	0.072	-0.302	-2.809	0.006**	دالة إحصائية
نموذج الانحدار المتعدد:						
$Y_2 = 3.802 + 0.120 X_1 + 0.259 X_2 - 0.201 X_3 + e_i$						
معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0.188						
معامل الارتباط (r) = 0.434						
قيمة F = 7.491 المعنوية = 0.000						

\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية ( 0.05 )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية وذلك عن طريق إحصائية **F** وكما نشاهد من هذا الجدول معنوية اختبار **F** حيث بلغ مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0.05)، كما يوضح الجدول قيمة معامل الارتباط **R** حيث بلغ (0.434) ومعامل التحديد **R<sup>2</sup>** بقيمة

- (0.188) مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية حسب نمطها) استطاع أن يفسر ما يقارب 19% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.
- كما يتبين كذلك من النتائج المتحصل عليها ومن خلال قيم معامل الانحدار واختبار ستودنت (t) ما يلي:
- النمط الديمقراطي للقيادة الإدارية له تأثير في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.357) وبقية احتمالية قدرت بـ (0.02) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أما معامل الانحدار بلغ (0.120) الذي يدل على وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية.
  - النمط الأوتوقراطي للقيادة الإدارية له تأثير في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.510) وبقية احتمالية قدرت بـ (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أما معامل الانحدار فبلغ (0.259) ويدل على وجود علاقة طردية بين النمط الأوتوقراطي والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية.
  - النمط الحر للقيادة الإدارية له تأثير في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة وذلك بملاحظة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (-2.809) وبقية احتمالية قدرت بـ (0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، والذي يدل على وجود علاقة بين النمط الحر والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية أما معامل الانحدار فبلغ (-0.151) وهو سالب ما يدل على أن هذه العلاقة علاقة عكسية.

كما حاولنا إظهار الارتباط الصافي بين كل نمط من أنماط القيادة الإدارية والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية ومقارنتها بنتائج الارتباط البسيط للتمكن من تحديد أكثر نمط يؤثر على البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وذلك بإيجاد قيم معامل الارتباط الجزئي. وجاءت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (48): نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأنماط القيادة الإدارية مع البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية

المتغيرات	النمط الديمقراطي		النمط الأوتوقراطي		النمط الحر	
	Sig	(r)	Sig	(r)	Sig	(r)
الارتباط البسيط	0.009**	0.260	0.075	0.178	0.033*	-0.212
الارتباط الجزئي	0.020*	0.233	0.001**	0.336	0.006**	-0.274

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

- أظهرت نتائج معامل الارتباط البسيط وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين النمط الديمقراطي مع البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.260)، وعدم

وجود علاقة للنمط الأوتوقراطي مع البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية لأن مستوى المعنوية الذي بلغ (0.075) أكبر من المستوى المفروض (0.05)، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) للنمط الحر مع البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (-0.212).

- أظهرت نتائج معامل الارتباط الجزئي وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين كل من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الحر مع البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية، حيث انخفض معامل الارتباط والذي بلغ (0.233) بين النمط الديمقراطي والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية بعد استبعاد تأثير النمطين الآخرين، بينما ارتفع معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية حيث بلغ (0.336) عند استبعاد تأثير النمطين الباقين، بالإضافة إلى ارتفاع معامل الارتباط الذي بلغ (-0.274) الذي يعبر عن زيادة العلاقة العكسية بين النمط الحر والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية عند حذف تأثير النمطين الآخرين.

وبمقارنة معاملات الارتباط الجزئي فإن أكثر الأنماط ارتباطاً بالبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية هو النمط الأوتوقراطي، يليه النمط الديمقراطي، في حين هناك ارتباط عكسي بين النمط الحر والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية، وهذه النتيجة منطقية بالنظر إلى خصائص كل نمط.

#### 4- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة سنعمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، ثم من خلال حساب معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح نتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتفرعة عن القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)، من أجل القيام بتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أكثر نمط متعلق بتطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية.

عند إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(49): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T الحسوبة	Sig	الدلالة
الثابت	2.734	0.425	/	6.438	0.000**	/
القيادة الإدارية حسب نمطها (X)	0.471	0.134	0.332	3.506	0.001**	دالة إحصائية
نموذج الانحدار البسيط: $Y_3 = 2.734 + 0.471 X + e_i$						معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0.110
						معامل الارتباط (r) = 0.332
						قيمة F = 12.290 المعنوية = 0.000
* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( 0.05 )						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث نلاحظ من هذا الجدول معنوية اختبار **F** حيث بلغ مستوى الدلالة (0.001) وهو أقل من (0.05)، كما يوضح الجدول قيمة معامل الارتباط **R** حيث بلغ (0.332) ومعامل التحديد **R<sup>2</sup>** بقيمة (0.110) مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية حسب نمطها) استطاع أن يفسر 11% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.

وقصد توضيح أي نمط للقيادة الإدارية أكثر تأثيراً في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية تم الاعتماد على نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقبل ذلك تجدر الإشارة إلى معامل تضخم التباين **VIF** واختبار التباين المسموح **Tolerance** الذين تم حسابهما سابقاً وأظهرهما عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) وهو ما يسمح باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بدون حذف أي بعد من هذه الأبعاد وقد جاءت نتائج هذا التحليل على النحو الآتي:

الجدول رقم(50): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	Sig	الدالة
الثابت	2.449	0.372	/	6.585	0.000**	/
النمط الديمقراطي ( X <sub>1</sub> )	0.387	0.056	0.599	6.855	0.000**	دالة إحصائية
النمط الأوتوقراطي ( X <sub>2</sub> )	0.101	0.081	0.115	1.236	0.219	غير دالة إحصائية
النمط الحر ( X <sub>3</sub> )	-0.001	0.079	-0.001	-0.012	0.991	غير دالة إحصائية
معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0.345						
معامل الارتباط (r) = 0.588						
قيمة F = 17.044 المعنوية = 0.000						
<p>نموذج الانحدار المتعدد:</p> $Y_3 = 2.449 + 0.387 X_1 + 0.101 X_2 - 0.001 X_3 + e_i$						
* دال إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 )						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة وذلك عن طريق إحصائية **F** وكما نشاهد من هذا الجدول معنوية اختبار **F** حيث بلغ مستوى الدلالة (**0,000**) وهو أقل من (**0.05**)، كما يوضح الجدول قيمة معامل الارتباط **R** حيث بلغ (**0.588**) ومعامل التحديد **R2** بقيمة (**0.345**) مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية حسب نمطها) استطاع أن يفسر **34%** من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

كما يتبين كذلك من النتائج المتحصل عليها ومن خلال قيم معامل الانحدار واختبار ستودنت (t) ما يلي:

- النمط الديمقراطي للقيادة الإدارية له تأثير في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (**6.855**) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (**0.00**) وهي أقل من مستوى المعنوية (**0.05**)، أما معامل الانحدار بلغ (**0.387**) الذي يدل على وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية.
- النمط الأوتوقراطي للقيادة الإدارية ليس له تأثير في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (**1.236**) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (**0.219**) وهي أكبر من مستوى المعنوية (**0.05**).

- النمط الحر للقيادة الإدارية ليس له تأثير في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة وذلك بملاحظة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (-0.012) وبقيمة احتمالية قدرت بـ (0.991) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

كما حاولنا إظهار الارتباط الصافي بين كل نمط من أنماط القيادة الإدارية والبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية ومقارنتها بنتائج الارتباط البسيط للتمكن من تحديد أكثر نمط يؤثر على البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وذلك بإيجاد قيم معامل الارتباط الجزئي. وجاءت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(51): نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأنماط القيادة الإدارية مع البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية

المتغيرات	النمط الديمقراطي		النمط الأوتوقراطي		النمط الحر	
	Sig	(r)	Sig	(r)	Sig	(r)
الارتباط البسيط	0.000**	0.577	0.968	-0.004	0.134	-0.150
الارتباط الجزئي	0.000**	0.571	0.219	0.125	0.991	-0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

- أظهرت نتائج معامل الارتباط البسيط وجود علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) للنمط الديمقراطي مع البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.577)، وعدم وجود علاقة لكل من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر مع البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية لأن مستوى المعنوية لكليهما بلغ (0.968) و(0.134) على التوالي وأكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

- أظهرت نتائج معامل الارتباط الجزئي وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) للنمط الديمقراطي مع البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد تأثير النمطين الآخرين، حيث انخفض معامل الارتباط بشكل طفيف وبلغ (0.571)، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين كل من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر مع البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الباقيين لأن مستوى المعنوية بلغ (0.219) و(0.991) على التوالي وأكبر من المستوى المفروض (0.05).

وبمقارنة معاملات الارتباط الجزئي فإن النمط الوحيد المرتبط بالبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية هو

النمط الديمقراطي.

## 5- اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.

لاختبار صحة هذه الفرضية سنعمد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية، ثم نقوم بحساب معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتفرعة عن القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)، من أجل القيام بتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أكثر نمط متعلق بتطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية.

عند إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(52): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	Sig	الدلالة
الثابت	0.052	0.562	/	0.093	0.926	/
القيادة الإدارية حسب نمطها (X)	0.994	0.178	0.489	5.573	<b>0.000**</b>	دالة إحصائية
معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.239						
معامل الارتباط ( $r$ ) = 0.489						
قيمة F = 31.060 = المعنوية = 0.000						
نموذج الانحدار البسيط: $Y_4 = 0.052 + 0.994 X + e_i$						
* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة حيث نلاحظ معنوية اختبار  $F$  حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، كما يوضح الجدول قيمة معامل الارتباط  $R$  حيث بلغ (0.489) ومعامل التحديد  $R^2$  بقيمة (0.239) مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية حسب نمطها) استطاع أن يفسر 24% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.

وقصد التفصيل في أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة وتأثيرها في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية تم الاعتماد على نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقبل ذلك تجدر الإشارة إلى أن معامل تضخم التباين **VIF** واختبار التباين المسموح **Tolerance** أوضحت عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) وهو ما يسمح باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بدون حذف أي بعد من هذه الأبعاد وقد جاءت نتائج هذا التحليل على النحو الآتي:

الجدول رقم(53): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإدارية حسب نمطها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T الحسوبة	Sig	الدلالة
الثابت	-1.118	0.557	/	-0.212	0.833	/
النمط الديمقراطي (X <sub>1</sub> )	0.369	0.085	0.398	4.364	<b>0.000**</b>	دالة إحصائية
النمط الأوتوقراطي (X <sub>2</sub> )	0.542	0.122	0.430	4.443	<b>0.000**</b>	دالة إحصائية
النمط الحر (X <sub>3</sub> )	0.070	0.119	0.060	0.595	<b>0.554</b>	غير دالة إحصائية
معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) = 0.287						
معامل الارتباط (r) = 0.536						
قيمة F = 13.006 المعنوية = 0.000						
<p>نموذج الانحدار المتعدد:</p> $Y_4 = -1.118 + 0.369 X_1 + 0.542 X_2 + 0.070 X_3 + e_i$						

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة وذلك عن طريق إحصائية **F** وكما نشاهد من هذا الجدول معنوية اختبار **F** حيث بلغ مستوى الدلالة (**0,000**) وهو أقل من (**0,05**)، كما يوضح الجدول قيمة معامل الارتباط **R** حيث بلغ (**0.536**) ومعامل التحديد **R2** بقيمة (**0.287**) مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية حسب نمطها) استطاع أن يفسر **28%** من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

كما يتبين كذلك من النتائج المتحصل عليها ومن خلال قيم معامل الانحدار واختبار ستودنت (t) ما يلي:



- النمط الديمقراطي للقيادة الإدارية له تأثير في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.364) وبقية احتمالية قدرت بـ (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أما معامل الانحدار فبلغ (0.369) والذي يدل على وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية.
  - النمط الأوتوقراطي للقيادة الإدارية له تأثير في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.443) وبقية احتمالية قدرت بـ (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أما معامل الانحدار فبلغ (0.542) ويدل على وجود علاقة طردية بين النمط الأوتوقراطي والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية.
  - النمط الحر للقيادة الإدارية ليس له تأثير في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة وذلك بملاحظة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (0.595) وبقية احتمالية قدرت بـ (0.554) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05).
- كما حاولنا إظهار الارتباط الصافي بين كل نمط من أنماط القيادة الإدارية والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية ومقارنتها بنتائج الارتباط البسيط للتمكن من تحديد أكثر نمط يؤثر على البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية وذلك بإيجاد قيم معامل الارتباط الجزئي. وجاءت نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:
- الجدول رقم (54): نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأنماط القيادة الإدارية مع البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية

المتغيرات	النمط الديمقراطي		النمط الأوتوقراطي		النمط الحر	
	Sig	(r)	Sig	(r)	Sig	(r)
الارتباط البسيط	0.003**	0.293	0.000**	0.379	0.218	0.124
الارتباط الجزئي	0.000**	0.405	0.000**	0.411	0.554	0.060

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

- أظهرت نتائج معامل الارتباط البسيط وجود علاقة طردية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) بين كل من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي مع البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.293) و(0.379) على التوالي، وعدم وجود علاقة للنمط الحر مع البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية لأن مستوى المعنوية بلغ (0.554) وهو أكبر من المستوى المفروض (0.05).
- أظهرت نتائج معامل الارتباط الجزئي وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) بين كل من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي مع البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية، حيث ارتفع معامل الارتباط لكل منهما والذي بلغ (0.405) و(0.411) على التوالي بين وذلك عند استبعاد النمطين الآخرين

عند حساب الارتباط الجزئي بالنسبة لكل نمط، بينما لا توجد علاقة بين النمط الحر والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد تأثير النمطين الباقيين حيث مستوى المعنوية بلغ (0.554) وهو أكبر من المستوى المفروض (0.05).

وبمقارنة معاملات الارتباط الجزئي فإن النمطين المتعلقين بالبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية هما النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي.

#### المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيتي الفروق

سيتم من خلال هذا المطلب دراسة الفروق في إجابات عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة وذلك تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وسنستخدم في ذلك الاختبارات الإحصائية المناسبة كاختبار كروسكال والاس واختبار مان ويتني كون محاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 1- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية:

تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤسسة، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة، مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب).

وتتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى للجنس.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى للعمر.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى للمستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى للمسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى لمدة العمل في المؤسسة.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى لمدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب.

أ- الفروق تبعا لمتغير المؤسسة:

لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول القيادة الإدارية حسب نمطها التي تعزى لمتغير المؤسسة تم الاعتماد على اختبار كروسكال والاس **Kruskal Wallis H** وجاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (55): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تبعا للمؤسسة

Sig	الاختبار الإحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب				الأبعاد
		أوريدو	جيزي	موبيليس	اتصالات الجزائر	
0.002**	15.065	75.00	71.62	38.63	47.34	النمط الديمقراطي
0.002**	15.155	19.79	38.77	66.75	52.93	النمط الأوتوقراطي
0.003**	14.238	35.43	44.92	75.22	47.93	النمط الحر
0.178	4.912	44.50	59.92	62.03	47.20	القيادة الإدارية
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- القيادة الإدارية ممثلة في النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط الحر جاءت بمستوى معنوية أقل من (0.05) ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط الحر تعزى لمتغير المؤسسة.
  - متغير القيادة الإدارية جاء بمستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو القيادة الإدارية تعزى لمتغير المؤسسة.
- ولتحديد مصدر الاختلاف فيما يتعلق بالفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط الحر، سيتم إجراء اختبار مان ويتني **Mann Whitney** لكل مؤسستين من المؤسسات الأربعة ومن خلاله سيتم تحديد مصدر الاختلاف، وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم(56): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه النمط الديمقراطي تبعا للمؤسسة

المقارنات						الاختلاف
أوريدو	اتصالات الجزائر	جيزي	اتصالات الجزائر	موبيليس	اتصالات الجزائر	المؤسسة
53.71	34.65	54.69	36.46	36.00	42.23	متوسط الرتب
- 2.296		- 2.655		- 0.950		الاختبار الإحصائي Z
<b>0.022*</b>		<b>0.008**</b>		0.342		Sig
أوريدو	جيزي	أوريدو	موبيليس	جيزي	موبيليس	المؤسسة
11.07	10.19	18.21	9.28	20.73	10.34	متوسط الرتب
-0.323		-2.910		-3.277		الاختبار الإحصائي Z
0.757		<b>0.002**</b>		<b>0.001**</b>		Sig
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) لدى المقارنة بين كل من مؤسستي اتصالات الجزائر وموبيليس وبين مؤسستي جيزي وأوريدو وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول النمط الديمقراطي، بينما في باقي المقارنات تم تسجيل مستوى معنوية أقل (0.05) وهو ما يعكس وجود فروق بين كل من اتصالات الجزائر وجيزي وأوريدو، كذلك هناك فروق بين إجابات موظفي كل من موبيليس وجيزي وأوريدو وهذه الفروقات تدل على وجود اختلاف في آراء موظفي تلك المؤسسات حول النمط الديمقراطي.

أما بالنسبة للاختلاف فيما يتعلق بالفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات حول النمط الأوتوقراطي تعزى لمتغير المؤسسة فقد تم استخدام اختبار مان ويتني Mann Whitney لكل مؤسستين من المؤسسات الأربعة ومن خلاله سيتم تحديد مصدر الاختلاف، وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم(57): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه النمط الأوتوقراطي تبعا للمؤسسة

المقارنات						الاختلاف
أوريدو	اتصالات الجزائر	جيزي	اتصالات الجزائر	موبيليس	اتصالات الجزائر	المؤسسة
14.21	38.90	30.04	41.39	50.59	38.64	متوسط الرتب
-2.971		-1.652		-1.823		الاختبار الإحصائي Z
<b>0.003**</b>		0.099		0.068		Sig
أوريدو	جيزي	أوريدو	موبيليس	جيزي	موبيليس	المؤسسة
7.86	11.92	5.71	14.75	10.81	18.41	متوسط الرتب

-1.478	-2.952	-2.400	الاختبار الإحصائي Z
0.157	<b>0.002**</b>	<b>0.015*</b>	Sig
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) لدى المقارنة بين كل من مؤسستي اتصالات الجزائر وموبيليس، واتصالات الجزائر وجيزي، وبين جيزي وأوريدو، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول النمط الأوتوقراطي، بينما في باقي المقارنات تم تسجيل مستوى معنوية أقل (0.05) وهو ما يعكس وجود فروق بين اتصالات الجزائر وأوريدو، كذلك هناك فروق بين إجابات موظفي كل من موبيليس وجيزي وأوريدو وهذه الفروقات تدل على وجود اختلاف في آراء موظفي تلك المؤسسات حول النمط الأوتوقراطي.

ومثلما سبق لمعرفة الاختلاف فيما يتعلق بالفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات حول النمط الحر التي تعزى لمتغير المؤسسة سنستخدم اختبار مان ويتني Mann Whitney ونجري المقارنات بين كل مؤسستين بنفس الطريقة.

الجدول رقم(58): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه النمط الحر تبعا للمؤسسة

المقارنات						الاختلاف
أوريدو	اتصالات الجزائر	جيزي	اتصالات الجزائر	موبيليس	اتصالات الجزائر	المؤسسة
27.93	37.42	37.81	39.84	58.59	36.67	متوسط الرتب
-1.143		-0.296		-3.346		الاختبار الإحصائي Z
0.253		0.768		<b>0.001**</b>		Sig
أوريدو	جيزي	أوريدو	موبيليس	جيزي	موبيليس	المؤسسة
9.14	11.23	6.36	14.47	9.88	19.16	متوسط الرتب
-0.451		-2.650		-2.926		الاختبار الإحصائي Z
0.485		<b>0.006**</b>		<b>0.003**</b>		Sig
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) لدى المقارنة بين مؤسسة اتصالات الجزائر مع كل من موبيليس وجيزي ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول النمط الحر، بينما في باقي المقارنات تم تسجيل مستوى معنوية أقل (0.05) وهو ما يعكس وجود فروق بين

إجابات موظفي مؤسستي اتصالات الجزائر وموبيليس، ووجود فروق بين إجابات موظفي موبيليس مع كل من جيزي وأوريدو وهذه الفروقات تدل على وجود اختلاف في آراء موظفي تلك المؤسسات حول النمط الحر. **ب- الفروق تبعاً لمتغير الجنس:**

لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول القيادة الإدارية حسب نمطها التي تعزى لمتغير الجنس تم الاعتماد على اختبار مان ويتني وجاءت النتائج وفق الجدول التالي: **الجدول رقم (59): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تبعاً للجنس**

Sig	الاختبار الإحصائي Z	متوسط الرتب		الأبعاد
		أنثى	ذكر	
0.066	-1.840	58.51	47.19	النمط الديمقراطي
0.057	-1.900	43.24	54.94	النمط الأوتوقراطي
<b>0.023*</b>	-2.275	41.71	55.72	النمط الحر
0.525	-0.636	48.40	52.32	القيادة الإدارية
* دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- متغير القيادة الإدارية والنمطين الديمقراطي والأوتوقراطي بمستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو هذه المتغيرات تعزى لمتغير الجنس، أما النمط الحر فقد جاء بمستوى معنوية أقل من (0.05) ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين نحو النمط الحر تعزى لمتغير الجنس، هذه الفروق كانت لصالح الذكور بمتوسط رتب بلغ (55.72) وهو أعلى منه لدى الإناث.

**ج- الفروق تبعاً لمتغير العمر:**

لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول القيادة الإدارية حسب نمطها التي تعزى لمتغير العمر تم الاعتماد على اختبار كروسكال والاس **Kruskal Wallis H** وجاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(60): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تبعا للعمر

Sig	الاختبار الإحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب				الأبعاد
		الفئة أقل من 30 سنة	الفئة من 30 إلى 40 سنة	الفئة من 41 إلى 50 سنة	الفئة أكثر من 50 سنة	
0.045*	8.045	31.40	61.97	46.06	59.05	النمط الديمقراطي
0.298	3.681	48.50	48.69	55.57	41.82	النمط الأوتوقراطي
0.022*	9.665	48.80	37.53	58.82	42.61	النمط الحر
0.424	2.796	31.20	49.94	53.62	49.70	القيادة الإدارية
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- النمط الأوتوقراطي جاء بمستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو النمط الأوتوقراطي تعزى لمتغير العمر.
  - النمط الديمقراطي والنمط الحر جاءا بمستوى معنوية أقل من (0.05) ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو النمط الديمقراطي والنمط الحر تعزى لمتغير العمر.
  - متغير القيادة الإدارية جاء بمستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو القيادة الإدارية تعزى لمتغير العمر.
- ولتحديد مصدر الاختلاف فيما يتعلق بالفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو النمط الديمقراطي والنمط الحر، سيتم إجراء اختبار مان ويتني Mann Whitney لكل فئتين من الفئات الأربعة ليتم تحديد مصدر الاختلاف، وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم(61): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه النمط

الديمقراطي تبعا للعمر

المقارنات						الاختلاف
الفئة أكثر من 50 سنة	الفئة أقل من 30 سنة	الفئة من 41 إلى 50 سنة	الفئة أقل من 30 سنة	الفئة من 30 إلى 40 سنة	الفئة أقل من 30 سنة	العمر
7.50	15.48	21.58	19.61	36.57	46.95	متوسط الرتب
-2.034		-0.533		-1.825		الاختبار الإحصائي Z
0.040*		0.600		0.068		Sig

العمر	الفئة من 30 إلى 40 سنة	الفئة من 41 إلى 50 سنة	الفئة من 30 إلى 40 سنة	الفئة من 41 إلى 50 سنة	الفئة من 30 إلى 40 سنة	الفئة من 41 إلى 50 سنة
متوسط الرتب	34.79	45.94	31.71	23.10	13.44	6.80
الاختبار الإحصائي Z	-1.919		-1.040		-1.946	
Sig	0.055		0.309		0.055	
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) لدى جميع المقارنات ماعدا المقارنة بين فئتي "أقل من 30 سنة" و "أكثر من 50 سنة" التي يقل مستوى المعنوية فيها عن (0.05)، وبالتالي فإن سبب الفروق في إجابات الموظفين نحو النمط الديمقراطي تعود للفروق بين هاتين الفئتين.

الجدول رقم(62): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه النمط

الحر تبعا للعمر

المقارنات						الاختلاف
العمر	الفئة من 30 سنة	الفئة من 30 إلى 40 سنة	الفئة من 41 إلى 50 سنة	الفئة من 41 إلى 50 سنة	الفئة من 30 سنة	الفئة من 30 إلى 40 سنة
متوسط الرتب	30.52	43.03	21.43	19.36	13.66	15.50
الاختبار الإحصائي Z	-2.198		-0.559		-0.470	
Sig	0.028*		0.581		0.650	
العمر	الفئة من 30 إلى 40 سنة	الفئة من 41 إلى 50 سنة	الفئة من 30 إلى 40 سنة	الفئة من 41 إلى 50 سنة	الفئة من 30 إلى 40 سنة	الفئة من 41 إلى 50 سنة
متوسط الرتب	41.23	25.89	31.56	24.70	11.28	14.60
الاختبار الإحصائي Z	-2.638		-0.830		-0.972	
Sig	0.008**		0.419		0.363	
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) لدى جميع المقارنات ماعدا المقارنة بين فئتي "أقل من 30 سنة" و "من 30 إلى 40 سنة" وبين فئتي "من 30 إلى 40 سنة" و "من 41 إلى 50 سنة" التي يقل مستوى المعنوية فيهما عن (0.05)، وبالتالي فإن سبب الفروق في إجابات الموظفين نحو النمط الحر تعود للفروق بين هاتين المجموعتين.



د- الفروق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي:

لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول القيادة الإدارية حسب نمطها التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي تم الاعتماد على اختبار كروسكال والاس **Kruskal Wallis H** وجاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (63): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب

نمطها تبعاً للمستوى التعليمي

Sig	الاختبار الإحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب			الأبعاد
		دراسات عليا	جامعي	ثانوي فأقل	
0.037*	6.577	34.68	55.25	52.08	النمط الديمقراطي
0.007**	9.577	69.44	49.96	40.92	النمط الأوتوقراطي
0.001**	14.003	73.41	49.40	39.54	النمط الحر
0.107	4.471	57.68	53.49	40.58	القيادة الإدارية
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- نتائج كل من النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط الحر جاءت بمستوى معنوية أقل من (0.05) ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو الأنماط الثلاثة للقيادة الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- متغير القيادة الإدارية جاء بمستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو القيادة الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ولتحديد مصدر الاختلاف فيما يتعلق بالفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو الأنماط الثلاثة للقيادة الإدارية سيتم إجراء اختبار مان ويتني **Mann Whitney** لكل مستويين من المستويات الثلاثة ل يتم تحديد مصدر الاختلاف، وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم (64): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه النمط

الديمقراطي تبعاً للمستوى التعليمي

المقارنات						الاختلاف
دراسات عليا	جامعي	دراسات عليا	ثانوي فأقل	جامعي	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
26.44	41.97	17.24	24.40	43.27	40.68	متوسط الرتب
-2.563		-1.862		-0.446		الاختبار الإحصائي Z

0.010**	0.063	0.655	Sig
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) لدى جميع المقارنات ماعدا المقارنة بين المستويين "جامعي" و "دراسات عليا" التي يقل مستوى المعنوية فيها عن (0.05)، وبالتالي فإن سبب الفروق في إجابات الموظفين نحو النمط الديمقراطي تعود للفروق بين هاذين المستويين.

الجدول رقم(65): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه النمط

الأوتوقراطي تبعا للمستوى التعليمي

المقارنات						الاختلاف
دراسات عليا	جامعي	دراسات عليا	ثانوي فأقل	جامعي	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
50.00	35.19	28.44	16.78	44.77	37.14	متوسط الرتب
-2.440		-3.030		-1.313		الاختبار الإحصائي Z
0.015*		0.002**		0.189		Sig
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) لدى المقارنة بين المستويين "ثانوي فأقل" و"جامعي" لذا فإنه لا توجد فروق في إجابات الموظفين بين هاذين المستويين، أما بمقارنة مستوى "دراسات عليا" مع كل من مستوى "ثانوي فأقل" و"جامعي" التي يقل مستوى المعنوية فيهما عن (0.05)، وبالتالي فإن سبب الفروق في إجابات الموظفين نحو النمط الأوتوقراطي تعود للفروق بين هاتين المجموعتين.

الجدول رقم(66): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه النمط

الحر تبعا للمستوى التعليمي

المقارنات						الاختلاف
دراسات عليا	جامعي	دراسات عليا	ثانوي فأقل	جامعي	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
53.12	34.29	29.29	16.20	45.11	36.34	متوسط الرتب
-3.106		-3.404		-1.510		الاختبار الإحصائي Z
0.002**		0.001**		0.131		Sig
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) لدى المقارنة بين المستويين "ثانوي فأقل" و"جامعي" لذا فإنه لا توجد فروق في إجابات الموظفين بين هاذين المستويين، أما بمقارنة مستوى "دراسات

علياً مع كل من مستوى "ثانوي فأقل" و"جامعي" التي يقل مستوى المعنوية فيهما عن (0.05)، وبالتالي فإن سبب الفروق في إجابات الموظفين نحو النمط الحر تعود للفروق بين هاتين المجموعتين.

#### ه- الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول القيادة الإدارية حسب نمطها التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي تم الاعتماد على اختبار كروسكال والاس **Kruskal Wallis H** وجاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(67): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تبعاً للمسمى الوظيفي

Sig	الاختبار الإحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب			الأبعاد
		موظف	رئيس مصلحة	نائب مدير	
0.356	2.067	51.85	45.69	61.94	النمط الديمقراطي
<b>0.013*</b>	8.672	45.44	65.09	49.31	النمط الأوتوقراطي
0.203	3.190	47.76	59.59	48.75	النمط الحر
0.354	2.078	47.94	56.80	56.69	القيادة الإدارية
* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- نتائج كل من النمط الديمقراطي والنمط الحر جاءت بمستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو كل من النمط الديمقراطي والنمط الحر تعزى للمسمى الوظيفي، في حين النمط الأوتوقراطي جاء بمستوى أقل من (0.05) أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين نحو النمط الأوتوقراطي تعزى للمسمى الوظيفي.
- متغير القيادة الإدارية جاء بمستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو القيادة الإدارية تعزى للمسمى الوظيفي. ولتحديد مصدر الاختلاف فيما يتعلق بالفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو النمط الأوتوقراطي سيتم إجراء اختبار مان ويتني **Mann Whitney** لكل مسميين وظيفيين ومن خلاله يتم تحديد مصدر الاختلاف، وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم(68): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه النمط الأوتوقراطي تبعاً للمسمى الوظيفي

المقارنات						الاختلاف
موظف	رئيس مصلحة	موظف	نائب مدير	رئيس مصلحة	نائب مدير	المسمى الوظيفي
41.64	60.11	37.30	39.13	18.98	14.69	متوسط الرتب
-3.000			-0.227		-1.043	الاختبار الإحصائي Z
<b>0.003**</b>			0.821		0.304	Sig
* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) لدى المقارنة المسمى الوظيفي "نائب مدير" بكل من "موظف" و"رئيس مصلحة" فإنه لا توجد فروق في إجابات الموظفين بين هاذين المسمين، أما بمقارنة المسمى الوظيفي "موظف" بالمسمى "رئيس مصلحة" فإن مستوى المعنوية يقل عن (0.05)، وبالتالي فإن سبب الفروق في إجابات الموظفين نحو النمط الأوتوقراطي تعود للفروق بين هاتين المجموعتين.

و- الفروق تبعاً لمتغير مدة العمل في المؤسسة:

لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول القيادة الإدارية حسب نمطها التي تعزى لمتغير مدة العمل في المؤسسة تم الاعتماد على اختبار كروسكال والاس **Kruskal Wallis H** وجاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(69): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تبعاً لمدة العمل في المؤسسة

Sig	الاختبار الإحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب				الأبعاد
		الفترة أقل من 5 سنوات	الفترة من 5 إلى 10 سنوات	الفترة من 11 إلى 15 سنة	الفترة أكثر من 15 سنة	
0.288	3.766	59.31	51.79	45.61	44.57	النمط الديمقراطي
0.631	1.728	44.81	52.52	54.87	51.43	النمط الأوتوقراطي
0.239	4.219	45.08	47.21	59.85	53.67	النمط الحر
0.939	0.407	52.62	48.74	52.85	49.83	القيادة الإدارية
* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القيادة الإدارية وجميع أنماطها جاءت بمستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو متغير القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى لمدة العمل في المؤسسة.

ز- الفروق تبعاً لمتغير مدة العمل مع الرئيس الحالي للمستجوب:

لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول القيادة الإدارية حسب نمطها التي تعزى لمتغير مدة العمل مع الرئيس الحالي للمستجوب تم الاعتماد على اختبار كروسكال والاس **Kruskal Wallis H** وجاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (70): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تبعاً لمدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب

Sig	الاختبار الإحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب				الأبعاد
		الفئة أقل من 5 سنوات	الفئة من 5 إلى 10 سنوات	الفئة من 11 إلى 15 سنة	الفئة أكثر من 15 سنة	
0.729	1.302	44.10	44.79	50.17	53.82	النمط الديمقراطي
0.202	4.620	35.70	55.75	57.70	46.61	النمط الأوتوقراطي
0.175	4.962	67.40	64.46	47.54	48.50	النمط الحر
0.977	0.206	51.70	54.42	50.89	50.17	القيادة الإدارية
* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القيادة الإدارية وجميع أنماطها جاءت بمستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو متغير القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى لمدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب.

2- اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة:

تضمنت الفرضية الرئيسية الثالثة ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤسسة، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة، مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب).

وتتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى للجنس.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى للعمر.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى للمستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى للمسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى لمدة العمل في المؤسسة.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى لمدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب.

أ- الفروق تبعا لمتغير المؤسسة:

لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول متغير المسؤولية

الاجتماعية التي تعزى لمتغير المؤسسة تم الاعتماد على اختبار كروسكال والاس **Kruskal Wallis H** وجاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(71): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية

تبعا للمؤسسة

Sig	الاختبار الإحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب				الأبعاد
		أوريدو	جيزي	موبيليس	اتصالات الجزائر	
0.002**	14.693	87.29	59.62	52.72	44.95	المسؤولية الاجتماعية
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- متغير المسؤولية الاجتماعية جاء بمستوى معنوية أقل من (0.05) ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير المؤسسة.

ولتحديد مصدر الاختلاف فيما يتعلق بالفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو المسؤولية الاجتماعية سيتم إجراء اختبار مان ويتني Mann Whitney لكل مؤسستين من المؤسسات الأربعة ومن خلاله سيتم تحديد مصدر الاختلاف، وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:  
الجدول رقم(72): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعا للمؤسسة

المقارنات						الاختلاف
أوريدو	اتصالات الجزائر	جيزي	اتصالات الجزائر	موبيليس	اتصالات الجزائر	المؤسسة
60.07	33.96	49.31	37.54	47.31	39.45	متوسط الرتب
-3.137		-1.710		-1.198		الاختبار الإحصائي Z
0.002**		0.087		0.231		Sig
أوريدو	جيزي	أوريدو	موبيليس	جيزي	موبيليس	المؤسسة
15.86	7.62	19.36	8.78	16.69	13.63	متوسط الرتب
-2.972		-3.442		0.965-		الاختبار الإحصائي Z
0.002**		0.000**		0.351		Sig
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) لدى المقارنة بين مؤسسة اتصالات الجزائر مع كل من موبيليس وجيزي وكذا المقارنة بين موبيليس وجيزي، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعا للمؤسسة في هذه المقارنات، بينما لدى المقارنة بين أوريدو مع باقي المؤسسات يتضح وجود فروق بين إجابات الموظفين حول المسؤولية الاجتماعية وهو ما يعكسه مستوى المعنوية الذي هو أقل من (0.05).

ب- الفروق تبعا لمتغير الجنس:

لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول متغير المسؤولية الاجتماعية التي تعزى لمتغير الجنس تم الاعتماد على اختبار مان ويتني Mann Whitney وجاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(73): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعا للجنس

Sig	الاختبار الإحصائي Z	متوسط الرتب		الأبعاد
		أنثى	ذكر	
0.164	-1.391	45.31	53.89	المسؤولية الاجتماعية
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- متغير المسؤولية الاجتماعية جاءت بمستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس.

ج- الفروق تبعا لمتغير العمر:

لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول متغير المسؤولية الاجتماعية التي تعزى لمتغير العمر تم الاعتماد على اختبار كروسكال والاس **Kruskal Wallis H** وجاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(74): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعا للعمر

Sig	الاختبار الإحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب				الأبعاد
		الفئة أقل من 30 سنة	الفئة من 30 إلى 40 سنة	الفئة من 41 إلى 50 سنة	الفئة أكثر من 50 سنة	
0.008**	11.849	53.61	49.55	62.94	12.70	المسؤولية الاجتماعية
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- متغير المسؤولية الاجتماعية جاء بمستوى معنوية أقل من (0.05) ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير العمر. ولتحديد مصدر الاختلاف فيما يتعلق بالفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو متغير المسؤولية الاجتماعية سيتم إجراء اختبار مان ويتني **Mann Whitney** لكل فئتين من الفئات الأربعة ليتم تحديد مصدر الاختلاف، وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:



الجدول رقم(75): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعا للعمر

المقارنات						الاختلاف
الفئة أكثر من 50 سنة	الفئة أقل من 30 سنة	الفئة من 41 إلى 50 سنة	الفئة أقل من 30 سنة	الفئة من 30 إلى 40 سنة	الفئة أقل من 30 سنة	العمر
5.30	15.98	22.83	18.59	38.50	42.05	متوسط الرتب
-2.716		-1.142		-0.622		الاختبار الإحصائي Z
0.004**		0.262		0.534		Sig
الفئة أكثر من 50 سنة	الفئة من 41 إلى 50 سنة	الفئة من أكثر من 50 سنة	الفئة من 30 إلى 40 سنة	الفئة من 41 إلى 50 سنة	الفئة من 30 إلى 40 سنة	العمر
4.60	14.06	8.80	32.98	45.06	35.07	متوسط الرتب
-2.761		-2.919		-1.714		الاختبار الإحصائي Z
0.004**		0.002**		0.087		Sig
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من (0.05) لدى مقارنة فئة "أقل من 30 سنة" مع كل من فئة "من 30 إلى 40 سنة" وفئة "من 41 إلى 50 سنة"، بالإضافة إلى المقارنة بين فئتي "من 30 إلى 40 سنة" و"من 41 إلى 50 سنة"، وهو ما يفسر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين بين هذه المجموعات حول المسؤولية الاجتماعية تعزى للعمر.

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) لدى مقارنة فئة "أكثر من 50 سنة" مع كل من الفئات "أقل من 30 سنة" وفئة "من 30 إلى 40 سنة" وفئة "من 41 إلى 50 سنة"، وهو ما يفسر بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين بين هذه المجموعات حول المسؤولية الاجتماعية تعزى للعمر.

د- الفروق تبعا لمتغير المستوى التعليمي:

لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول متغير المسؤولية

الاجتماعية التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي تم الاعتماد على اختبار كروسكال والاس **Kruskal Wallis**

H وجاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(76): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعاً للمستوى التعليمي

Sig	الاختبار الإحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب			الأبعاد
		دراسات عليا	جامعي	ثانوي فأقل	
0.139	3.948	46.00	55.82	43.02	المسؤولية الاجتماعية
* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- متغير المسؤولية الاجتماعية جاء بمستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو المسؤولية الاجتماعية تعزى لمستوى التعليمي.

هـ- الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول متغير المسؤولية الاجتماعية التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي تم الاعتماد على اختبار كروسكال والاس  $Kruskal Wallis H$  وجاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(77): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعاً للمسمى الوظيفي

Sig	الاختبار الإحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب			الأبعاد
		نائب مدير	رئيس مصلحة	موظف	
0.236	2.890	67.31	51.70	48.73	المسؤولية الاجتماعية
* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- متغير المسؤولية الاجتماعية جاء بمستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو المسؤولية الاجتماعية تعزى للمسمى الوظيفي.

و- الفروق تبعاً لمتغير مدة العمل في المؤسسة:

لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول متغير المسؤولية الاجتماعية التي تعزى لمتغير مدة العمل في المؤسسة تم الاعتماد على اختبار كروسكال والاس **Kruskal Wallis H** وجاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(78): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمدة العمل في المؤسسة

Sig	الاختبار الإحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب				الأبعاد
		الفئة أقل من 5 سنوات	الفئة من 5 إلى 10 سنوات	الفئة من 11 إلى 15 سنة	الفئة أكثر من 15 سنة	
0.192	4.732	37.57	53.28	49.94	57.73	المسؤولية الاجتماعية
* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المسؤولية الاجتماعية جاءت بمستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو المسؤولية الاجتماعية تعزى لمدة العمل في المؤسسة.

ز- الفروق تبعاً لمتغير مدة العمل مع الرئيس الحالي للمستجوب:

لتوضيح دلالة الفروق في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة حول متغير المسؤولية الاجتماعية التي تعزى لمتغير مدة العمل مع الرئيس الحالي للمستجوب تم الاعتماد على اختبار كروسكال والاس **Kruskal Wallis H** وجاءت النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(79): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق في آراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب

Sig	الاختبار الإحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب				الأبعاد
		الفئة أقل من 5 سنوات	الفئة من 5 إلى 10 سنوات	الفئة من 11 إلى 15 سنة	الفئة أكثر من 15 سنة	
0.058	7.480	17.40	53.25	49.86	54.69	المسؤولية الاجتماعية
* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المسؤولية الاجتماعية جاءت بمستوى معنوية أكبر من (0.05) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة نحو المسؤولية الاجتماعية تعزى لمدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب.

## خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل اتجاهات عينة الدراسة المبحوثة حول محاور وعبارات الاستبانة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، و اتضح أن مستوى توفر أنماط القيادة الإدارية كان متوسطا بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، حيث أن النمط السائد بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي وأخيرا النمط الحر، كما اتضح أن مستوى المسؤولية الاجتماعية كان مرتفعا بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، أما من حيث الترتيب فقد جاء البعد القانوني في المرتبة الأولى يليه البعد الاقتصادي ثم البعد الأخلاقي ليأتي في الأخير البعد الإنساني.

كما قمنا باختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية منها تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد في فرضيات الأثر، إضافة إلى كروسكال والاس ومان ويتني لاختبار صحة فرضيات الفروق، وقد تبين أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط ارتباطا وتأثيرا في المسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المبحوثين تجاه متغير القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المبحوثين تجاه متغير المسؤولية الاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤسسة، العمر)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المبحوثين تجاه متغير المسؤولية الاجتماعية تعزى لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية.

خاتمة

## خاتمة:

تناولت هذه الدراسة المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية إضافة إلى المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية وحاولت الربط بين المتغيرين ودراسة العلاقة بينهما من خلال الدراسة التطبيقية التي كان ميدانها مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

## نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى قسمين هما:

## 1- نتائج الجانب النظري:

- موضوع القيادة قديم متجدد مع كل عصر باعتباره متعلق بسلوكيات الأفراد داخل كل تنظيم، ولأهميته فقد حظي باهتمام كبير لدى العديد من الباحثين، وتعددت المداخل التي تناولت موضوع القيادة عموماً والقيادة الإدارية خصوصاً وارتبطت في معظمها بالفائد من حيث سماته، نمطه، مهاراته، أسلوب تنميته وتدريبه.
- تتميز القيادة بأنها ظاهرة حتمية وضرورة اجتماعية اقتضتها ظروف حياة الأفراد والمجتمعات، وذلك ضماناً لمنع التسيب والفوضى، ولأداء الحقوق والالتزام بالواجبات فكذلك الحال بالنسبة لمنظمات الأعمال.
- القيادة الإدارية هي مجموعة من الأنشطة التي تعتمد على المهارات القيادية والإدارية المستمدة من قوة التأثير الشخصي وكذا قوة المنصب الرسمي للقائد الإداري بغرض التأثير في الآخرين وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- توصلت الدراسة في جانبها النظري إلى أن القيادة الإدارية تتركز أساساً في القائد الإداري الذي يلعب دوراً محورياً في تنظيم العلاقات بين المرؤوسين وكذلك تحديد توجهات وقرارات المؤسسة. وتختلف اهتمامات القائد باختلاف النمط القيادي الذي يميزه ويمكن الحكم على النمط المتبع في المؤسسة بالاعتماد على عدة معايير منها مشاركة المرؤوسين التي تعني دعوة القائد لمرؤوسيه ومناقشتهم وتبادل الآراء معهم في اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بإجراءات العمل، بالإضافة إلى معيار العلاقات الإنسانية التي تعتمد على الاهتمام بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية وإدراكها لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، فضلاً عن معيار تفويض السلطة الذي يعني نقل صلاحيات أو سلطات جزئية إلى شخص في مستوى إداري أدنى.
- المسؤولية الاجتماعية أخذت حيزاً مهماً في كتابات الباحثين خاصة في الوقت الراهن لما تشهده بيئة منظمة الأعمال من نداءات تدعو بضرورة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية للمنظمة مقابل أهدافها الاقتصادية.
- المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي انسجام أعمال وأنشطة منظمات الأعمال مع توقعات المجتمع بشكل طوعي، واستجابتها لمتطلباته الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والبيئية بما يحقق التوازن والتوافق بين تحقيق مصالح هذه المنظمات ومصالح الأطراف الفاعلين معها.

- يظهر اهتمام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية في اهتمامات وتوجهات القيادة الإدارية بها، كما أن للقائد دور مهم في تبني وتطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة، المجتمع والبيئة.

## 2- نتائج الجانب التطبيقي:

بناءً على العرض والتحليل السابق لمتغيرات الدراسة وكذا نتائج اختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كالتالي:

- تم القيام بتصميم أنموذج لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في القيادة الإدارية وقد تمت دراستها من خلال أنماطها وهي: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، أما المتغير التابع المتمثل في المسؤولية الاجتماعية فقد تمت دراسته من خلال الأبعاد التي حددها كارول وهي البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني.

- من خلال تقصّي وعرض مظاهر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر عموماً فقد أظهرت النتائج بأن لهذه المؤسسات مبادرات فعلية تمس مختلف فئات المجتمع، حيث تجسدت في شكل مساهمات مادية وأخرى معنوية في شكل تبرعات وحملات التضامن والتوعية والمشاركة في كل المناسبات مع المجتمع الجزائري، وكونها تطبق المسؤولية الاجتماعية بكل أبعادها المختارة في هذه الدراسة، فقد تم اختيارها ممثلة في عينة من موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات بولاية الجلفة.

- تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من موظفي مؤسسات قطاع الاتصالات بولاية الجلفة، حيث قمنا بتوزيع (127) استمارة استبانة، وتم استرجاع (106) منها وبعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة تم الإبقاء على (101) استمارة صالحة للتحليل أي ما نسبته (79.53%) من الاستمارات الموزعة وهي نسبة عالية تعكس تجاوب الموظفين مع ما ورد في الاستبانة.

- تم التأكد من صدق البناء الداخلي من خلال معامل بيرسون الذي بين أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات كل بعد من أبعاد الدراسة (أبعاد القيادة الإدارية وأبعاد المسؤولية الاجتماعية) مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

- تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات للدراسة ككل (0.89) وهي قيمة ممتازة وتعني أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالٍ، كما تعكس درجة التأكد من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبانة على نفس العينة، مما يعني صلاحية أداة الدراسة لتحليل النتائج.

- تبين من خلال عرض وتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بأنها أغلبيتها ذكور بنسبة (66.3%)، أما توزيع عينة الدراسة حسب العمر فقد أظهرت النتائج تركز عينة الدراسة في فئة ما بين "30 إلى 40 سنة" بنسبة (55.4%)، أما المستوى التعليمي فعينة الدراسة تشكل بنسبة كبيرة من الفئة ذات المستوى الجامعي حيث بلغت (58.4%)، وبخصوص المسمى الوظيفي فغالبية عينة الدراسة بمسمى موظف وهو ما تعكسه النسبة (65.4%)

من عينة الدراسة، أما مدة العمل في المؤسسة فأعلى نسبة كانت للفترة التي لها مدة عمل "من 5 إلى 10 سنوات" في المؤسسة والتي بلغت (32.7%)، أما توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب فقد اتضح أن فئة "أقل من 5 سنوات" تشكل ما نسبته (48.5%) كأعلى نسبة من العينة المدروسة، واتضح من تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة المدروسة في مؤسسات قطاع الاتصالات بولاية الجلفة هو تجانس النتائج وتقاربها في كل مؤسسة مقارنة بالأخرى، واشترآكها في نفس الخصائص الشخصية والوظيفية بشكل عام.

- أظهرت نتائج اتجاهات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية أن نمط القيادة الإدارية الغالب في هذه المؤسسات هو النمط الديمقراطي وهو النمط الأنسب الذي يتيح العديد من المزايا للمؤسسة والموظفين، حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى. بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (3.71)، يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (3.19)، ليأتي في الأخير النمط الحر بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (2.47).

- النتيجة السابقة تنطبق على كل مؤسسة على حدة، ما عدا مؤسسة موبيليس التي تبين نتائجها أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد يليه النمط الديمقراطي ثم النمط الحر.

- أظهرت نتائج اتجاهات عينة الدراسة حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كان مرتفعا في مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4.10)، أما من حيث الترتيب فقد جاء البعد القانوني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (4.57)، يليه مرتبة ثانية البعد الاقتصادي بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (4.48)، ثم البعد الأخلاقي بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (4.20) في المرتبة الثالثة، ليأتي في الأخير البعد الإنساني بمتوسط حسابي مرجح يقدر بـ (3.15)، وهذا الترتيب لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لا يختلف عن ترتيبها في هرم كارول إلا في البعدين الاقتصادي والقانوني حيث تقدم البعد القانوني في نتائج هذه الدراسة عن البعد الاقتصادي وهذا يدل على التزام وحرص مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة على تطبيق القوانين ومنحها الأولوية عن باقي التزاماتها الأخرى.

- أما بالنسبة لمستوى المسؤولية الاجتماعية لكل مؤسسة أظهرت مؤسستي اتصالات الجزائر وموبيليس تجانس وتقارب النتائج من حيث مستوى الأهمية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وترتيبها، حيث جاء مستوى المسؤولية الاجتماعية مرتفعا والأبعاد مرتبة على النحو التالي: البعد القانوني، البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي، ثم البعد الإنساني. أما مؤسسة جازي فمستوى المسؤولية الاجتماعية بها جاء مرتفعا والأبعاد جاءت بالترتيب التالي: البعد الاقتصادي، فالبعد القانوني، ثم البعد الأخلاقي، وأخيرا البعد الإنساني وبالنسبة لمؤسسة أوريدو فيلاحظ كذلك ارتفاع مستوى المسؤولية الاجتماعية في حين جاء البعد الاقتصادي في المرتبة الأولى يليه البعد الأخلاقي فالبعد القانوني ثم البعد الإنساني.

- أظهرت نتائج اتجاهات عينة الدراسة حول مدى توفر النمط الديمقراطي، أن العبارات التي تستهدف المشاركة والعلاقات الإنسانية جاءت بمستوى مرتفع مثل عبارة "يُظهر رئيسك المباشر المرونة في تعامله مع الموظفين"، وعبارة "يعمل رئيسك المباشر من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين" ما يعزز على توفر النمط الديمقراطي.



- أظهرت نتائج اتجاهات عينة الدراسة أن مستوى تشجيع الرؤساء المباشرين على التفكير والإبداع في أساليب العمل كان متوسطاً، والتي تعكسه العبارة "يشجع رئيسك المباشر على التفكير والإبداع في أساليب العمل".
- في حين يظهر النمط الأوتوقراطي من خلال الأهمية المرتفعة لعبارة "يتمسك رئيسك المباشر بشدة بالأنظمة والقوانين الرسمية" وهو ما يبيّن أن سمة النمط الأوتوقراطي تظهر في الالتزام الشديد للرؤساء المباشرين بالقوانين الرسمية في إشرافهم على العمل.
- والنمط الحر فيظهر في مستوى التدخل المتوسط للرئيس المباشر في حل المشاكل التي ترتبط بالعمل مثل ما جاء في العبارة "يتدخل رئيسك المباشر في حل مشكلات العمل فقط في حالات الأزمة الشديدة" التي جاءت بمستوى متوسط.
- أما بالنسبة للعبارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية فقد بيّنت العبارة "تحرص المؤسسة على تحقيق الربح بأساليب مشروعة" أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة في اعتماد أساليب مشروعة ونزيهة في تحقيق الربح ما يدعم مستوى الأهمية المرتفع للبعد الاقتصادي الذي تطبقه المؤسسات محل الدراسة.
- في حين تدعم الأهمية المرتفعة في اتجاهات عينة الدراسة حول كل عبارات البعد القانوني على أن المؤسسات محل الدراسة تطبق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية مثل ما جاء في العبارة "تلتزم المؤسسة بالمقاييس والمواصفات في تقديم منتجاتها أو خدماتها لمختلف زبائنها" والعبارة "تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها"، التي تدل على حرص هذه المؤسسات على تطبيق القوانين.
- العبارة "تحرص المؤسسة على السلوك الأخلاقي مع زبائنها ومختلف الأطراف التي تتعامل معها" التي جاءت جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية لخصت اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية حيث كل عبارات هذا البعد جاءت بمستوى أهمية مرتفع.
- العبارة "تساهم المؤسسة في تحسين نوعية حياة الموظفين وأسرهم كتنظيم رحلات ترفيهية لهم" التي جاءت في الترتيب الأول وبمستوى متوسط من الأهمية في اتجاهات عينة الدراسة تعكس المستوى المتوسط لاهتمام المؤسسات محل الدراسة بالجوانب الإنسانية تجاه موظفيها، كذلك الحال بالنسبة للمجتمع المحلي الذي تُظهره العبارة "تخصص المؤسسة جزءاً من أرباحها لدعم الجمعيات الخيرية والاجتماعية". بمستوى متوسط ومرتبة رابعة من حيث الأهمية من بين عبارات البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية.

#### نتائج اختبار صحة الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.
- من خلال نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى تبين وجود علاقة طردية موجبة تساوي (0.425) بين القيادة الإدارية حسب نمطها والمسؤولية الاجتماعية، والقيادة الإدارية تفسر ما قيمته (18%) من التغيرات الحاصلة في المسؤولية الاجتماعية.

- ولتوضيح أي نمط للقيادة الإدارية أكثر تأثيراً في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، توصلنا إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين كل النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي مع المسؤولية الاجتماعية. بمعاملات ارتباط على التوالي (0.501) و(0.227)، مع عدم وجود علاقة ارتباط بين النمط الحر والمسؤولية الاجتماعية، وبالتالي فالنمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط تأثيراً في المسؤولية الاجتماعية، يليه النمط الأوتوقراطي، في حين لا وجود لأثر بين النمط الحر والمسؤولية الاجتماعية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية. بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.
- من خلال نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى تبين وجود علاقة طردية موجبة تساوي (0.269) بين القيادة الإدارية حسب نمطها والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، والقيادة الإدارية تفسر ما قيمته (7.2%) من التغيرات الحاصلة في البعد الاقتصادي.
- ولتوضيح أي نمط للقيادة الإدارية أكثر تأثيراً في تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، توصلنا إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين كل النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي مع المسؤولية الاجتماعية. بمعاملات ارتباط على التوالي (0.495) و(0.080)، مع عدم وجود علاقة ارتباط بين النمط الحر والبعد الاقتصادي، وبالتالي فالنمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط تأثيراً في البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، يليه النمط الأوتوقراطي، في حين لا وجود لأثر بين النمط الحر والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية. بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.
- ولتوضيح أي نمط للقيادة الإدارية أكثر تأثيراً في تطبيق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية، توصلنا إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين كل النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي مع البعد القانوني. بمعاملات ارتباط على التوالي (0.260) و(0.178)، مع وجود علاقة ارتباط عكسية بين النمط الحر والبعد القانوني. بمعامل ارتباط ليرسون يقدر بـ (-0.212)، وبالتالي النمط الأوتوقراطي هو أكثر الأنماط تأثيراً في البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية، يليه النمط الديمقراطي، في حين هناك تأثير وارتباط عكسي بين النمط الحر والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية. بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.
- من خلال نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة تبين وجود علاقة طردية موجبة تساوي (0.332) بين القيادة الإدارية حسب نمطها والبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، والقيادة الإدارية تفسر ما قيمته (11%) من التغيرات الحاصلة في البعد الأخلاقي.

- ولتوضيح أي نمط للقيادة الإدارية أكثر تأثيراً في تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، توصلنا إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين النمط الديمقراطي مع البعد الأخلاقي بمعامل ارتباط  $(0.577)$ ، مع عدم وجود علاقة ارتباط بين كل من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر مع البعد الأخلاقي، وبالتالي النمط الديمقراطي هو النمط الوحيد الذي له تأثير في البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، مع عدم وجود أثر للنمطين الآخرين على البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة.
- من خلال نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة تبين وجود علاقة طردية موجبة تساوي  $(0.489)$  بين القيادة الإدارية حسب نمطها والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية، والقيادة الإدارية تفسر ما قيمته  $(24\%)$  من التغيرات الحاصلة في البعد الإنساني.
- ولتوضيح أي نمط للقيادة الإدارية أكثر تأثيراً في تطبيق البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية، توصلنا إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين كل النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي مع البعد الإنساني بمعاملات ارتباط على التوالي  $(0.293)$  و  $(0.379)$ ، مع عدم وجود علاقة ارتباط بين النمط الحر والبعد الإنساني، وبالتالي فإن كلا من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي لهما تأثير في البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية بنسب متقاربة، في حين لا وجود لأثر بين النمط الحر والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية.
- من نتائج اختبار صحة فرضيات الفروق لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الموظفين المستجوبين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤسسة، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة، مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب).
- للتفضيل أكثر فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية تعزى للمؤسسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه النمط الديمقراطي تعزى للمؤسسة بين اتصالات الجزائر مع كل من جيزي وأوريدو، كذلك هناك فروق في آراء موظفي موبيليس مع كل من جيزي وأوريدو، وهذه الفروق تدل على وجود اختلاف في آراء موظفي تلك المؤسسات حول النمط الديمقراطي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه النمط الأوتوقراطي تعزى للمؤسسة بين اتصالات الجزائر وأوريدو، كذلك هناك فروق في آراء موظفي موبيليس مع كل من جيزي وأوريدو، وهذه الفروق تدل على وجود اختلاف في آراء موظفي تلك المؤسسات حول النمط الأوتوقراطي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه النمط الحر تعزى للمؤسسة بين اتصالات الجزائر وأوريدو، كذلك هناك فروق في آراء موظفي موبيليس مع كل من جيزي وأوريدو، وهذه الفروق تدل على وجود اختلاف في آراء موظفي تلك المؤسسات حول النمط الحر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى للجنس باستثناء جزئية وهي وجود فروق تجاه النمط الحر الذي كانت الفروق فيه لصالح الذكور على الإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى للعمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه النمط الديمقراطي تعزى للعمر والتي تعود إلى الفروق بين فئتي "أقل من 30 سنة" و "أكثر من 50 سنة" وذلك لصالح فئة "أقل من 30 سنة".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه النمط الحر تعزى للعمر بين فئتي "أقل من 30 سنة" و "من 30 إلى 40 سنة" لصالح الفئة الأخيرة، وبين فئتي "من 30 إلى 40 سنة" و "من 41 إلى 50 سنة" لصالح الفئة الأولى.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية تعزى للمستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه النمط الديمقراطي تعزى لمتغير المستوى التعليمي وذلك بين المستويين "جامعي" و "دراسات عليا" لصالح المستوى التعليمي "جامعي".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه النمط الأوتوقراطي تعزى لمتغير المستوى التعليمي وذلك بين مستوى "دراسات عليا" مع كل من مستوى "ثانوي فأقل" و "جامعي" لصالح المستوى التعليمي "دراسات عليا".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تجاه النمط الحر تعزى لمتغير المستوى التعليمي بين مستوى "دراسات عليا" مع كل من مستوى "ثانوي فأقل" و "جامعي" لصالح المستوى "دراسات عليا".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى للمسمى الوظيفي باستثناء جزئية وهي وجود فروق تجاه النمط الأوتوقراطي الذي كانت الفروق فيه لصالح المسمى الوظيفي رئيس مصلحة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى لمدة العمل في المؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه القيادة الإدارية حسب نمطها تعزى لمدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب.
- كذلك من نتائج اختبار صحة فرضيات الفروق لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الموظفين المستجوبين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة، مدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب) في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الموظفين المستجوبين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤسسة، العمر).

- للتفصيل أكثر فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية بين أوريبدو بالمقارنة مع كل من اتصالات الجزائر، موبيليس، جيزي، وهذه الفروق تدل على وجود اختلاف في آراء موظفي تلك المؤسسات حول المسؤولية الاجتماعية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى للجنس باستثناء جزئية وهي وجود فروق تجاه النمط الحر الذي كانت الفروق فيه لصالح الذكور على الإناث.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى للعمر بين فئة "أكثر من 50 سنة" مع كل من الفئات "أقل من 30 سنة" وفئة "من 30 إلى 40 سنة" وفئة "من 41 إلى 50 سنة" لصالح فئة "من 30 إلى 40 سنة".

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى للمستوى التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى للمسمى الوظيفي باستثناء جزئية وهي وجود فروق تجاه النمط الأوتوقراطي الذي كانت الفروق فيه لصالح المسمى الوظيفي رئيس مصلحة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى لمدة العمل في المؤسسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه المسؤولية الاجتماعية تعزى لمدة العمل مع الرئيس المباشر الحالي للمستجوب.

#### توصيات واقتراحات:

بناء على النتائج النظرية والتطبيقية السابقة التي تم التوصل إليها فإننا نقترح بعض التوصيات التي تفيده المؤسسات محل الدراسة ومن خلالها منظمات الأعمال بصفة عامة، حيث نقترح ما يلي:

- ضرورة الاهتمام أكثر بالجوانب التي تشجع على تبني نمط القيادة الديمقراطي كالمشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل الآراء، بالإضافة إلى سعي القادة الإداريين في المنظمات على بث روح التعاون ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين وحثهم على ممارسة سلوك أفضل تجاه عملهم مع مراعاة تقدمهم في العمل ومنحهم فرص أفضل لتطوير مهاراتهم وخبراتهم، خصوصا بالنسبة لمؤسسة الاتصال التي نمطها الغالب هو النمط الأوتوقراطي.

- من المهم سعي القادة الإداريين بمؤسسات قطاع الاتصالات إلى منح المزيد من السلطة للموظفين من خلال بناء نظام لتفويض يدعم الثقة المتبادلة بين القادة وموظفيهم، وبما يساعد على المرونة في إنجاز المهام.

- تعزيز الاتجاهات الإيجابية للقيادة الإدارية واثمين الأساليب والطرق السليمة في القيادة للرؤساء المباشرين وتمييزها بما يشيع ثقافة القدوة بين باقي الموظفين فكريا وتطبيقا.

- من المهم أن تعمل مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة على تدريب الأفراد الذين هم في موقع إشراف وقيادة، من أجل الرفع من كفاءتهم، وأتباع أساليب علمية مستمدة من تجارب منظمات أعمال أخرى ناجحة.

- ضرورة إدراج الجانب الأخلاقي إلى جانب الكفاءة والمؤهل العلمي أثناء اختيار القادة أو ترقيةهم والذي يسمح بتلافي الكثير من التصرفات المنافية للأخلاق والحس بالمسؤولية.
- محاولة جعل برامج المسؤولية الاجتماعية خاصة ما تعلق بالبعد الإنساني تصل إلى أبعد المناطق لتعميم الاستفادة منها نحو المجتمعات المحلية وتنسيق البرامج لكل مؤسسة اتصالات عبر وكالاتها وفروعها.
- وضع خطط وبرامج ذات أهداف واضحة للمسؤولية الاجتماعية على مستوى الإدارة لمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة واعتبارها من المهام الرئيسية للإدارة.
- ضرورة تضمين برامج المسؤولية الاجتماعية كوحدة ضمن الجهاز الإداري في مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة، واعتبارها من الأقسام المهمة في الهيكل التنظيمي، يشرف عليها مسؤول أو أكثر، تتولى وضع الخطط والبرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- وضع آليات ومؤشرات من خلالها تقيس هذه المؤسسات مستوى قناعة الموظفين لديها بالبرامج التي تقدمها كإشراكهم في حوارات تتعلق بظروف عملهم، توزيع استبيانات على الموظفين وتحليلها من مساهمتهم في وضع برامج داخلية للمسؤولية الاجتماعية.
- وضع إطار محكم ينظم ويحقق التوازن بين مصلحة المنظمة ومصلحة الأطراف المتعاملين معها سواء موظفين، مساهمين، زبائن، منظمات، أو المجتمع وذلك ضمن منظور استراتيجي قائم على المسؤولية الاجتماعية، لأن أي اهتمام لفئة على حساب أخرى سوف يؤدي إلى نتائج سلبية ويضر بالمؤسسة، ولتحقيق ذلك من الضروري تطوير قنوات اتصال من أجل الإصغاء لأصحاب المصالح.
- تشجيع مؤسسات قطاع الاتصالات على إيجاد نوع من التكامل بينها في البرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بما يتيح قدرا من تلبية الحاجات الفعلية للمجتمع والوصول إلى المناطق النائية والفئات الهشة من المجتمع، من خلال شراكات وعلاقات تعاون وطنية ومحلية بين هذه المؤسسات.
- توعية وتعريف الرؤساء المباشرين في مؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة بالمسؤولية الاجتماعية وبأهمية أدوارهم في تحقيقها ونشر ثقافتها عبر المنظمة.
- الاستفادة من التأثير بالمعتقدات الدينية القائمة على القيم الأخلاقية في ديننا الإسلامي الذي جاء ليتمم مكارم الأخلاق من صدق وعدل وعدم الغش وحسن معاملة... إلى غير ذلك من محاسن الأخلاق، من أجل ترسيخ قيم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لدى الأفراد قادة ومرؤوسين.
- مواصلة قيام مؤسسات قطاع الاتصالات بالإعلام عن برامجها في المسؤولية الاجتماعية والذي يعزز إلى حد ما نشر الوعي بأهمية هذه البرامج ويؤكد انفتاحها على المجتمع ويقود إلى المنافسة في ما بينها لتوسيع هذه البرامج والاقتراء بها من مؤسسات وقطاعات أخرى.

- تنمية وعي المنظمات بالخصائص والصفات الأكثر تأثيراً في دعم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والتي تتجسد في نمط القيادة الديمقراطي الذي يتيح قدراً أكبر في مشاركة المرؤوسين تفويض السلطة، ويدعم العلاقات الإنسانية.

- يجب أن تتبع هذه المؤسسات عدد من المعايير العالمية للأخلاقيات في الإدارة، والعمل على ممارستها مع اعتماد فلسفة المقارنة المرجعية لكي تتمكن كل منظمة من بناء نظام متكامل لأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية مع تطبيق برامج تستهدف ثقافة المنظمة بما يدعم جوانب القيم الأخلاقية.

#### آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع وفق ما تضبطه حدود هذه الدراسة، ووفق ما توفر لدينا من معلومات ومعطيات، وحيث أن البحث في متغيرات هذه الدراسة والمتعلق بالقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية قد يتوسع ويمتد لمواضيع أعمق وأكثر تشعباً مع إمكانية دراسته من جوانب عديدة وبأبعاد مختلفة، فإنه يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تؤسس لإشكاليات أخرى وأن تكون بحوثاً مكملية لهذا الموضوع، حيث نقترح المواضيع التالية:

- تطوير نموذج لإدارة المسؤولية الاجتماعية على مستوى منظمات الأعمال.
- دراسة تحليلية للعائد من تبني المسؤولية الاجتماعية كاستثمار في الرأس المال الاجتماعي بمنظمات الأعمال.
- واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الجزائرية: دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والخاصة.
- مدى توفر النمط الديمقراطي ومساهمته في تحقيق أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للمورد البشري بمنظمات الأعمال.
- التدريب كاستراتيجية لتنمية المهارات القيادية بمنظمات الأعمال.
- تدريب القيادات على أخلاقيات الأعمال من منظور إسلامي.
- تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتحقيق متطلبات الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال.

قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

1- القرآن الكريم

I / الكتب:

2- أبو داود، سليمان، سنن أبي داود. الجزء الرابع، دمشق: دار الرسالة العالمية، 2009.

3- أحمد عزام، زكريا، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق. الطبعة الثانية، الأردن: دار المسيرة، 2009.

4- البحر، غيث، والتنجي، معن، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics. اسطنبول: مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014.

5- البكري، ثامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية. الأردن: دار وائل، 2001.

6- \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_، قضايا معاصرة في التسويق. الأردن: دار الحامد، 2014.

7- الحموري، صالح، والمعاطبة، رولا، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: من الألف إلى الياء. الأردن: دار الكنوز، 2015.

8- الزعبي، محمد عمر، والبطاينة، محمد تركي، القيادة الإدارية. الأردن: دار وائل، 2014.

9- السكارنه، بلال خلف، أخلاقيات العمل. الأردن: دار المسيرة، 2009.

10- \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_، القيادة الإدارية الفعالة. الطبعة الثانية، الأردن: دار المسيرة، 2014.

11- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة. الطبعة الثالثة، الأردن: دار المسيرة، 2007.

12- الصيرفي، محمد، القيادة الإدارية والإبداعية. مصر: دار الفكر الجامعي، 2006.

13- \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_، المسؤولية الاجتماعية للإدارة. مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2007.

14- الطجم، عبد الغني، عبد الله، وعضو الله السواط، طلق، السلوك التنظيمي: المفاهيم - النظرية - التطبيقات. الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية: دار حافظ، 2003.

15- الطراونة، بسام حمد، ومحمد ملحم، باسم، قوانين وأخلاقيات الأعمال والإدارة. الأردن: دار المسيرة، 2015.

16- الطراونة، تحسين، الأخلاق و القيادة. المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

17- العزاوي، نجم، ISO المدخل الإداري المعلوماتي، نظم ومتطلبات وتطبيقات. الأردن: دار وائل، 2015.

18- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال. الطبعة السادسة، الأردن: دار وائل، 2013.

19- القحطاني، سالم، وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان، 2004.

- 20- المرسي، جمال الدين محمد، وإدريس، ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي: نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. مصر: الدار الجامعية، 2005.
- 21- الهواسي، محمود حسن، والبرزنجي، حيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة. العراق: دار الكتب و الوثائق، 2014.
- 22- أنجرس، موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. الطبعة الثانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصة للنشر، 2006.
- 23- جاسم الشرع، مجيد، المراجعة عن المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية. الأردن: دار وائل، 2003.
- 24- حريم، حسين، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل. الأردن: دار حامد، 2013.
- 25- \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال. الطبعة الرابعة، الأردن: دار الحامد، 2013.
- 26- \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. الطبعة الثانية، الأردن: دار الحامد، 2009.
- 27- حسن الصرن، رعد، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 410 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها. سورية: دار الرضا، 2004.
- 28- حسن، راوية، السلوك التنظيمي المعاصر. مصر: الدار الجامعية، 2004.
- 29- حسن، راوية، و سعيد سلطان، محمد، إدارة الموارد البشرية. مصر: دار التعليم الجامعي، 2011.
- 30- حسنين العجمي، محمد، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية. الطبعة الثانية، الأردن: دار المسيرة، 2010.
- 31- حمادي، عدي عطا، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية. الأردن: دار البداية، 2013.
- 32- دحام تناي الزبيدي، غني، و آخرون، إدارة السلوك التنظيمي. الأردن: دار غيداء، 2015.
- 33- ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، 2003.
- 34- زايد، مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات: مدخل تسيير المؤسسات. الجزائر: دار الخلدونية، 2012.
- 35- زيدان العمامرة، حسان، أنظمة الأيزو في السلامة والبيئة. دار الكتاب الجامعي، لبنان و الإمارات العربية المتحدة، 2015.
- 36- سيكاران، أوما، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية. ترجمة اسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ، 2006.
- 37- عبد الباقي، صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية، 2005.

- 38- عبد الرحمن الجريسي، خالد، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري. الطبعة الثانية، الرياض: دار الألوكة، 2012.
- 39- \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_، القيادة الإدارية من المنظور الاسلامي و الإداري. الرياض: دار الألوكة، بدون سنة نشر.
- 40- عبد الرحمن الشميمري، أحمد، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة. الطبعة العاشرة، الرياض: مكتبة العبيكان، 2014.
- 41- عبد الفتاح، عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي. الرياض: خوارزم العلمية، 2008.
- 42- عبد الله الكبير، أحمد، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة تطبيقية مقارنة. الرياض: دار الألوكة، 2016.
- 43- عبد المولى طشطوش، هائل، أساسيات في القيادة و الإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة و الإدارة. الأردن: دار الكندي، 2008.
- 44- عبد الهادي آل فيحان، إيثار، إدارة الإنتاج والعمليات. العراق: دار الكتب، 2011.
- 45- عبده فليه، فاروق، عبد المجيد، والسيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الأردن: دار المسيرة، 2005.
- 46- عليان، ربحي مصطفى، وآخرون، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- 47- قنديلجي، عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. الطبعة العربية، الأردن: دار اليازوري، 2007.
- 48- كنعان، نواف، القيادة الإدارية. الأردن: دار الثقافة، 2009.
- 49- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. مصر: الدار الجامعية، 2003.
- 50- محسن منصور الغالي، طاهر، ومهدي محسن العامري، صالح، الإدارة و الأعمال. الطبعة الثانية، الأردن: دار وائل، 2008.
- 51- \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - الأعمال و المجتمع. الطبعة الرابعة، الأردن: دار وائل، 2015.
- 52- محمد أبو النصر، مدحت، المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات: المواصفة القياسية ISO26000. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- 53- محمد إدريس، وائل، ومحسن الغالي، طاهر، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم، العمليات. الأردن: دار وائل، 2011.

- 54- محمد بن إسماعيل، البخاري، صحيح البخاري. الرياض: بيت الأفكار الدولية، 1998.
- 55- محمد سلطان، سعيد، السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة، 2003.
- 56- محمود بشير المغربي، محمد الفاتح، أصول الإدارة والتنظيم. الأردن: دار الجنان، 2012.
- 57- \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_، مبادئ الإدارة. الطبعة الأولى، الأردن: دار الجنان، 2014.
- 58- ناجي جواد، شوقي، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي. الأردن: دار الحامد، 2010.
- 59- ناصر الدين الألباني، محمد، صحيح سنن ابن ماجه. المجلد الأول، الرياض: مكتبة المعارف، 1997.
- 60- نجم عبود، نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. الأردن: الوراق، 2006.
- 61- \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_، القيادة و إدارة الابتكار. الطبعة الثانية، الأردن: دار الصفاء، 2015.
- 62- \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة. الأردن: الوراق، 2012.
- 63- \_\_\_\_\_، \_\_\_\_\_، مدخل إلى إدارة العمليات. الأردن: دار المناهج، 2013.
- 64- يوسف كافي، مصطفى، فلسفة التسويق الأخضر. الأردن: مكتبة المجتمع العربي، 2014.

## II/ الدوريات:

- 65- المنظمة الدولية للتقييس، «المواصفة القياسية إيزو 26000»، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، جنيف، سويسرا، 2010.
- 66- برهوم، أديب، وآخرون، «أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري»، مجلة جامعة البعث، سورية: جامعة البعث، المجلد 39، العدد 23، 2017.
- 67- تباي، رزيقة، ورواجية، عيسى، «المسؤولية الاجتماعية للشركات كحتمية إستراتيجية لممارسة الأعمال: الخيارات الإستراتيجية والتوجهات العامة»، ورقة بحثية ضمن كتاب جماعي محكم بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربة النظرية والممارسات التطبيقية، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي، 2019.
- 68- حسن جمعة، محمود، وشاكر نوري، حيدر، «تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى»، مجلة الإدارة و الاقتصاد، السنة الرابعة و الثلاثون، العدد 90، العراق: الجامعة المستنصرية، 2011.
- 69- حلمي الأغا، وفيق، «القيادات الإدارية و دورها في إحداث التطوير و التغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة»، مجلة جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، المجلد 12، العدد 2، 2010.
- 70- صالح محمد صلاح الدين، نسرين، «القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان»، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، الجزء 2، 2020.

- 71- عبد الرحمان الشنطي، محمود، «أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 12، العدد 1، 2016.
- 72- عبد الله طيب، عزيزة، وناصر ابراهيم الوشمي، أسماء، «ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة»، مجلة العلوم التربوية، مصر: معهد الدراسات التربوية، العدد 2، الجزء 2، 2016.
- 73- عبد الودود الجناعي، نوري، وجابر حسن أبو هادي، عبد الله، «أبعاد المسؤولية الاجتماعية الملزمة و غير الملزمة وعلاقتها بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 104، المجلد 24، 2018.
- 74- عثمان عبد الرحمن عثمان، خالد، وعبد الرحمن عبد الله، عبد الرحمن، «أخلاقيات مهنة المحاسبة والمراجعة ودورها في كشف ممارسات الأرباح في شركات المساهمة العامة السودانية: دراسة ميدانية على المراجعين الخارجيين في السودان»، مجلة العلوم الإدارية، السودان: جامعة إفريقيا العالمية، العدد 2، 2018.
- 75- علي حسين، أحمد، «إدارة السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين، العلاقة والأثر: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للمصافي الشمالية مصفى بيجي، محافظة صلاح الدين»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، المجلد 5، العدد 16، 2009.
- 76- عمار، نضال، «دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال السورية الأعضاء في الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية»، مجلة جامعة البعث، سورية، العدد 54، 2016.
- 77- فلاق، محمد، وآخرون، «المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتعزيز الممارسات التسويقية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بولاية الشلف»، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، الجزائر: جامعة الشلف، المجلد 4، العدد 6، جانفي 2018.
- 78- محمد الأمين محمود، محمد، وآخرون، «أثر البيئة التنظيمية على تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية في مدينة نجران»، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال رفاد، الأردن، المجلد 6، العدد 1، 2019.
- 79- محمد صبرة، محمود، وعبد الجواد هارون، سمر، «ثلاثية الإبداع ومدى فاعلية المسؤولية الاجتماعية لبعض المؤسسات الكبرى بقطاع غزة: الواقع وسيناريو المستقبل»، ورقة بحثية متاحة على الموقع: <https://mpr.aub.uni-muenchen.de/id/eprint/76984>، 2017.
- 80- محمد قريطم، عبد الهادي، وآخرون، «مدى استجابة رجال الإدارة لمسؤولياتهم الاجتماعية: دراسة تطبيقية على الصناعات السعودية»، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 1990.

- 81- محمود جربوع، يوسف، «مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة: دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة»، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، فلسطين، المجلد 15، العدد 1، جانفي 2007.
- 82- مركز مراس للاستشارات الإدارية، «الدليل الإرشادي للسياسات والإجراءات لبرامج المسؤولية الاجتماعية»، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، الرياض: مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض، 2010.
- 83- مشري، حسناء، ومسالمة، سفيان، «الأصول النظرية والتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية»، ورقة بحثية ضمن كتاب جماعي محكم بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، برلين: المركز الديمقراطي العربي، 2019.
- 84- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، «كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة»، منشورات الأمم المتحدة، رقم الوثيقة UNCTAD/TTE/TEB/2004/7، نيويورك وجنيف، 2004.
- 85- موفق، سهام، «مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة»، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، الجزائر: جامعة بسكرة، 2013.
- 86- يوسف، أسماء، «المسؤولية الاجتماعية للشركات: المفهوم والأبعاد، دوافع الانخراط وتحديات التنفيذ»، ورقة بحثية ضمن كتاب جماعي محكم بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، برلين: المركز الديمقراطي العربي، 2019.
- III / أطروحات ورسائل غير المنشورة:
- 87- إبراهيم محمد طحطوح، عالية، «تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة». (رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016).
- 88- أحمد إبراهيم أبو كوش، يوسف، «السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب المشاركين وغير المشاركين في جماعات النشاط الطلابي». (رسالة ماجستير في علم النفس، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012).
- 89- أحمد حاجي حسن، عبد المحسن، «ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية». (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، 2010).

- 90- بن طيب، هديات، «دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات مع دراسة حالة الجزائرية للتأمينات». (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016).
- 91- بوراس، نور الدين، «دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة». (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014).
- 92- بو طرفة، صورية، «القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية». (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016).
- 93- خامرة، الطاهر، «المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل مساهمة المنظمة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة -حالة سونطراك»، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007).
- 94- دريوش، شهيناز، «أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة». (رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012).
- 95- زروقي، يحيى، «أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام: دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان». (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017).
- 96- زهراوي، عفاف، «نمذجة وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري: مع دراسة تطبيقية على عينة». (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009).
- 97- الزيناتي، أسامة محمد خليل، «أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية: مجمع الشفاء الطبي نموذجاً». (رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014).
- 98- سيدي صالح، صبرينة، «دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدلفر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد (إنتاجي، خدماتي): دراسة ميدانية بمؤسسات الشرق الجزائري برج بو عريريج نموذجاً». (أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، الجزائر، 2016).
- 99- صالح، سميرة، «أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة مؤسسة سونطراك -المديرية الجهوية بحماية». (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 2008).

- 100- صياحي، الأخضر، «نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة». (رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011).
- 101- عاطف محمد ياسين، محمد، «واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية». (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن، 2008).
- 102- العايب، عبد الرحمان، «التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة». (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2011).
- 103- عبد الله خلف الطعامسة، سلامة، «العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطن التنظيمية العدالة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن». (أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015).
- 104- عبد الله عياش الغامدي، سعيد، «أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب: دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية». (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006).
- 105- غلاب، رشيد، «نظم الإدارة البيئية (ISO1400) واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر». (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017).
- 106- عمر الأغا، رائد، «المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري». (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2008).
- 107- غلاي، نسيم، «الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان». (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015).
- 108- فضالة، خالد، «دور الاقتصاد الإسلامي في إرساء المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري». (أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة البويرة، الجزائر، 2019).
- 109- فضل يوسف موسى، كوثر، «دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية». (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016).
- 110- فلاق، محمد، «مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000». (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2014).



- 111- قاسم القيسي، محمد، «دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية». (رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا مع جامعة الأقصى، فلسطين، 2015).
- 112- مسان، كرومية، «المسؤولية الاجتماعية و حماية المستهلك في الجزائر: دراسة حالة المنظمات الانتاجية العاملة بولاية سعيدة». (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014).
- 113- مصباحي، سناء، «دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة». (رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013).
- 114- مصطفى إسماعيل الشافعي، نضال، «دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة»، (رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016).
- 115- مقدم، وهيب، «تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري». (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014).
- 116- ياسين حسون، محمد، «أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة و الخاصة في سورية». (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2016).

#### IV/ الملتقيات والندوات العلمية:

- 117- بجوسي، مجذوب، و بجوش، مديحة، «دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية»، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
- 118- بن عيشي، بشير، و بن عيشي، عمار، «أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة»، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-، جامعة الشلف، 14-15 نوفمبر 2016.
- 119- بوخلخال، يوسف، «المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المحاسبة الاجتماعية: الإفصاح المحاسبي»، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
- 120- جديدي، روضة، و مزيو، ألفة، «المسؤولية الاجتماعية و دورها في تحسين الأداء المالي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة عطور الورود»، المؤتمر الثالث للعلوم المصرفية حول حاكمية الشركات و المسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 أفريل 2013.

- 121- جصاص، محمد، وتلياني، فاطمة الزهراء، «تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات: شركة كوكا كولا كنموذج»، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-، جامعة الشلف، 14-15 نوفمبر 2016.
- 122- دادن، عبد الغفور، وحفصي، رشيد، «المنظمة بين تحقيق التنافسية و محددات المسؤولية الاجتماعية و البيئية»، المؤتمر الدولي حول سلوك المنظمة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 20-21 نوفمبر 2012.
- 123- راشي، طارق، «دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال»، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي حول النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي، اسطنبول، 09-10 سبتمبر 2013.
- 124- شليل، عبد اللطيف، وعياد، سيدي محمد، «دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة»، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
- 125- صديقي، خضرة، «المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات»، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 - 15 فيفري 2012.
- 126- عبد المولى ابراهيم طشطوش، هايل، «الدور الاجتماعي للمؤسسة من منظور اقتصاد إسلامي»، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية، جامعة ورقلة، 20 - 21 نوفمبر 2012.
- 127- عرابة، رابع، وبن داودية، وهيبة، «المسؤولية الاجتماعية للشركات و دورها في التنمية: عرض تجارب بعض الشركات العالمية»، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
- 128- عنابي، بن عيسى، قسول، فاطمة الزهرة، «إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال»، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
- 129- قلش، عبد الله، «دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية»، المؤتمر الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة -الواقع و الرهانات-، جامعة الشلف، الجزائر، 14 - 15 نوفمبر 2016.

- 130- لطرش، محمد، «دور القيم الدينية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات بولاية باتنة»، المؤتمر الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-، جامعة الشلف، الجزائر، 14 - 15 نوفمبر 2016.
- 131- مغربي، عبد القادر، «حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية ودورها في إرساء استراتيجيات التنمية المستدامة»، المؤتمر الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع و الرهانات-، جامعة الشلف، الجزائر، 14 - 15 نوفمبر 2016.
- 132- مقري، زكية، ويحياوي، نعيمة، «دلالات إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوضعي»، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 - 15 فيفري 2012.
- 133- منظمة العمل العربية، «البند الثامن: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص»، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والأربعون، مصر، 2018.
- 134- يونس، مصطفى، مرزق، سعد، «المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور حماية المستهلك: دراسة حالة مؤسسات قطاع المشروبات»، المؤتمر الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع و الرهانات-، جامعة الشلف، الجزائر، 14 - 15 نوفمبر 2016.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### I/ Books:

- 135- Adair, John, **Management and Leadership**, London: Thorogood, 2004.
- 136- B Suresh, Lal, **Public Health Environment and Social Issues in India**, Edition First, India: Serials Publications, 2016.
- 137- C.Paramasivan, T.Subramanian, **Financial management**, New Delhi: New Age international Publisher,2009.
- 138- Kotler, Philip, and Armstrong, Gary, **Principles of Marketing**, 14th Edition, USA: Pearson Education, 2011.
- 139- Kotler, Philip, and Lee, Nancy, **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**. USA: John Wiley & Sons, Inc, 2005.
- 140- LIVER VERT, **Promouvoir un cadre européen pour la RSE**. Luxembourg: Commission Européenne, juillet 2001.

- 141- S Morris, Alan, **ISO 14000 Environmental Management Standards: Engineering and Financial Aspects**, USA: John Wiley & Sons Ltd, 2004.
- 142- Yukl, Gary, **Leadership in Organization**, 8th Edition, USA: Pearson, 2013.

### II/ Periodicals:

- 143- Alsmadi, Sami, and Alnawas, Ibrahim, «Consumer Rights Today: Are They in Business or Out of Business?», **International Journal of Marketing Studies**, Canada: CCSE, Vol 4(1), 2012.
- 144- An Implementation Guide for Canadian Business 2014, «Corporate social responsibility», Canada, 2014.
- 145- Archie B, Carroll, «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», **The Journal of Business Horizons, Indiana University**, USA, Vol 34(4), 39-48, July–August 1991.
- 146- De Ruiter, Melanie, and all, «Leadership and the Creation of Corporate Social Responsibility: An Introduction to the Special Issue», **Journal of Business Ethics**, Vol 151, April 2018.
- 147- Gond, Jean-Pascal, and Mercier, Samuel, «Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature», France, 2003.
- 148- ISO 26000 and OECD Guidelines, «Practical overview of the linkages», Organization (PPO), 2017.
- 149- Pasi, Heikkurinen, «Strategic corporate responsibility a theory review and synthesis». **Journal of Global Responsibility**, Vol 9(4), 2018.
- 150- Pattnaik, Aparajita, and Nayak, Srimati, «Corporate social responsibility: principals and practices in India», **International Research Journal of Social Science**. Vol 6(1), 42-46, January 2017.
- 151- Tohidi, Hamid, and Jabbari, Mohammad Mahdi, «Organizational culture and leadership», **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Vol 31, 2012.

### III/ Unpublished studies:

- 152- Bouyoud, Floriane, «**Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises**», (Thèse de docteur en science de gestion, La boratoire d'investigation en prospective stratégie et organisation, France, 2010).
- 153- Hebri, Assia, **Le role de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise: cas de la compagnie pétrolière SONATRACH**, (Thèse de doctorat en science Gestion, Université Tlemcen, Algérie, 2015).
- 154- Rodić, Ivana, **Responsabilité sociale des entreprises: le développement d'un cadre européen**, (Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études, Genève, La suisse, 2007).

- 155-** Saxe, David, «**the Relationship Between Transformational Leadership and the Emotional and Social Competence of school Leader**» , (Dissertation a doctorate of Education, Loyola University Chicago, USA, 2011).
- 156-** Vivian Wabitsch, Vanessa, **How to Motivate managers for CSR? Commitment to CSR by transformational leadership in meetings**, (Dissertation Master in Marketing, Iscte Business School, University Institute of Lisbon, Portugal, 2014).

**IV/ Seminars and scientific forums:**

- 157-** Mercier, Samuel, «L’apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature», **Xième Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique**, Université Laval, Québec, Canada, 13-15 Juin 2001.

ثالثا: المواقع الالكترونية

- 158-** <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/334582>
- 159-** <http://www.djezzy.dz> .
- 160-** <http://www.mobilis.dz> .
- 161-** <http://www.ooredoo.dz> .
- 162-** <https://tslibrary.org/1632> .
- 163-** <https://www.iso.org> .
- 164-** [https://www.paltrade.org/ar\\_SA/page/social-accountability-sa8000](https://www.paltrade.org/ar_SA/page/social-accountability-sa8000) .
- 165-** <https://www.un.org> .
- 166-** [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) .

الملاحق

جامعة زيان عاشور الجلفة  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الموضوع: استبانة للتحكيم

أستاذي (ة) الفاضل(ة)...

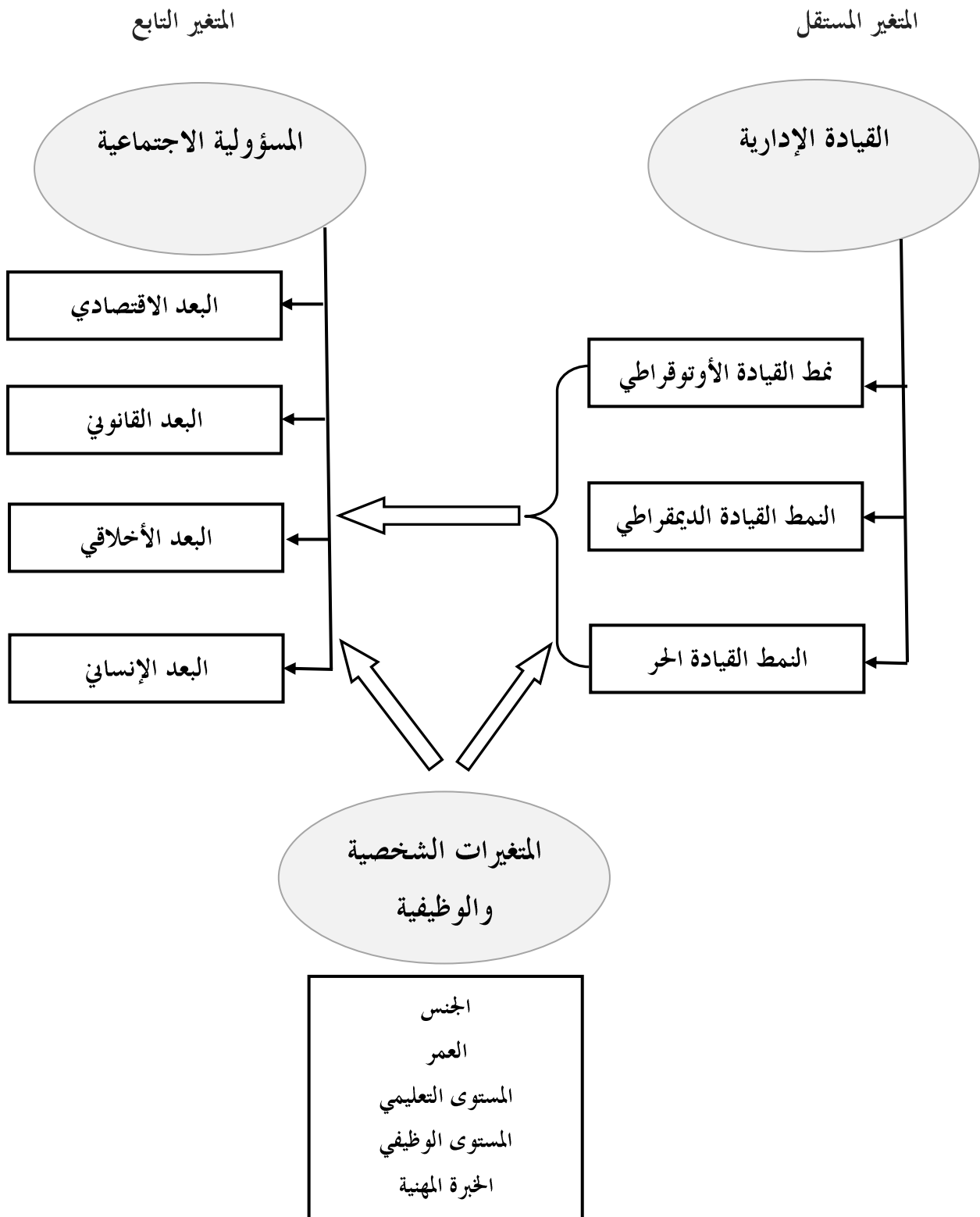
قصد التحضير لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة المنظمات يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها خصيصا بهدف جمع المعلومات اللازمة في إطار القيام بدراسة ميدانية حول موضوع:  
دور القيادة الإدارية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية-  
نطلب من سيادتكم المساعدة وذلك بإبداء رأيكم حول عبارات هذه الاستبانة ومدى ملاءمتها وإن تطلب الأمر تصحيحها وتقديم النصح والإرشاد، ولكم مني فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذ الدكتور: طعيبة أحمد

الطالبة: حواطي ربيحة

haouati.rbh@gmail.com

أنموذج الدراسة





## أولاً: المعلومات الشخصية:

الجنس:

ذكر أنثى 

العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 - 40 سنة

من 41 - 50 سنة

أكثر من 50 سنة

## المستوى التعليمي:

  
ثانوي فأقل  
جامعي  
دراسات عليا

## المستوى الوظيفي:

  
موظف  
رئيس مصلحة  
نائب مدير  
مدير

## الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 - 10 سنوات

من 11 - 15 سنة

أكثر من 15 سنة

ملاحظة: سيتم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا

أولا: القيادة الإدارية

الملاحظات	درجة الوضوح		درجة التناسب		العدد/العبارات	رقم العبارة
	لا	نعم	لا	نعم		
<b>مدى توفر نمط القيادة الأوتوقراطي بالمؤسسة</b>						
					يتمسك المدير بشدة بالقوانين الرسمية والأنظمة دون مرونة.	01
					يحتفظ المدير بجميع سلطات العمل لديه.	02
					ينفرد المدير باتخاذ جميع القرارات دون أخذ رأي الموظفين.	03
					يُلزم المدير الموظفين بتطبيق تعليماته بحذافيرها.	04
					يهتم المدير بإنجاز العمل أكثر من حاجات الموظفين وميولاتهم.	05
					يستخدم المدير الشدة والصرامة في معاملته مع الموظفين.	06
					يعتبر المناقشة و تبادل الآراء مضيعة للوقت.	07
					يُجد المدير من حريات ومبادرات الموظفين في مجال عملهم.	08
					يستخدم المدير أسلوب التهديد بالعقاب عند الخطأ.	09
<b>مدى توفر نمط القيادة الديمقراطي بالمؤسسة</b>						
					يُظهر المدير المرونة في تعامله مع الموظفين.	10
					يشارك المدير موظفيه في تخطيط العمل وتنفيذه.	11
					يستعين المدير بوجهات نظر الموظفين في بعض القرارات.	12

					يعمل المدير من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين.	13
					يشجع المدير على التفكير والإبداع في أساليب العمل.	14
					يراعي المدير قدرات الموظفين عند توزيع المهام عليهم ويعمل على تنسيق جهودهم.	15
					يتبنى المدير الاقتراحات الهادفة من الموظفين.	16
					يهتم المدير بالموظفين ويُنمّي الروح المعنوية لديهم.	17
					يستخدم المدير عبارات الثناء والمدح لتشجيع الموظفين.	18
<b>مدى توفر نمط القيادة الحر بالمؤسسة</b>						
					يتساهل المدير مع الموظفين المقصّرين في عملهم.	19
					يعتمد المدير على الموظفين كلية دون توجيههم ونادرا ما يقدم المشورة.	20
					لا يتدخل المدير في حل مشكلات العمل إلا في حالات الأزمة الشديدة.	21
					يُحدّ المدير من تدخله ويترك الحرية للموظفين في اختيار المهام وطرق إنجازها.	22
					يقبل مستوى المتابعة من طرف المدير لعمل الموظفين.	23
					يهدر المدير الوقت في أنشطة اجتماعية مختلفة وقت الدوام الرسمي.	24
					يسمح المدير للموظفين بتحديد مدى تقدمهم في إنجاز العمل.	25
					يتردد المدير كثيرا في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين.	26
					يتجنب المدير التدخل في حل النزاعات بين الموظفين.	27

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

رقم العبارة	العبارة/العبارات	درجة التناسب		درجة الوضوح		الملاحظات
		لا	نعم	لا	نعم	
<b>البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية</b>						
28	تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي والوطني.					
29	تحرص المؤسسة على تحقيق الربح بأساليب مشروعة ونزيهة.					
30	تعمل المؤسسة على احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الضرر بالمنافسين.					
31	تعتمد المؤسسة الصدق والتراثة في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراء.					
32	تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي في مجال					
33	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي قد تلحق بالبيئة والمجتمع جراء نشاطها.					
34	تستجيب المؤسسة بشكل مرن وسريع لتلبية حاجات زبائنها.					
<b>البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية</b>						
35	تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة.					
36	تلتزم المؤسسة بحماية المستهلك من المواد الضارة أو المزيفة.					
37	تحافظ المؤسسة على الموارد والطاقة وتمنع الاستخدام التعسفي لها.					
38	تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها.					
39	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق الموظفين (مثل التأمين، العطل مدفوعة الأجر).					

					تحترم المؤسسة القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار والحوادث المهنية.	40
					تلتزم المؤسسة بالمقاييس والمواصفات في تقديم منتجاتها أو خدماتها لمختلف زبائنها.	41
<b>البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية</b>						
					تحترم المؤسسة العادات والتقاليد والجوانب الأخلاقية للمجتمع.	42
					تحرص المؤسسة على السلوك الأخلاقي مع زبائنها ومختلف الأطراف التي تتعامل معها.	43
					تراعي المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.	44
					توفر المؤسسة فرص للترقية وتطوير الموظفين بصورة عادلة.	45
					تهتم المؤسسة بظروف العمل المادية والمعنوية للموظفين.	46
					تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع الموظفين لديها.	47
					تساهم المؤسسة داخل المجتمع بمكافحة الممارسات اللاأخلاقية والآفات الاجتماعية كالمخدرات.	48
<b>البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية</b>						
					تخصص المؤسسة جزء من أرباحها للجمعيات الخيرية ومراكز معالجة الأمراض المستعصية.	49
					تساهم المؤسسة بالتبرعات في حل المشكلات والتخفيف من الأضرار التي تلحق بالمجتمع أثناء الأزمات.	50
					تساهم المؤسسة في التظاهرات البيئية مثل: حملات التشجير، التنظيف، التوعية البيئية... إلخ	51
					تساهم المؤسسة في إنشاء المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس ومراكز صحية وطرق.	52

					تشجع المؤسسة الموظفين على العمل التطوعي لخدمة المجتمع.	53
					توفر المؤسسة فرص التوظيف لذوي الاحتياجات الخاصة.	54
					تساهم المؤسسة في تحسين نوعية حياة الموظفين وأسرهم كتنظيم رحلات ترفيهية لهم.	55

## معلومات عامة حول المحكم

- الاسم الكامل: .....
- الدرجة العلمية والتخصص: .....
- مكان العمل (الكلية): .....
- البريد الإلكتروني: .....

الرأي النهائي للمحكم حول الإستبانة :

.....

.....

.....

.....

.....

قائمة بأسماء المحكمين:

العنوان الالكتروني	الهيئة	المحكم	
a.derroum@mail.univ-djelfa.dz	جامعة الجلفة	الدكتور: دروم أحمد	01
<a href="mailto:Seddikinaas@yahoo.fr">Seddikinaas@yahoo.fr</a>	جامعة الجلفة	الدكتور: صديقي النعاس	02
Isffp8@gmail.com	جامعة الجزائر	الدكتور: قردوبة نصر الدين	03
wahiba.mokadem@yahoo.com	جامعة مستغانم	الدكتورة: مقدم وهيبة	04
Kamel_Mady@yahoo.com	متقاعد	الدكتور: كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي	05
alsyuanym@gmail.com	جامعة العلوم والتكنولوجيا	الدكتور: ماجد قاسم السباني	06

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الموضوع: استبانة

تحية طيبة و بعد...

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في جانبها الميداني حول موضوع: دور القيادة الإدارية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها خصيصا بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة الميدانية، لذا يرجى التفضل والتعاون بالإجابة بكل موضوعية وجدية على جميع العبارات الواردة في الاستبانة، ونؤكد بأن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

في الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: طعيبة أحمد

من إعداد الطالبة: حواطي ربيحة

يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة:

أولا: البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 - 40 سنة
	<input type="checkbox"/> من 41 - 50 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة
	<input type="checkbox"/> نائب مدير	<input type="checkbox"/> مدير
مدة العمل في المؤسسة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 - 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 11 - 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة
مدة العمل مع رئيسك المباشر الحالي	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 - 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 11 - 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة



## ثانيا: عبارات الاستبانة

يرجى التكرم وقراءة العبارات الآتية بدقة مع وضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة، مع العلم أن كل

عبارة تقبل إجابة واحدة فقط:

## 1/ القيادة الإدارية

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
<b>مدى توفر نمط القيادة الديمقراطية بالمؤسسة</b>						
01	يُظهر رئيسك المباشر المرونة في تعامله مع الموظفين.					
02	يراعي رئيسك المباشر قدرات الموظفين عند توزيع المهام عليهم ويعمل على تنسيق جهودهم.					
03	يعمل رئيسك المباشر من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين.					
04	يشارك رئيسك المباشر موظفيه في تخطيط العمل وتنفيذه.					
05	يستعين رئيسك المباشر بوجهات نظر الموظفين في بعض القرارات ويتبنى الاقتراحات الهادفة من طرفهم.					
06	يشجع رئيسك المباشر على التفكير والإبداع في أساليب العمل.					
07	يهتم رئيسك المباشر بالموظفين ويُنمّي الروح المعنوية لديهم.					
08	يستخدم رئيسك المباشر عبارات الثناء والمدح لتشجيع الموظفين.					
<b>مدى توفر نمط القيادة الأوتوقراطية بالمؤسسة</b>						
09	يتمسك رئيسك المباشر بشدة بالأنظمة والقوانين الرسمية.					
10	يحتفظ رئيسك المباشر بجميع سلطات العمل لديه.					
11	ينفرد رئيسك المباشر باتخاذ جميع القرارات دون أخذ رأي الموظفين.					
12	يركز رئيسك المباشر على تحقيق النتائج على حساب طاقات الموظفين ورغبتهم.					
13	يستخدم رئيسك المباشر الشدة والصرامة في معاملته مع الموظفين.					
14	يعتبر رئيسك المباشر المناقشة وتبادل الآراء مع الموظفين غير مفيدة.					
15	يُحد رئيسك المباشر من حريات ومبادرات الموظفين في مجال عملهم.					
16	يستخدم رئيسك المباشر التهديد بالعقاب عند الخطأ.					

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
<b>مدى توفر نمط القيادة الحرة بالمؤسسة</b>						
17	يعتمد رئيسك المباشر على الموظفين ككلية دون توجيههم ويترك لهم الحرية في اختيار المهام وطرق إنجازها.					
18	يقبل مستوى متابعة رئيسك المباشر لعمل الموظفين.					
19	يتدخل رئيسك المباشر في حل مشكلات العمل فقط في حالات الأزمات الشديدة.					
20	يهدر الوقت في أنشطة أخرى غير العمل وقت الدوام الرسمي.					
21	يُظهر رئيسك المباشر عدم الاهتمام بمبادرات واقتراحات الموظفين.					
22	يتساهل رئيسك المباشر مع الموظفين المقصرين في عملهم.					
23	يقبل تدخّل رئيسك المباشر في حل النزاعات التي تحدث بين الموظفين.					

## 2/ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
<b>البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية</b>						
24	تساهم المؤسسة في تلبية احتياجات السوق المحلي.					
25	تحرص المؤسسة على تحقيق الربح بأساليب مشروعة.					
26	تسعى المؤسسة إلى التميز عن منافسيها بأساليب مشروعة ونزيهة.					
27	تعتمد المؤسسة الصدق والتزاهة في جميع تعاملاتها الاقتصادية مع الأطراف التي تتعامل معها.					
28	تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي في مجال عملها.					
29	تعمل المؤسسة على معالجة الأضرار التي قد تلحق بالبيئة والمجتمع جراء نشاطها، وتستخدم في ذلك أساليب حديثة.					
<b>البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية</b>						
30	تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة.					
31	تلتزم المؤسسة بحماية المستهلك من المواد الضارة أو المزيفة.					
32	تحافظ المؤسسة على الموارد والطاقة وتمنع الاستخدام التعسفي لها.					
33	تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها.					

الرقم	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
34	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق الموظفين (مثل التأمين، العطل مدفوعة الأجر).					
35	تؤكد المؤسسة على التزام الموظفين بالتعليمات وإجراءات الصحة والحماية من حوادث العمل.					
36	تلتزم المؤسسة بالمقاييس والمواصفات في تقديم منتجاتها أو خدماتها لمختلف زبائنها.					
<b>البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية</b>						
37	تحترم المؤسسة العادات والتقاليد والقيم الأخلاقية للمجتمع الذي تعمل فيه.					
38	تحرص المؤسسة على السلوك الأخلاقي مع زبائنها ومختلف الأطراف التي تتعامل معها.					
39	تتميز عملية التوظيف بالمؤسسة بالشفافية والموضوعية.					
40	تعتمد المؤسسة سياسة واضحة وعادلة في ترقية وتطوير الموظفين.					
41	تهتم المؤسسة بظروف العمل المادية والمعنوية للموظفين.					
42	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع الموظفين لديها.					
43	تراعي المؤسسة عدم إلحاق الضرر بالمجتمع الذي تنشط فيه كتنافس الضوضاء.					
44	تساهم المؤسسة داخل المجتمع بالتوعية في مكافحة بعض الممارسات اللاأخلاقية والآفات الاجتماعية كالمخدرات.					
<b>البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية</b>						
45	تخصص المؤسسة جزءاً من أرباحها لدعم الجمعيات الخيرية والاجتماعية.					
46	تساهم المؤسسة بالتبرعات في حل المشكلات والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع أثناء الأزمات.					
47	تساهم المؤسسة في التظاهرات البيئية مثل: حملات التشجير، التنظيف، التوعية البيئية... إلخ					
48	تساهم المؤسسة في إنشاء المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس ومراكز صحية وطرق.					
49	تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في أعمال تطوعية لخدمة المجتمع.					
50	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.					
51	تساهم المؤسسة في تحسين نوعية حياة الموظفين وأسرتهم كتنظيم رحلات ترفيهية لهم.					

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمخاور الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة الإدارية	,088	101	,054	,964	101	,007
المسؤولية الاجتماعية	,114	101	,003	,959	101	,003
الدراسة ككل	,051	101	,200*	,988	101	,533

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مع الأبعاد التابعة لها

معاملات الارتباط بين عبارات القيادة الإدارية مع الدرجة الكلية للأبعاد المنتمية إليها

Correlations

		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع	8ع	النمط الديمقراطي
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,712**	,602**	,658**	,525**	,588**	,631**	,674**	,778**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
	Correlation Coefficient	,712**	1,000	,679**	,767**	,600**	,682**	,659**	,652**	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
	Correlation Coefficient	,602**	,679**	1,000	,655**	,729**	,657**	,668**	,653**	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
	Correlation Coefficient	,658**	,767**	,655**	1,000	,706**	,754**	,727**	,718**	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
	Correlation Coefficient	,525**	,600**	,729**	,706**	1,000	,760**	,697**	,636**	,842**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101

6ع	Correlation Coefficient	,588**	,682**	,657**	,754**	,760**	1,000	,836**	,783**	,892**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
7ع	Correlation Coefficient	,631**	,659**	,668**	,727**	,697**	,836**	1,000	,769**	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
8ع	Correlation Coefficient	,674**	,652**	,653**	,718**	,636**	,783**	,769**	1,000	,856**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
النمط الديمقراطي	Correlation Coefficient	,778**	,825**	,825**	,873**	,842**	,892**	,873**	,856**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101

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

Correlations

		9ع	10ع	11ع	12ع	13ع	14ع	15ع	16ع	النمط الأوتوقراطي	
Spearman's rho	9ع	Correlation Coefficient	1,000	,529**	,070	-,059	-,042	-,063	,018	,031	,209*
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,489	,557	,679	,531	,855	,758	,036
		N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
10ع	10ع	Correlation Coefficient	,529**	1,000	,237*	,085	,278**	,109	,143	,187	,478**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,017	,396	,005	,276	,154	,061	,000
		N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
11ع	11ع	Correlation Coefficient	,070	,237*	1,000	,317**	,333**	,460**	,528**	,420**	,706**
		Sig. (2-tailed)	,489	,017	.	,001	,001	,000	,000	,000	,000
		N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
12ع	12ع	Correlation Coefficient	-,059	,085	,317**	1,000	,382**	,288**	,248*	,182	,518**
		Sig. (2-tailed)	,557	,396	,001	.	,000	,003	,012	,068	,000
		N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
13ع	13ع	Correlation Coefficient	-,042	,278**	,333**	,382**	1,000	,370**	,334**	,383**	,625**
		Sig. (2-tailed)									
		N									

	Sig. (2-tailed)	,679	,005	,001	,000	,000	,001	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
14ع	Correlation Coefficient	-,063	,109	,460**	,288**	,370**	1,000	,724**	,568**
	Sig. (2-tailed)	,531	,276	,000	,003	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
15ع	Correlation Coefficient	,018	,143	,528**	,248*	,334**	,724**	1,000	,523**
	Sig. (2-tailed)	,855	,154	,000	,012	,001	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
16ع	Correlation Coefficient	,031	,187	,420**	,182	,383**	,568**	,523**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,758	,061	,000	,068	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
النمط الأوتوقراطي	Correlation Coefficient	,209*	,478**	,706**	,518**	,625**	,739**	,748**	,694**
	Sig. (2-tailed)	,036	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101

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

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

Correlations

		17ع	18ع	19ع	20ع	21ع	22ع	23ع	النمط الحر
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,195	,278**	,088	,133	,286**	,223*	,483**
	Sig. (2-tailed)	.	,051	,005	,380	,184	,004	,025	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
18ع	Correlation Coefficient	,195	1,000	,264**	,523**	,459**	,570**	,556**	,745**
	Sig. (2-tailed)	,051	.	,008	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
19ع	Correlation Coefficient	,278**	,264**	1,000	,098	,029	,203*	,131	,415**
	Sig. (2-tailed)	,005	,008	.	,329	,770	,042	,192	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
20ع	Correlation Coefficient	,088	,523**	,098	1,000	,672**	,572**	,480**	,709**
	Sig. (2-tailed)	,380	,000	,329	.	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101

21ع	Correlation Coefficient	,133	,459**	,029	,672**	1,000	,535**	,590**	,723**
	Sig. (2-tailed)	,184	,000	,770	,000	.	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
22ع	Correlation Coefficient	,286**	,570**	,203*	,572**	,535**	1,000	,622**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,042	,000	,000	.	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
23ع	Correlation Coefficient	,223*	,556**	,131	,480**	,590**	,622**	1,000	,758**
	Sig. (2-tailed)	,025	,000	,192	,000	,000	,000	.	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
النمط الحر	Correlation Coefficient	,483**	,745**	,415**	,709**	,723**	,789**	,758**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	101	101	101	101	101	101	101	101

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

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

معاملات الارتباط بين عبارات المسؤولية الاجتماعية مع الدرجة الكلية للأبعاد المنتمية إليها

Correlations

		24ع	25ع	26ع	27ع	28ع	29ع	البعد الاقتصادي
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,600**	,481**	,402**	,454**	,614**	,773**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101
24ع	Correlation Coefficient	,600**	1,000	,487**	,371**	,517**	,634**	,674**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101
25ع	Correlation Coefficient	,481**	,487**	1,000	,813**	,663**	,563**	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101

27ع	Correlation Coefficient	,402**	,371**	,813**	1,000	,587**	,504**	,722**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101
28ع	Correlation Coefficient	,454**	,517**	,663**	,587**	1,000	,601**	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101
29ع	Correlation Coefficient	,614**	,634**	,563**	,504**	,601**	1,000	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101
البعد الاقتصادي	Correlation Coefficient	,773**	,674**	,761**	,722**	,711**	,869**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	101	101	101	101	101	101	101

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

Correlations

		30ع	31ع	32ع	33ع	34ع	35ع	36ع	البعد القانوني
Spearman's rho	30ع	1,000	,682**	,404**	,377**	,497**	,505**	,519**	,623**
	Correlation Coefficient	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Sig. (2-tailed)								
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
31ع	Correlation Coefficient	,682**	1,000	,504**	,470**	,643**	,592**	,668**	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
32ع	Correlation Coefficient	,404**	,504**	1,000	,540**	,359**	,477**	,396**	,627**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
33ع	Correlation Coefficient	,377**	,470**	,540**	1,000	,485**	,498**	,482**	,699**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101



34ع	Correlation Coefficient	,497**	,643**	,359**	,485**	1,000	,636**	,532**	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
35ع	Correlation Coefficient	,505**	,592**	,477**	,498**	,636**	1,000	,672**	,644**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
36ع	Correlation Coefficient	,519**	,668**	,396**	,482**	,532**	,672**	1,000	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
البعد القانوني	Correlation Coefficient	,623**	,710**	,627**	,699**	,641**	,644**	,812**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	101	101	101	101	101	101	101	101

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

Correlations

		37ع	38ع	39ع	40ع	41ع	42ع	43ع	44ع	البعد الأخلاقي
Spearman's rho	37ع	1,000	,544**	,456**	,302**	,242*	,397**	,433**	,368**	,545**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,002	,015	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
38ع	Correlation Coefficient	,544**	1,000	,496**	,370**	,279**	,416**	,433**	,353**	,586**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
39ع	Correlation Coefficient	,456**	,496**	1,000	,645**	,531**	,370**	,375**	,313**	,694**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
40ع	Correlation Coefficient	,302**	,370**	,645**	1,000	,744**	,557**	,452**	,375**	,808**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
41ع	Correlation Coefficient	,242*	,279**	,531**	,744**	1,000	,629**	,505**	,293**	,782**
	Sig. (2-tailed)	,015	,005	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101

	Sig. (2-tailed)	,015	,005	,000	,000	,000	,000	,003	,000	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	
42ع	Correlation Coefficient	,397**	,416**	,370**	,557**	,629**	1,000	,664**	,390**	,772**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
43ع	Correlation Coefficient	,433**	,433**	,375**	,452**	,505**	,664**	1,000	,399**	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
44ع	Correlation Coefficient	,368**	,353**	,313**	,375**	,293**	,390**	,399**	1,000	,626**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,003	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101
البعد الأخلاقي	Correlation Coefficient	,545**	,586**	,694**	,808**	,782**	,772**	,723**	,626**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101

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

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

Correlations

		45ع	46ع	47ع	48ع	49ع	50ع	51ع	البعد الإنساني
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,763**	,605**	,553**	,422**	,434**	,198*	,725**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,047	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
46ع	Correlation Coefficient	,763**	1,000	,591**	,570**	,483**	,525**	,352**	,782**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
47ع	Correlation Coefficient	,605**	,591**	1,000	,527**	,574**	,522**	,368**	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
48ع	Correlation Coefficient	,553**	,570**	,527**	1,000	,617**	,542**	,502**	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101

49ع	Correlation Coefficient	,422**	,483**	,574**	,617**	1,000	,672**	,608**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
50ع	Correlation Coefficient	,434**	,525**	,522**	,542**	,672**	1,000	,505**	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
51ع	Correlation Coefficient	,198*	,352**	,368**	,502**	,608**	,505**	1,000	,614**
	Sig. (2-tailed)	,047	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101
البعد الإنساني	Correlation Coefficient	,725**	,782**	,804**	,777**	,771**	,758**	,614**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	101	101	101	101	101	101	101	101

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

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

### الصدق البنائي بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

#### Correlations

		النمط الديمقراطي	النمط الأثوقراطي	النمط الحر	القيادة الإدارية	البعد الاقتصادي	البعد القانوني	البعد الأخلاقي	البعد الإنساني	المسؤولية الاجتماعية	الدراسة ككل
النمط الديمقراطي	Pearson Correlation	1	-,197*	-,337**	,430**	,495**	,260**	,577**	,293**	,501**	,554**
	Sig. (2-tailed)		,048	,001	,000	,000	,009	,000	,003	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
النمط الأثوقراطي	Pearson Correlation	-,197*	1	,461**	,659**	,080	,178	-,004	,379**	,227*	,503**
	Sig. (2-tailed)	,048		,000	,000	,428	,075	,968	,000	,022	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
النمط الحر	Pearson Correlation	-,337**	,461**	1	,577**	-,235*	-,212*	-,150	,124	-,110	,242*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,018	,033	,134	,218	,274	,015
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
القيادة الإدارية	Pearson Correlation	,430**	,659**	,577**	1	,269**	,163	,332**	,489**	,425**	,814**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,007	,104	,001	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
البعد الاقتصادي	Pearson Correlation	,495**	,080	-,235*	,269**	1	,653**	,639**	,427**	,816**	,669**
	Sig. (2-tailed)	,000	,428	,018	,007		,000	,000	,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
البعد القانوني	Pearson Correlation	,260**	,178	-,212*	,163	,653**	1	,576**	,363**	,755**	,573**
	Sig. (2-tailed)	,009	,075	,033	,104	,000		,000	,000	,000	,000

N		101	101	101	101	101	101	101	101	101	
البعد الأخلاقي	Pearson Correlation	,577**	-,004	-,150	,332**	,639**	,576**	1	,494**	,832**	,713**
	Sig. (2-tailed)	,000	,968	,134	,001	,000	,000		,000	,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
البعد الانساني	Pearson Correlation	,293**	,379**	,124	,489**	,427**	,363**	,494**	1	,786**	,769**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,218	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
المسؤولية الاجتماعية	Pearson Correlation	,501**	,227*	-,110	,425**	,816**	,755**	,832**	,786**	1	,871**
	Sig. (2-tailed)	,000	,022	,274	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
الدراسة ككل	Pearson Correlation	,554**	,503**	,242*	,814**	,669**	,573**	,713**	,769**	,871**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,015	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101

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

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

معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا

<p>الدراسة ككل</p> <p><b>Reliability Statistics</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Cronbach's Alpha</td> <td>N of Items</td> </tr> <tr> <td>,890</td> <td>51</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,890	51	<p>المسؤولية الاجتماعية</p> <p><b>Reliability Statistics</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Cronbach's Alpha</td> <td>N of Items</td> </tr> <tr> <td>,905</td> <td>28</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,905	28	<p>القيادة الإدارية</p> <p><b>Reliability Statistics</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Cronbach's Alpha</td> <td>N of Items</td> </tr> <tr> <td>,736</td> <td>23</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,736	23
Cronbach's Alpha	N of Items													
,890	51													
Cronbach's Alpha	N of Items													
,905	28													
Cronbach's Alpha	N of Items													
,736	23													
<p>النمط الحر</p> <p><b>Reliability Statistics</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Cronbach's Alpha</td> <td>N of Items</td> </tr> <tr> <td>,784</td> <td>7</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,784	7	<p>النمط الأوتوقراطي</p> <p><b>Reliability Statistics</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Cronbach's Alpha</td> <td>N of Items</td> </tr> <tr> <td>,752</td> <td>8</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,752	8	<p>النمط الديمقراطي</p> <p><b>Reliability Statistics</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Cronbach's Alpha</td> <td>N of Items</td> </tr> <tr> <td>,947</td> <td>8</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,947	8
Cronbach's Alpha	N of Items													
,784	7													
Cronbach's Alpha	N of Items													
,752	8													
Cronbach's Alpha	N of Items													
,947	8													
<p>البعد الأخلاقي</p> <p><b>Reliability Statistics</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Cronbach's Alpha</td> <td>N of Items</td> </tr> <tr> <td>,855</td> <td>8</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,855	8	<p>البعد القانوني</p> <p><b>Reliability Statistics</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Cronbach's Alpha</td> <td>N of Items</td> </tr> <tr> <td>,629</td> <td>7</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,629	7	<p>البعد الاقتصادي</p> <p><b>Reliability Statistics</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Cronbach's Alpha</td> <td>N of Items</td> </tr> <tr> <td>,871</td> <td>6</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,871	6
Cronbach's Alpha	N of Items													
,855	8													
Cronbach's Alpha	N of Items													
,629	7													
Cronbach's Alpha	N of Items													
,871	6													
	<p>البعد الإنساني</p> <p><b>Reliability Statistics</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Cronbach's Alpha</td> <td>N of Items</td> </tr> <tr> <td>,819</td> <td>7</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,819	7									
Cronbach's Alpha	N of Items													
,819	7													

## الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المدروسة

## المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اتصالات الجزائر	66	65,3	65,3	65,3
	موبيليس	16	15,8	15,8	81,2
	جيزي	12	11,9	11,9	93,1
	أوريدو	7	6,9	6,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

## جنس المستجوب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	66	65,3	65,3	65,3
	أنثى	35	34,7	34,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

## عمر المستجوب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	22	21,8	21,8	21,8
	من 25 - 35 سنة	56	55,4	55,4	77,2
	من 36 - 45 سنة	18	17,8	17,8	95,0
	أكثر من 46 سنة	5	5,0	5,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	25	24,8	24,8	24,8
	جامعي	59	58,4	58,4	83,2
	دراسات عليا	17	16,8	16,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**المسمى الوظيفي**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موظف	66	65,3	65,3	65,3
نائب رئيس مصلحة	27	26,7	26,7	92,1
رئيس مصلحة	8	7,9	7,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**مدة العمل في المؤسسة**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	26	25,7	25,7	25,7
من 5 - 10 سنوات	33	32,7	32,7	58,4
من 11 - 15 سنة	27	26,7	26,7	85,1
أكثر من 15 سنة	15	14,9	14,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**مدة العمل مع رئيسك الحالي**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	49	48,5	48,5	48,5
من 5-10 سنوات	35	34,7	34,7	83,2
من 11-15 سنة	11	10,9	10,9	94,1
أكثر من 15 سنة	6	5,9	5,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة وأبعادها ومحاورها

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يُظهر رئيسك المباشر المرونة في تعامله مع الموظفين.	101	3,9802	1,08610
يراعي رئيسك المباشر قدرات الموظفين عند توزيع المهام عليهم ويعمل على تنسيق جهودهم.	101	3,9901	1,13574
يعمل رئيسك المباشر من خلال التواصل والاجتماع مع الموظفين.	101	3,7624	1,29729
يشارك رئيسك المباشر موظفيه في تخطيط العمل وتنفيذه.	101	3,6040	1,35705
يستعين رئيسك المباشر بوجهات نظر الموظفين في بعض القرارات ويتبنى الاقتراحات الهادفة من طرفهم.	101	3,4851	1,28541
يشجع رئيسك المباشر على التفكير والإبداع في أساليب العمل.	101	3,5545	1,35997
يهتم رئيسك المباشر بالموظفين ويُعني الروح المعنوية لديهم.	101	3,5842	1,33617
يستخدم رئيسك المباشر عبارات الثناء والمدح لتشجيع الموظفين.	101	3,7228	1,21753
يتمسك رئيسك المباشر بشدة بالأنظمة والقوانين الرسمية.	101	4,2475	1,04313
يحتفظ رئيسك المباشر بجميع سلطات العمل لديه.	101	4,1485	1,08061

ينفرد رئيسك المباشر باتخاذ جميع القرارات دون أخذ رأي الموظفين.	101	3,1287	1,39759
يركز رئيسك المباشر على تحقيق النتائج على حساب طاقات الموظفين ورغباتهم.	101	3,0693	1,47822
يستخدم رئيسك المباشر الشدة والصرامة في معاملته مع الموظفين.	101	3,2970	1,16228
يعتبر رئيسك المباشر المناقشة وتبادل الآراء مع الموظفين غير مفيدة.	101	2,4950	1,47393
يُحد رئيسك المباشر من حريات ومبادرات الموظفين في مجال عملهم.	101	2,5149	1,41855
يستخدم رئيسك المباشر التهديد بالعقاب عند الخطأ.	101	2,6436	1,36077
يعتمد رئيسك المباشر على الموظفين كلية دون توجيههم ويترك لهم الحرية في اختيار المهام وطرق انجازها.	101	2,7723	1,37754
يقبل مستوى متابعة رئيسك المباشر لعمل الموظفين.	101	2,4752	1,26170
يتدخل رئيسك المباشر في حل مشكلات العمل فقط في حالات الأزمة الشديدة.	101	3,2871	1,32164
يهدر الوقت في أنشطة أخرى غير العمل وقت الدوام الرسمي.	101	1,9406	1,24757
يُظهر رئيسك المباشر عدم الاهتمام بمبادرات واقتراحات الموظفين.	101	2,1980	1,30399
يتساهل رئيسك المباشر مع الموظفين المقصرين في عملهم.	101	2,1980	1,30399
يقبل تدخل رئيسك المباشر في حل النزاعات التي تحدث بين الموظفين.	101	2,4554	1,19603
تساهم المؤسسة في تلبية احتياجات السوق المحلي.	101	4,4257	,84079
تحرص المؤسسة على تحقيق الربح بأساليب مشروعة.	101	4,6931	,64409
تسعى المؤسسة إلى التميز عن منافسيها بأساليب مشروعة ونزيهة.	101	4,6040	,72221
تعتمد المؤسسة الصدق والنزاهة في جميع تعاملاتها الاقتصادية مع الأطراف التي تتعامل معها.	101	4,4752	,95492
تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي في مجال عملها.	101	4,5644	,84162
تعمل المؤسسة على التحسيس بأهمية الحفاظ على البيئة وتستخدم في ذلك أساليب حديثة.	101	4,1683	1,00069
تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة.	101	4,6238	,67604
تلتزم المؤسسة بحماية الزبائن من المنتجات والمعاملات المزيفة.	101	4,5842	,72481
تحافظ المؤسسة على الموارد والطاقة وتمنع الاستخدام التعسفي لها.	101	4,5347	,71504
تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها.	101	4,3168	,91576
تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق الموظفين (مثل التأمين، العطل مدفوعة الأجر)	101	4,6337	,67413
تؤكد المؤسسة على التزام الموظفين بالتعليمات وإجراءات الصحة والحماية من حوادث العمل.	101	4,6139	,73444
تلتزم المؤسسة بالمقاييس والمواصفات في تقديم منتجاتها أو خدماتها لمختلف زبائنها.	101	4,7327	1,97935
تحترم المؤسسة العادات والتقاليد والقيم الأخلاقية للمجتمع الذي تعمل فيه.	101	4,6040	,66452
تحرص المؤسسة على السلوك الأخلاقي مع زبائنها ومختلف الأطراف التي تتعامل معها.	101	4,6337	,67413
تتميز عملية التوظيف بالمؤسسة بالشفافية والموضوعية.	101	4,1188	1,02262
تعتمد المؤسسة سياسة واضحة وعادلة في ترقية وتطوير الموظفين.	101	3,9010	1,12699
تهتم المؤسسة بظروف العمل المادية والمعنوية للموظفين.	101	3,9703	1,08125
تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع الموظفين لديها.	101	4,1584	1,06520
تراعي المؤسسة اختيار مواقع الإرسال بعناية لكي لا تضر بصحة المواطنين.	101	4,1782	1,04303
تساهم المؤسسة داخل المجتمع بالتوعية في مكافحة بعض الممارسات اللاأخلاقية والأفات الاجتماعية كالمخدرات.	101	4,0792	1,11070
تخصص المؤسسة جزءاً من أرباحها لدعم الجمعيات الخيرية والاجتماعية.	101	3,1782	1,26804
تساهم المؤسسة بالتبرعات في حل المشكلات والتخفيف من الأضرار التي تلحق بالمجتمع أثناء الأزمات.	101	3,2277	1,31819
تساهم المؤسسة في التظاهرات البيئية مثل: حملات التشجير، التنظيف، التوعية البيئية... الخ	101	3,5545	2,20670
تساهم المؤسسة في إنشاء المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس ومراكز صحية وطرق.	101	2,7723	1,24805
تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في أعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	101	3,0396	1,28779
تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.	101	2,9010	1,32291
تساهم المؤسسة في تحسين نوعية حياة الموظفين وأسره من تنظيم رحلات ترفيهية لهم.	101	3,4356	1,21174

النمط الديمقراطي	101	3,7104	1,07847
النمط الأتوقراطي	101	3,1931	,79363
النمط الحر	101	2,4752	,85072
البعد الاقتصادي	101	4,4884	,65712
البعد القانوني	101	4,5771	,56638
البعد الأخلاقي	101	4,2054	,69722
البعد الانساني	101	3,1584	1,00120
القيادة الإدارية	101	3,1262	,49243
المسؤولية الاجتماعية	101	4,1073	,58261
Valid N (listwise)	101		

### نتائج فرضيات الأثر

اختبار معامل تضخم البيانات والتباين المسموح بين أبعاد المتغير المستقل

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 النمط الديمقراطي	,884	1,131
النمط الأتوقراطي	,786	1,273
النمط الحر	,725	1,380

a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية

نتائج الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية حسب نمطها والمسؤولية الاجتماعية

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الإدارية <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,425 <sup>a</sup>	,180	,172	,53010

a. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,125	1	6,125	21,796	,000 <sup>a</sup>
	Residual	27,819	99	,281		



Total	33,944	100		
-------	--------	-----	--	--

- a. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية  
 b. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,536	,341		7,445	,000
	القيادة الإدارية	,503	,108	,425	4,669	,000

- a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية

نتائج الانحدار المتعدد بين القيادة الإدارية حسب نمطها والمسؤولية الاجتماعية

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	النمط الحر, النمط الديمقراطي, النمط الأتوقراطي	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,608 <sup>a</sup>	,370	,350	,46969

- a. Predictors: (Constant), النمط الحر, النمط الديمقراطي, النمط الأتوقراطي

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,544	3	4,181	18,954	,000 <sup>a</sup>
	Residual	21,399	97	,221		
	Total	33,944	100			

- a. Predictors: (Constant), النمط الحر, النمط الديمقراطي, النمط الأتوقراطي  
 b. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,301	,305		7,546	,000
	النمط الديمقراطي	,293	,046	,542	6,318	,000
	النمط الأتوقراطي	,280	,067	,382	4,196	,000
	النمط الحر	-,070	,065	-,103	-1,087	,280

- a. Dependent Variable: المسؤولية الاجتماعية

نتائج الارتباط البسيط بين أنماط القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

		Correlations			
		المسؤولية الاجتماعية	النمط الديمقراطي	النمط الأتوقراطي	النمط الحر
المسؤولية الاجتماعية	Pearson Correlation	1	,501**	,227*	-,110
	Sig. (2-tailed)		,000	,022	,274
	N	101	101	101	101
النمط الديمقراطي	Pearson Correlation	,501**	1	-,197*	-,337**
	Sig. (2-tailed)	,000		,048	,001
	N	101	101	101	101
النمط الأتوقراطي	Pearson Correlation	,227*	-,197*	1	,461**
	Sig. (2-tailed)	,022	,048		,000
	N	101	101	101	101
النمط الحر	Pearson Correlation	-,110	-,337**	,461**	1
	Sig. (2-tailed)	,274	,001	,000	
	N	101	101	101	101

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

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

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الديمقراطي والمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

		Correlations	
Control Variables		المسؤولية الاجتماعية	النمط الديمقراطي
النمط الأتوقراطي & النمط الحر	المسؤولية الاجتماعية	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,540
		df	,000
النمط الديمقراطي	النمط الديمقراطي	Correlation	,540
		Significance (2-tailed)	1,000
		df	,000

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الأتوقراطي والمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

		Correlations	
Control Variables		المسؤولية الاجتماعية	النمط الأتوقراطي
النمط الحر & النمط الديمقراطي	المسؤولية الاجتماعية	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,392
		df	,000
النمط الأتوقراطي	النمط الأتوقراطي	Correlation	,392
			1,000

Significance (2-tailed)	,000	.
df	97	0

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الحر والمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

**Correlations**

Control Variables	المسؤولية الاجتماعية	النمط الحر	
النمط الديمقراطي & النمط الأتوقراطي	Correlation	1,000	-,110
	Significance (2-tailed)	.	,280
	df	0	97
النمط الحر	Correlation	-,110	1,000
	Significance (2-tailed)	,280	.
	df	97	0

نتائج الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية حسب نمطها والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الإدارية <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: البعد الاقتصادي

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,269 <sup>a</sup>	,072	,063	,63611

a. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,122	1	3,122	7,716	,007 <sup>a</sup>
	Residual	40,059	99	,405		
	Total	43,181	100			

a. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية

b. Dependent Variable: البعد الاقتصادي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,367	,409		8,236	,000
	القيادة الإدارية	,359	,129	,269	2,778	,007

a. Dependent Variable: البعد الاقتصادي

نتائج الانحدار المتعدد بين القيادة الإدارية حسب نمطها والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	النمط.الحر, النمط.الديمقراطي, النمط.الأتوقراطي	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: البعد.الاقتصادي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,553 <sup>a</sup>	,306	,284	,55598

a. Predictors: (Constant), النمط.الحر, النمط.الديمقراطي, النمط.الأتوقراطي

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,196	3	4,399	14,230	,000 <sup>a</sup>
	Residual	29,985	97	,309		
	Total	43,181	100			

a. Predictors: (Constant), النمط.الحر, النمط.الديمقراطي, النمط.الأتوقراطي

b. Dependent Variable: البعد.الاقتصادي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,072	,361		8,510	,000
	النمط.الديمقراطي	,294	,055	,482	5,354	,000
	النمط.الأتوقراطي	,219	,079	,265	2,773	,007
	النمط.الحر	-,151	,077	-,195	-1,961	,053

a. Dependent Variable: البعد.الاقتصادي

نتائج الارتباط البسيط بين أنماط القيادة الإدارية والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية

Correlations

		النمط.الديمقراطي	النمط.الأتوقراطي	النمط.الحر	البعد.الاقتصادي
النمط.الديمقراطي	Pearson Correlation	1	-,197 <sup>*</sup>	-,337 <sup>**</sup>	,495 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		,048	,001	,000
	N	101	101	101	101
النمط.الأتوقراطي	Pearson Correlation	-,197 <sup>*</sup>	1	,461 <sup>**</sup>	,080
	Sig. (2-tailed)	,048		,000	,428

N		101	101	101	101
النمط الحر	Pearson Correlation	-,337**	,461**	1	-,235*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,018
	N	101	101	101	101
البعد الاقتصادي	Pearson Correlation	,495**	,080	-,235*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,428	,018	
	N	101	101	101	101

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

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

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الديمقراطي والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

#### Correlations

Control Variables			البعد الاقتصادي	النمط الديمقراطي
النمط الأتوقرطي & النمط الحر	البعد الاقتصادي	Correlation	1,000	,478
		Significance (2-tailed)	.	,000
		df	0	97
النمط الديمقراطي	النمط الديمقراطي	Correlation	,478	1,000
		Significance (2-tailed)	,000	.
		df	97	0

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الأتوقرطي والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

#### Correlations

Control Variables			البعد الاقتصادي	النمط الأتوقرطي
النمط الحر & النمط الديمقراطي	البعد الاقتصادي	Correlation	1,000	,271
		Significance (2-tailed)	.	,007
		df	0	97
النمط الأتوقرطي	النمط الأتوقرطي	Correlation	,271	1,000
		Significance (2-tailed)	,007	.
		df	97	0

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الحر والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

#### Correlations

Control Variables			البعد الاقتصادي	النمط الحر
النمط الديمقراطي & النمط الأتوقرطي	البعد الاقتصادي	Correlation	1,000	-,195
		Significance (2-tailed)	.	,053
		df	0	97
النمط الحر	النمط الحر	Correlation	-,195	1,000
		Significance (2-tailed)	,053	.

**Correlations**

Control Variables			البعد الاقتصادي	النمط الحر
النمط الديمقراطي & النمط الأتوقراطي	Correlation	البعد الاقتصادي	1,000	-,195
	Significance (2-tailed)		.	,053
	df		0	97
النمط الحر	Correlation	النمط الحر	-,195	1,000
	Significance (2-tailed)		,053	.
	df		97	0

نتائج الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية حسب نمطها والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الإدارية <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: البعد القانوني

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,163 <sup>a</sup>	,027	,017	,56163

a. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,851	1	,851	2,698	,104 <sup>a</sup>
	Residual	31,227	99	,315		
	Total	32,078	100			

a. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية

b. Dependent Variable: البعد القانوني

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,991	,361		11,059	,000
	القيادة الإدارية	,187	,114	,163	1,643	,104

a. Dependent Variable: البعد القانوني

نتائج الانحدار المتعدد بين القيادة الإدارية حسب نمطها والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	النمط الحر, النمط الديمقراطي, النمط الأتوقراطي	.	Enter

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	النمط.الحر, النمط.الديمقراطي, النمط.الأتوقراطي	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: البعد.القانوني

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,434 <sup>a</sup>	,188	,163	,51817

a. Predictors: (Constant), النمط.الحر, النمط.الديمقراطي, النمط.الأتوقراطي

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,034	3	2,011	7,491	,000 <sup>a</sup>
	Residual	26,044	97	,268		
	Total	32,078	100			

a. Predictors: (Constant), النمط.الحر, النمط.الديمقراطي, النمط.الأتوقراطي

b. Dependent Variable: البعد.القانوني

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,802	,336		11,301	,000
	النمط.الديمقراطي	,120	,051	,229	2,357	,020
	النمط.الأتوقراطي	,259	,074	,362	3,510	,001
	النمط.الحر	-,201	,072	-,302	-2,809	,006

a. Dependent Variable: البعد.القانوني

نتائج الارتباط البسيط بين أنماط القيادة الإدارية والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية

Correlations

		البعد.القانوني	النمط.الديمقراطي	النمط.الأتوقراطي	النمط.الحر
البعد.القانوني	Pearson Correlation	1	,260**	,178	-,212*
	Sig. (2-tailed)		,009	,075	,033
	N	101	101	101	101
النمط.الديمقراطي	Pearson Correlation	,260**	1	-,197*	-,337**
	Sig. (2-tailed)	,009		,048	,001
	N	101	101	101	101

النمط. الأتوقراطي	Pearson Correlation	,178	-,197*	1	,461**
	Sig. (2-tailed)	,075	,048		,000
	N	101	101	101	101
النمط. الحر	Pearson Correlation	-,212*	-,337**	,461**	1
	Sig. (2-tailed)	,033	,001	,000	
	N	101	101	101	101

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

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

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الديمقراطي والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

#### Correlations

Control Variables		البعد. القانوني	النمط. الديمقراطي
النمط. الأتوقراطي & النمط. الحر	البعد. القانوني	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	.
		df	0
النمط. الديمقراطي	النمط. الديمقراطي	Correlation	,233
		Significance (2-tailed)	,020
		df	97

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الأتوقراطي والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

#### Correlations

Control Variables		البعد. القانوني	النمط. الأتوقراطي
النمط. الحر & النمط. الديمقراطي	البعد. القانوني	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	.
		df	0
النمط. الأتوقراطي	النمط. الأتوقراطي	Correlation	,336
		Significance (2-tailed)	,001
		df	97

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الحر والبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

#### Correlations

Control Variables		البعد. القانوني	النمط. الحر
النمط. الديمقراطي & النمط. الأتوقراطي	البعد. القانوني	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	.
		df	0
النمط. الحر	النمط. الحر	Correlation	-,274
		Significance (2-tailed)	,006



**Correlations**

Control Variables			البعد القانوني	النمط الحر
النمط الديمقراطي & النمط الأتوقراطي	البعد القانوني	Correlation	1,000	-,274
		Significance (2-tailed)	.	,006
		df	0	97
النمط الحر	النمط الحر	Correlation	-,274	1,000
		Significance (2-tailed)	,006	.
		df	97	0

نتائج الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية حسب نمطها والبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الإدارية <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: البعد الأخلاقي

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,332 <sup>a</sup>	,110	,101	,66091

a. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,368	1	5,368	12,290	,001 <sup>a</sup>
	Residual	43,244	99	,437		
	Total	48,612	100			

a. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية

b. Dependent Variable: البعد الأخلاقي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,734	,425		6,438	,000
	القيادة الإدارية	,471	,134	,332	3,506	,001

a. Dependent Variable: البعد الأخلاقي

نتائج الانحدار المتعدد بين القيادة الإدارية حسب نمطها والبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	النمط الحر, النمط الديمقراطي, النمط الأتوقراطي	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: البعد الأخلاقي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,588 <sup>a</sup>	,345	,325	,57286

a. Predictors: (Constant), النمط الحر, النمط الديمقراطي, النمط الأتوقراطي

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,780	3	5,593	17,044	,000 <sup>a</sup>
	Residual	31,832	97	,328		
	Total	48,612	100			

a. Predictors: (Constant), النمط الحر, النمط الديمقراطي, النمط الأتوقراطي

b. Dependent Variable: البعد الأخلاقي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,449	,372		6,585	,000
	النمط الديمقراطي	,387	,056	,599	6,855	,000
	النمط الأتوقراطي	,101	,081	,115	1,236	,219
	النمط الحر	-,001	,079	-,001	-,012	,991

a. Dependent Variable: البعد الأخلاقي

نتائج الارتباط البسيط بين أنماط القيادة الإدارية والبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية

		Correlations			
		البعد الأخلاقي	النمط الديمقراطي	النمط الأتوقراطي	النمط الحر
البعد الأخلاقي	Pearson Correlation	1	,577**	-,004	-,150
	Sig. (2-tailed)		,000	,968	,134
	N	101	101	101	101
النمط الديمقراطي	Pearson Correlation	,577**	1	-,197*	-,337**
	Sig. (2-tailed)	,000		,048	,001
	N	101	101	101	101
النمط الأتوقراطي	Pearson Correlation	-,004	-,197*	1	,461**
	Sig. (2-tailed)	,968	,048		,000
	N	101	101	101	101
النمط الحر	Pearson Correlation	-,150	-,337**	,461**	1
	Sig. (2-tailed)	,134	,001	,000	
	N	101	101	101	101

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

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

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الديمقراطي والبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

		Correlations	
Control Variables		البعد الأخلاقي	النمط الديمقراطي
النمط الأتوقراطي & النمط الحر	البعد الأخلاقي	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,571
		df	,000
النمط الديمقراطي	النمط الديمقراطي	Correlation	0
		Significance (2-tailed)	,97
		df	,571
		Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,000
		df	97

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الأتوقراطي والبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

		Correlations	
Control Variables		البعد الأخلاقي	النمط الأتوقراطي
النمط الديمقراطي & النمط الحر	البعد الأخلاقي	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,125
		df	,219
النمط الأتوقراطي	النمط الأتوقراطي	Correlation	0
		Significance (2-tailed)	,97
		df	,125
		Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,219
		df	97

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الحر والبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

Correlations

Control Variables		البعد الأخلاقي	النمط الحر
النمط الديمقراطي & النمط الأتوقراطي	البعد الأخلاقي	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,991
		df	97
النمط الحر		Correlation	-,001
		Significance (2-tailed)	,991
		df	97

نتائج الانحدار البسيط بين القيادة الإدارية حسب نمطها والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الإدارية <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: البعد الإنساني

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,489 <sup>a</sup>	,239	,231	,87791

a. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,939	1	23,939	31,060	,000 <sup>a</sup>
	Residual	76,302	99	,771		
	Total	100,241	100			

a. Predictors: (Constant), القيادة الإدارية

b. Dependent Variable: البعد الإنساني

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,052	,564		,093	,926
	القيادة الإدارية	,994	,178	,489	5,573	,000

a. Dependent Variable: البعد الإنساني

نتائج الانحدار المتعدد بين القيادة الإدارية حسب نمطها والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	النمط الحر, النمط الديمقراطي, النمط الأتوقراطي	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: البعد الإنساني

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,536 <sup>a</sup>	,287	,265	,85847

a. Predictors: (Constant), النمط الحر, النمط الديمقراطي, النمط الأتوقراطي

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,754	3	9,585	13,006	,000 <sup>a</sup>
	Residual	71,486	97	,737		
	Total	100,241	100			

a. Predictors: (Constant), النمط الحر, النمط الديمقراطي, النمط الأتوقراطي

b. Dependent Variable: البعد الإنساني

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,118	,557		-,212	,833
	النمط الديمقراطي	,369	,085	,398	4,364	,000
	النمط الأتوقراطي	,542	,122	,430	4,443	,000
	النمط الحر	,070	,119	,060	,595	,554

a. Dependent Variable: البعد الإنساني

نتائج الارتباط البسيط بين أنماط القيادة الإدارية والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية

Correlations

		البعد الإنساني	النمط الديمقراطي	النمط الأتوقراطي	النمط الحر
البعد الإنساني	Pearson Correlation	1	,293**	,379**	,124
	Sig. (2-tailed)		,003	,000	,218
	N	101	101	101	101
النمط الديمقراطي	Pearson Correlation	,293**	1	-,197*	-,337**
	Sig. (2-tailed)	,003		,048	,001
	N	101	101	101	101
النمط الأتوقراطي	Pearson Correlation	,379**	-,197*	1	,461**

	Sig. (2-tailed)	,000	,048		,000
	N	101	101	101	101
النمط الحر	Pearson Correlation	,124	-,337**	,461**	1
	Sig. (2-tailed)	,218	,001	,000	
	N	101	101	101	101

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

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

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الديمقراطي والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

#### Correlations

Control Variables			البعد الإنساني	النمط الديمقراطي
النمط الديمقراطي & النمط الحر	البعد الإنساني	Correlation	1,000	,405
		Significance (2-tailed)	.	,000
		df	0	97
النمط الديمقراطي	النمط الديمقراطي	Correlation	,405	1,000
		Significance (2-tailed)	,000	.
		df	97	0

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الأتوقراطي والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

#### Correlations

Control Variables			البعد الإنساني	النمط الأتوقراطي
النمط الديمقراطي & النمط الحر	البعد الإنساني	Correlation	1,000	,411
		Significance (2-tailed)	.	,000
		df	0	97
النمط الأتوقراطي	النمط الأتوقراطي	Correlation	,411	1,000
		Significance (2-tailed)	,000	.
		df	97	0

نتائج الارتباط الجزئي بين النمط الحر والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية عند استبعاد النمطين الآخرين

#### Correlations

Control Variables			البعد الإنساني	النمط الحر
النمط الديمقراطي & النمط الأتوقراطي	البعد الإنساني	Correlation	1,000	,060
		Significance (2-tailed)	.	,554
		df	0	97
النمط الحر	النمط الحر	Correlation	,060	1,000
		Significance (2-tailed)	,554	.

Control Variables	البعد الانساني	النمط الحر
النمط الديمقراطي & النمط الأتوقراطي	Correlation	,060
	Significance (2-tailed)	,554
	df	97
النمط الحر	Correlation	,060
	Significance (2-tailed)	,554
	df	97

### نتائج اختبار فرضيات الفروق

نتائج اختبار كروسكال والاس لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمؤسسة

المؤسسة	N	Mean Rank
النمط الديمقراطي	اتصالات الجزائر	47,34
	موبيليس	38,63
	جيزي	71,62
	أوريدو	75,00
	Total	101
النمط الأتوقراطي	اتصالات الجزائر	52,93
	موبيليس	66,75
	جيزي	38,77
	أوريدو	19,79
	Total	101
النمط الحر	اتصالات الجزائر	47,93
	موبيليس	75,22
	جيزي	44,92
	أوريدو	35,43
	Total	101
القيادة الإدارية	اتصالات الجزائر	47,20
	موبيليس	62,03
	جيزي	59,92
	أوريدو	44,50
	Total	101
المسؤولية الاجتماعية	اتصالات الجزائر	44,95
	موبيليس	52,72
	جيزي	59,62
	أوريدو	87,29
	Total	101

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	النمط الديمقراطي	النمط الأتوقراطي	النمط الحر	القيادة الإدارية	المسؤولية الاجتماعية
Chi-Square	15,065	15,155	14,238	4,912	14,693
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,002	,002	,003	,178	,002

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤسسة

نتائج اختبار مان ويتني لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للجنس

Ranks

جنس المستجوب	N	Mean Rank	Sum of Ranks
النمط الديمقراطي	ذكر	47,19	3161,50
	أنثى	58,51	1989,50
	Total	101	
النمط الأتوقراطي	ذكر	54,94	3681,00
	أنثى	43,24	1470,00
	Total	101	
النمط الحر	ذكر	55,72	3733,00
	أنثى	41,71	1418,00
	Total	101	
القيادة الإدارية	ذكر	52,32	3505,50
	أنثى	48,40	1645,50
	Total	101	
المسؤولية الاجتماعية	ذكر	53,89	3610,50
	أنثى	45,31	1540,50
	Total	101	

Test Statistics<sup>a</sup>

	النمط الديمقراطي	النمط الأتوقراطي	النمط الحر	القيادة الإدارية	المسؤولية الاجتماعية
Mann-Whitney U	883,500	875,000	823,000	1050,500	945,500
Wilcoxon W	3161,500	1470,000	1418,000	1645,500	1540,500
Z	-1,840	-1,900	-2,275	-,636	-1,391
Asymp. Sig. (2-tailed)	,066	,057	,023	,525	,164

a. Grouping Variable: جنس المستجوب



نتائج اختبار كروسكال والاس لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعمر

Ranks			
عمر المستجوب	N	Mean Rank	
النمط الديمقراطي	أقل من 30 سنة	22	59,05
	من 30 – 40 سنة	56	46,06
	من 41- 50 سنة	18	61,97
	أكثر من 50 سنة	5	31,40
	Total	101	
النمط الأتوقراطي	أقل من 30 سنة	22	41,82
	من 30 – 40 سنة	56	55,57
	من 41- 50 سنة	18	48,69
	أكثر من 50 سنة	5	48,50
	Total	101	
النمط الحر	أقل من 30 سنة	22	42,61
	من 30 – 40 سنة	56	58,82
	من 41- 50 سنة	18	37,53
	أكثر من 50 سنة	5	48,80
	Total	101	
القيادة الإدارية	أقل من 30 سنة	22	49,70
	من 30 – 40 سنة	56	53,62
	من 41- 50 سنة	18	49,94
	أكثر من 50 سنة	5	31,20
	Total	101	
المسؤولية الاجتماعية	أقل من 30 سنة	22	53,61
	من 30 – 40 سنة	56	49,55
	من 41- 50 سنة	18	62,94
	أكثر من 50 سنة	5	12,70
	Total	101	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	النمط الديمقراطي	النمط الأتوقراطي	النمط الحر	القيادة الإدارية	المسؤولية الاجتماعية
Chi-Square	8,045	3,681	9,665	2,796	11,849
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,045	,298	,022	,424	,008

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: عمر المستجوب

نتائج اختبار كروسكال والاس لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمستوى العلمي

Ranks		
المستوى التعليمي	N	Mean Rank
النمط الديمقراطي	ثانوي فأقل	52,08
	جامعي	55,25
	دراسات عليا	34,68
	Total	101
النمط الأتوقراطي	ثانوي فأقل	40,92
	جامعي	49,96
	دراسات عليا	69,44
	Total	101
النمط الحر	ثانوي فأقل	39,54
	جامعي	49,40
	دراسات عليا	73,41
	Total	101
القيادة الإدارية	ثانوي فأقل	40,58
	جامعي	53,49
	دراسات عليا	57,68
	Total	101
المسؤولية الاجتماعية	ثانوي فأقل	43,02
	جامعي	55,82
	دراسات عليا	46,00
	Total	101

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	النمط الديمقراطي	النمط الأتوقراطي	النمط الحر	القيادة الإدارية	المسؤولية الاجتماعية
Chi-Square	6,577	9,793	14,003	4,471	3,948
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,037	,007	,001	,107	,139

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى التعليمي

نتائج اختبار كروسكال والاس لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمسمى الوظيفي

Ranks		
المسمى الوظيفي	N	Mean Rank
النمط الديمقراطي	موظف	51,85
	نائب رئيس مصلحة	45,69
	رئيس مصلحة	61,94
	Total	101
النمط الأتوقراطي	موظف	45,44
	نائب رئيس مصلحة	65,09
	رئيس مصلحة	49,31
	Total	101
النمط الحر	موظف	47,76
	نائب رئيس مصلحة	59,59
	رئيس مصلحة	48,75
	Total	101
القيادة الإدارية	موظف	47,94
	نائب رئيس مصلحة	56,80
	رئيس مصلحة	56,69
	Total	101
المسؤولية الاجتماعية	موظف	48,73
	نائب رئيس مصلحة	51,70
	رئيس مصلحة	67,31
	Total	101

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	النمط الديمقراطي	النمط الأتوقراطي	النمط الحر	القيادة الإدارية	المسؤولية الاجتماعية
Chi-Square	2,067	8,672	3,190	2,078	2,890
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,356	,013	,203	,354	,236

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المسمى الوظيفي

نتائج اختبار كروسكال والاس لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لمدة العمل في المؤسسة

Ranks		
مدة العمل في المؤسسة	N	Mean Rank
النمط الديمقراطي	أقل من 5 سنوات	59,31
	من 5 – 10 سنوات	51,79
	من 11 -15 سنة	45,61
	أكثر من 15 سنة	44,57

Total		101	
النمط. الأتوقراطي	أقل من 5 سنوات	26	44,81
	من 5 – 10 سنوات	33	52,52
	من 11 -15 سنة	27	54,87
	أكثر من 15 سنة	15	51,43
	Total	101	
النمط. الحر	أقل من 5 سنوات	26	45,08
	من 5 – 10 سنوات	33	47,21
	من 11 -15 سنة	27	59,85
	أكثر من 15 سنة	15	53,67
	Total	101	
القيادة الإدارية	أقل من 5 سنوات	26	52,62
	من 5 – 10 سنوات	33	48,74
	من 11 -15 سنة	27	52,85
	أكثر من 15 سنة	15	49,83
	Total	101	
المسؤولية الاجتماعية	أقل من 5 سنوات	26	57,73
	من 5 – 10 سنوات	33	49,94
	من 11 -15 سنة	27	53,28
	أكثر من 15 سنة	15	37,57
	Total	101	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	النمط. الديمقراطي	النمط. الأتوقراطي	النمط. الحر	القيادة الإدارية	المسؤولية الاجتماعية
Chi-Square	3,766	1,728	4,219	,407	4,732
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,288	,631	,239	,939	,192

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: بمدة العمل في المؤسسة

نتائج اختبار كروسكال والاس لأراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لمدة العمل مع الرئيس الحالي للمستجوب

Ranks

مدة العمل مع رئيسك الحالي		N	Mean Rank
النمط. الديمقراطي	أقل من 5 سنوات	49	53,82
	من 5-10 سنوات	35	50,17
	من 11 -15 سنة	12	44,79
	أكثر من 15 سنة	5	44,10
	Total	101	
النمط. الأتوقراطي	أقل من 5 سنوات	49	46,61
	من 5-10 سنوات	35	57,70

	من 11- 15 سنة	12	55,75
	أكثر من 15 سنة	5	35,70
	Total	101	
النمط الحر	أقل من 5 سنوات	49	48,50
	من 5-10 سنوات	35	47,54
	من 11- 15 سنة	12	64,46
	أكثر من 15 سنة	5	67,40
	Total	101	
القيادة الإدارية	أقل من 5 سنوات	49	50,17
	من 5-10 سنوات	35	50,89
	من 11- 15 سنة	12	54,42
	أكثر من 15 سنة	5	51,70
	Total	101	
المسؤولية الاجتماعية	أقل من 5 سنوات	49	54,69
	من 5-10 سنوات	35	49,86
	من 11- 15 سنة	12	53,25
	أكثر من 15 سنة	5	17,40
	Total	101	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	النمط الديمقراطي	النمط الأتوقراطي	النمط الحر	القيادة الإدارية	المسؤولية الاجتماعية
Chi-Square	1,302	4,620	4,962	,206	7,480
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,729	,202	,175	,977	,058

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: bمدة العمل مع رئيسك الحالي