

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة اعمال  
بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تنمية المسؤولية الاجتماعية  
(دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة غرداية)

من إعداد الطالبتين :

- سعاد رحماني

- فاطنة أولاد علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09 أمام اللجنة المكونة من :

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	محاضر ب	زقيب خرة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	بوقرة إيمان
ممتحن	جامعة غرداية	أستاذ مساعد	شخوم رحيمة

السنة الجامعية: 2024/2023



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال  
بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تنمية المسؤولية الاجتماعية  
(دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة غرداية)

من إعداد الطالبتين :

- سعاد رحماني

- فاطنة أولاد علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09 أمام اللجنة المكونة من :

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
زقيب خرة	محاضر ب	جامعة غرداية	رئيسا
بوقرة إيمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
شخوم رحيمة	أستاذ مساعد	جامعة غرداية	ممتحن

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# قُلْ أَعُوذُ بِرَبِّ الْفَلَقِ

مِنْ شَرِّ مَا خَلَقَ ۝ وَمِنْ شَرِّ غَاسِقٍ إِذَا وَقَبَ ۝

وَمِنْ شَرِّ النَّفَّاثَاتِ فِي الْعُقَدِ ۝

وَمِنْ شَرِّ حَاسِدٍ إِذَا حَسَدَ ۝

www.KitaboSunnat.com

## الإهداء

أهدي عملي هذا الى:

إلى من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض وكان لي مثال عن التفاني والإخلاص "

أبي " المحترم

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم ومن قدّمت سعادتي وراحتي على سعادتها "أمي" الحبيبة

إلى أقرب الناس إلى نفسي وسندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني إخوتي واخواتي

كل باسمه

إلى أحفاد العائلة جميعا

إلى صديقات وأصدقائي وزميلاتي وزملائي في العمل كل واحد باسم وجمال وسم

إلى جميع أستاذة علوم التسيير ورئيس القسم في جامعة غرداية

وإلى كل عائلة "رحماني" و "بن غشي"

رحماني سعاد



## الإهداء

إلى روح أبي الغالي.... رحمة الله عليه

إلى القلب المعطاء والصدر الحنون أمي الحبيبة

وإلى أم الثاني " أم الخير " حفظها الله لنا وأطال في عمرها

إلى الذي قاسم معي الحياة حلوها ومرها زوجي الغالي " طاهر "

إلى قرة أعيني أولادي " محمد"، " زهراء"، " إيمان "

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين إخوتي "فضية"، " زهرة"، " وداد "

إلى الذي كان سند لي في الحياة أخي " عبد المجيد " وزوجته وأولاده

إلى صديقاتي "سعاد"، "هجيره"، "سعيدة"، "مباركة"، "أمينة"

وإلى كل زميلاتي في العمل كل باسمها

وإلى عائلة أولاد علي وفقشوش

أولاد علي فاطنة



## شكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

أشكر المولى - عزَّ وجلَّ - في البداية؛ فلا يستوي الشكر دون التَّوجُّه لربِّ البشر القادر على

كل شيء، ولقد يسَّر لي السُّبُل؛ كي أنهي هذا البحث.

أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان لمشرفتنا " بوقرة إيمان " فول الله ولولها لم نكن لتتم هذا العمل

الذي وراءها فلقد كان حماسها ومعرفتها واهتمامها الشديد بالتفاصيل مصدر إلهام وأبقى

العمل على المسار الصحيح من أول بداية حقيقية لهذا البحث وصولاً إلى قائمة المراجع.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل موظفي وعمال مؤسسة نفضال بغرداية.

وأشكر كل من الدكتورة " شخوم رحيمة"، " بوقرة نور الهدى"، " لعمور رملية"، الدكتور "

شرقي مهدي"، " بن العربي محمد" على كل مساعدتهم لنا.

كما أتوجّه بالشُّكر إلى أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبخصوص

أساتذتي في قسم علوم التسيير الذين لم يَضُنُّوا عليَّ بمجهودٍ أو معلومةٍ، وكثيراً ما كنتُ أتوجّه

إليهم، وأجد المعونة بصدري رحب.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية بأبعادها (نمط الاوتوقراطي للقيادة، النمط الديمقراطي للقيادة، نمط القيادة الحرة) على المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة نפטال لولاية غرداية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي ، بإستخدام الإستبيان الذي وزع على عينة عشوائية مكونة من 100 موظفا في مؤسسة نפטال بولاية غرداية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من: النمط الأوتوقراطي للقيادة والنمط الديمقراطي للقيادة على المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة نפטال وحدة غرداية، بينما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة وبين المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة نפטال لولاية غرداية.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة، إدارية، مسؤولية، إجتماعية، مؤسسة نפטال، غرداية.

### Abstract :

This study aimed to identify the extent to which management leadership has an impact (autocratic style of leadership, democratic pattern of leadership, free leadership pattern) on the social responsibility of the Naftal company unit of Ghardaia. In order to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was followed, using the questionnaire distributed to a random sample of 100 employees at studied company. The study concluded several findings, the most important of which being: the absence of a statistically significant relationship between both the autocratic pattern of leadership and the democratic pattern of leadership over social responsibility in the Naftal company unit of Ghardaia and a statistically moral expulsion relationship between the pattern of free leadership and the social responsibility of the studied company.

**Keywords:** Administrative, Leadership, Social, Responsibility, Naftal, Ghardaia.

## قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات	
I	الإهداء	
III	شكر والعرفان	
IV	الملخص	
V	قائمة المحتويات	
VII	قائمة الجداول	
VIII	قائمة الأشكال	
	قائمة الملاحق	
1	مقدمة عامة	
7	الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية	الفصل الأول
8	تمهيد	
9	الإطار النظري للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية	المبحث الأول
9	ماهية القيادة الإدارية	المطلب الأول
14	ماهية المسؤولية الاجتماعية	المطلب الثاني
18	العلاقة بين القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	المطلب الثالث
20	مراجعة الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية	المبحث الثاني
20	الدراسات باللغة العربية	المطلب الأول
24	الدراسات باللغة الأجنبية	المطلب الثاني
26	التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية	المطلب الثالث
32	خلاصة الفصل	
33	الدراسة الميدانية	الفصل الثاني
34	تمهيد	
35	منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)	المبحث الأول

35	أسلوب ومتغيرات الدراسة	المطلب الأول
36	أداة الدراسة	المطلب الثاني
38	مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية	المطلب الثالث
41	الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة	المبحث الثاني
41	الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة	المطلب الأول
43	الوصف الحسائي للمتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإدارية)	المطلب الثاني
47	الوصف الحسائي للمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية)	المطلب الثالث
49	إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	المبحث الثالث
49	إختبار صحة فرضية الأولى وتحليل نتائجها	المطلب الأول
52	إختبار صحة فرضية الثانية وتحليل نتائجها	المطلب الثاني
53	إختبار صحة فرضية الثالثة وتحليل نتائجها	المطلب الثالث
55	خلاصة الفصل	
57	خاتمة عامة	
60	المراجع	
66	الملاحق	
71	الفهرس	

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(1-1)	مفهوم القيادة الإدارية	9
(2-1)	مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	14
(3-1)	يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية	17
(4-1)	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	28
(1-2)	تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي	37
(2-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائص الديمغرافية	41
(3-2)	درجات الموافقة حول أبعاد القيادة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	43
(4-2)	درجات الموافقة حول بعد نمط الديمقراطي للقيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	44
(5-2)	درجات الموافقة حول بعد نمط القيادي الحر مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	45
(6-2)	درجة الموافقة حول بعد نمط الأوتوقراطي للقيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	46
(7-2)	درجة الموافقة حول فقرات متغير المسؤولية الاجتماعية مرتبة تنازلياً وفق متوسطها الحسابي	47
(9-2)	نتائج اختبار كولموجروف سمرنوف في توزيع البيانات	49
(2-10)	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	51
(2-11)	يوضح نتائج تحليل الانحدار للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	52
(12-2)	نتائج تطبيق اختبار (Independent T-test) و (ANOVA) للفرضية الثانية	53
(2-13)	نتائج تطبيق اختبار (Independent T-test) و (ANOVA) للفرضية الثالثة	54

### قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
4	النموذج المقترح للدراسة	(1-1)
50	يوضح توزيع بيانات المتغير المستقل (القيادة الإدارية)	(1-2)
50	يوضح توزيع بيانات المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية)	(2-2)

### قائمة الملاحق

اسم الملحق	رقم الملحق
الإستبيان	1
قائمة لأساتذة المحكمين	2

# مقدمة عامة

لقد نالت ظاهرة القيادة عموماً والإدارية بوجه خاص باهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاريعهم الفكرية منذ أقدم القصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءاً من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة، ومروراً بمجموعة من التحولات والتغيرات والتبديلات المتعددة الأوجه، في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وانتهاءً بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع (لمجتمع ما بعد الصناعي) المتصفة بالتشابك والتعقيد البنائي والوظيفي، أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد ومختلف أدوار الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى جميع الأنساق. (بوراس، 2014، ص15)

فالقيادة الإدارية تعد من أهم مسؤوليات ووظائف مدراء المؤسسات المختلفة و خاصة في المؤسسات الاقتصادية منها، ونظراً لأن القيادة الإدارية ذات طابع خاص يقوم على توظيف السمات الشخصية والموضوعية للقائد فإنه يتوجب على هذا الأخير أن تكون له أدوار أوسع من تكوين علاقات جيدة مع المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة، وأبعد من الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية للمؤسسة، إنما يتعدى ذلك فيتعين عليه تكوين علاقة جيدة مع البيئة الخارجية لها من خلال تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتي بدورها تعتبر أداة للمساهمة في تخفيض الضرر على البيئة وكذلك المساهمة الجادة في مساعدة المتضررين من مختلف الأزمات التي قد تصيب المجتمع الذي تتواجد به المؤسسة. (بوعونية، أخرون، 2022، ص230)

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 المؤسسة، ورسم سياسات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه بما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المجتمع و الشركات، ويعزز فكرة هذه الأخيرة باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاهية المجتمع، إعطاء صورة إيجابية لها، تأسيس قاعدة من الزبائن الواعين، المساهمة والعمل مع الموظفين وأسرتهم والمجتمع المحلي لتحسين نوعية الحياة، بصفة عامة تبني الاتجاه الحديث السائد الذي يمارس على نطاق واسع و المعروف بفكرة " المسؤولية الاجتماعية للشركات". (ربيحة حواطي، 2021، ص26)

وفي هذا الإطار تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوماً حديثاً لا زالت مدلولاته وحدوده وتطبيقاته محل جدل بين المفكرين والباحثين وكما هي المفاهيم الأخرى في العلوم الإنسانية فإن المسؤولية الاجتماعية

للمنظمات تطورت عبر مراحل زمنية وشهدت اهتماما في الأدبيات المعاصرة لوضع إطار نظري يشمل التعريف والمبادئ والنظريات، وفي مجال ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات تعمل الأطراف ذات العلاقة نحو تطوير الجهود والأدوار لجعل هذه المسؤولية أكثر فاعلية. (تغريد، مرسل، 2019، ص 288).

وتهدف الدراسة الحالية إلى السعي لمعرفة أثر القيادة الإدارية على تنمية المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال قيامنا بالدراسة التطبيقية الميدانية على مجموعة من الأفراد العاملين والموظفين في المؤسسة الاقتصادية نفعال المتواجدة في ولاية غرداية وقد تم اختيار هذه المؤسسة كمجتمع للدراسة الحالية لأنها تتناسب مع موضوع دراستنا، من حيث تعتبر مؤسسة مثل نفعال من الشركات الكبيرة التي لديها تأثير كبير على الاقتصاد والمجتمع لذا، من المهم دراسة كيفية قيادتها وتوجيهها تجاه السلوك المسؤول وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على مستوى المجتمع والبيئة، فمؤسسة نفعال تتميز بتاريخ طويلاً من التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وسمعة طيبة في هذا الصدد، حيث تبرز سياسات وممارسات تعزز المسؤولية الاجتماعية، وهذا يجعلها حالة دراسية مثيرة للاهتمام.

## 2. مشكلة الدراسة:

وبناء على ما تقدم ذكره يمكن طرح السؤال الرئيسي كما يلي:

إلى أي مدى تساهم القيادة الإدارية في تنمية المسؤولية الاجتماعية للشركات لدى الأفراد الموظفين في

### مؤسسة نفعال لولاية غرداية؟

يمكن تقسيم السؤال التساؤل الرئيسي السابق إلى عدة أسئلة فرعية كما يلي:

(1) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية التالية: النمط الأوتوقراطي للقيادة، نمط

الديمقراطي للقيادة، نمط القيادة الحر، مجتمعة وبين المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفعال لولاية

غرداية؟

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول أنماط القيادة الإدارية في مؤسسة

نفعال لولاية غرداية تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية،

لمستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، المسمى الوظيفي)؟

3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نפטال لولاية غرداية تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، المسمى الوظيفي)؟

### 3. فرضيات الدراسة:

تختبر الدراسة الحالية الفرضيات التالية:

1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية التالية: النمط الأوتوقراطي للقيادة، نمط الديمقراطية للقيادة، نمط القيادة الحر، مجتمعة وبين المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نפטال لولاية غرداية.

2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول أبعاد القيادة الإدارية في مؤسسة نפטال لولاية غرداية تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، المسمى الوظيفي).

3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نפטال لولاية غرداية تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، المسمى الوظيفي).

### 4. هدف وأهمية الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على كل من أبعاد القيادة الإدارية والكشف عن أشكال المسؤولية الاجتماعية للشركات من الناحيتين: النظرية والميدانية، بينما تكمن أهمية الدراسة في أنها تعالج العلاقة بين موضوع إداري (القيادة الإدارية) وموضوع مجتمعي (المسؤولية الاجتماعية) حيث أنه يستمد أهميته من التحديات التي تواجه شركات الصناعة النفطية الجزائرية بصفة عامة وشركات الصناعة النفطية العاملة في ولاية غرداية، فمن خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة نפטال في ولاية غرداية، أفدناهم في معرفة وفهم كيفية تأثير القيادة الإدارية على سلوك المؤسسة وتوجيهها نحو تنمية المسؤولية الاجتماعية.

### 5. مبررات اختيار الموضوع:

لقد وقع الاختيار على موضوع الدراسة الحالية، نظراً للأسباب التالية:

- 1) ارتباط موضوع البحث بالتخصص الجامعي؛
- 2) الرغبة في الحصول على خبرة ميدانية في موضوع تابع للتخصص الجامعي؛

(3) محاولة التعرف على أبعاد وأنماط القيادة المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة؛

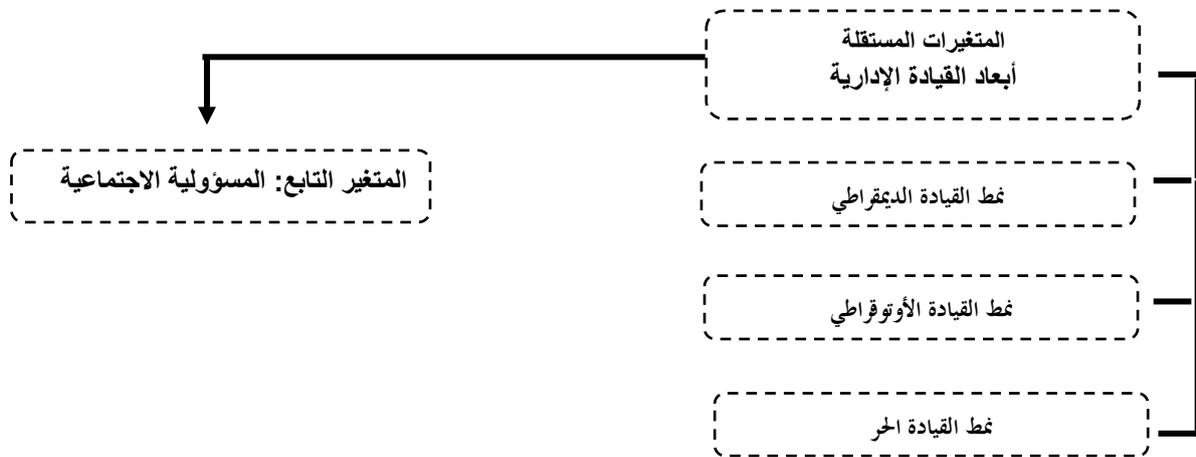
(4) محاولة التعرف على مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها عليها؛

(5) الإطلاع على المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد الإداري وكيفية مساهمتها في تنمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

## 6. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

إعتمدنا على المنهج الوصفي ، حيث تم الاعتماد على المصادر والمراجع والمذكرات في الجانب النظري من أجل حصر و إعداد الأدبيات النظرية و التطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، أما الجانب العملي فتم الاعتماد على أداة الإستبيان لجمع البيانات الأولية لإجراء الدراسة، ثم تم معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج spss24 و اجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة هذا من أجل الكشف عن تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإدارية) على المتغير التابع والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية، وذلك ما يبينه الأنموذج الموضح في الشكل (1-1).

### الشكل (1-1): الأنموذج المقترح للدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبتين

## 7. التعريفات الإجرائية

1.7 القيادة الإدارية: هي عبارة عن القدرة العالية على التأثير على المرؤوسين ودفعهم للعمل من أجل

المصلحة العامة للمؤسسة، وتتمثل أنماط القيادة الإدارية فيما يلي:

- النمط الأوتوقراطي للقيادة: هو النمط الذي يقوم القائد فيه باستخدام السلطات الممنوحة له، ولا يهتم بآراء واقتراحات العمال يهتم بالعمل ويهمل العلاقات الإنسانية.
  - النمط الديمقراطي للقيادة: هو النمط الذي يكون فيه القائد وأعضاء عملهم كيد واحدة ومتعاونين ومشاركين مع بعضهم البعض في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، يتميز هذا النمط بأنه شفاف ويتم الإستماع فيه إلى آراء الأعضاء واحترام آرائهم وتشجيعهم على المساهمة في صنع القرارات.
  - نمط القيادة الحر: وهو النمط الذي تكون فيه الحرية الكاملة للمرؤوسين ولا يتدخل القائد مطلقا في عملهم كإختيار طرق العمل وتنفيذه وتحديد الأهداف وتنفيذ المهمات واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل واصدار القرارات.
8. المسؤولية الاجتماعية: هي السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في المؤسسة.
9. حدود الدراسة
- (1) الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة على معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية التالية: النمط الأوتوقراطي للقيادة، نمط الديمقراطي للقيادة، نمط القيادة الحر، على المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في مؤسسة نفضال لولاية غرداية.
- (2) الحدود البشرية: تمت دراستنا على عينة عشوائية من الإداريين والعمال في مؤسسة نفضال لولاية غرداية
- (3) الحدود المكانية: أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة نفضال المتواجدة في ولاية غرداية
- (4) الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الحالية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024.
10. صعوبات الدراسة:
- تمثلت الصعوبات التي واجهت الطالبتين خلال إعداد الدراسة الحالية في:
- (1) الصعوبة في الحصول على مؤسسة لقيام بالدراسة الميدانية؛
- (2) صعوبة استرجاع الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة.
11. هيكل الدراسة

تم تقسيم بحثنا الى فصلين يتوسطهما مقدمة عامة وخاتمة عامة، أما الفصل الأول فيختص بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة، أما بالنسبة للفصل الثاني فقد اهتم بالجانب الميداني، يأتي تفصيل كل على حدى كالآتي:

❖ **الفصل الأول:** تم تقسيمه الى مبحثين، في كل مبحث، ثلاث مطالب، فكان المبحث الأول بعنوان:

مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية و المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وضم هذا الأخير، المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية، المطلب الثاني: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، أما المبحث الثاني فقد ضم الدراسات السابقة للدراسة الحالية، باللغة العربية في المطلب الأول و الدراسات الأجنبية في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فاخص بتوضيح أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

❖ **الفصل الثاني:** فقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لمنهجية لدراسة وضم

تعريف مجتمع وعينة الدراسة ومنهج وأدوات الدراسة المستخدمة، أما في المبحث الثاني فقد تم وصف متغيرات الدراسة بطريقة إحصائية، والمبحث الثالث فتطرق إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة

الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

### تمهيد:

تحتاج المؤسسات المختلفة سواء في النشاط أو النوع إلى قادة يتحملون المسؤولية الأساسية لتحقيق أهدافهم وتنفيذ عملهم بفعالية، بالإضافة إلى هذا الدور، فإنهم يلعبون دوراً آخر في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الاجتماعية، حيث أصبح من الضروري بالنسبة لهم الاستجابة والاهتمام بمتطلبات المجتمع الذي يعملون فيه ويتفاعلون معهم في ظل تبنينهم للمسؤولية الاجتماعية، التي تعتبر من أهم القضايا بالنسبة لمؤسسات الأعمال ومن أجل زيادة قدراتها وفرص نجاحها في المجتمع، يجب تفعيل دورها من خلال تولي الدور الاجتماعي لقياداتها الذين تصورهم مختلف ويختلف معناه باختلاف المدير أو القائد.

وفي هذا المنوال يندرج مفهوم القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية الخاصة بالمنظمات، حيث يعتبر هذان المفهومان من بين أحدث المفاهيم التي تتعلق بالموارد البشرية والتي توجه مسؤولي الموارد البشرية في بيئة العمل والوظيفة التي يسيرها، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى المفاهيم الخاصة بهما، بالإضافة إلى أننا سوف نتطرق لمجموعة من الدراسات السابقة التي تربطها علاقة بموضوع دراستنا سواء تشابه في احد متغيرات الدراسة أو كلاهما، ومن أجل ذلك خصصنا هذا الفصل حيث قسمنا على مبحثين وهما مبينين كالتالي:

### ❖ المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

### ❖ المبحث الثاني: مراجعة الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية

## المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

تعتبر القيادة الإدارية عن القدرة على توجيه وإدارة الموارد والموظفين داخل المنظمات، بينما المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعني الالتزام بالقيم الأخلاقية وتحقيق التوازن بين الأهداف التجارية والمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، حيث القيادة الإدارية النزيهة والفعالة تلعب دورا حيويا في تعزيز وتنمية المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمات، ومن أجل التعمق أكثر في هذين المتغيرين قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب لتطرق لكل الجوانب النظرية المتعلقة بهما: المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية و المطلب الثاني: ماهية المسؤولية الاجتماعية والمطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

### المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من أكثر المواضيع التي نالت إهتمام العديد من الجهات، وخاصة تلك المتعلقة بالفكر الإداري سواء الحديث أو القديم حيث أجريت العديد من الدراسات التي تطرقت للقيادة الإدارية بإضافة إلى الكم الهائل للنظريات والنماذج التي قدمها العديد من الباحثون لتفسيرها وشرحها. في هذا المطلب سوف نبين مجموعة من العناصر وهي كالآتي: مفهوم القيادة الإدارية، خصائص وأهمية القيادة الإدارية، سمات القيادة الإدارية الناجحة، أنماط وعناصر القيادة الإدارية، نظريات القيادة الإدارية.

### الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية

يوجد العديد من التعاريف للقيادة الإدارية سوف نتطرق لبعض منها في الجدول التالي:

#### جدول رقم (1-1): مفهوم القيادة الإدارية

المصدر	التعريف
لغة	كما قال ابن منظور: القود: نقيض السّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة
Stogdill 1877	عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف
Tead 1891	القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين
Newman 1889	القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف	<b>Harold 1907</b>
عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك	<b>Fiedler 1922</b>
نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه	<b>2022 Hunt</b>
القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.	<b>درويش و تكلا 2005</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على: (كيرد، 2015، ص 07-08)

وبناء على ما سبق تعرف الطالبتين القيادة الإدارية على أنه عبارة: هي قدرة تأثير المدير على مرؤوسيه لحثهم على القيام بالعمل على أتم وجه أي، أن تكون لديه القدرة على التحكم في سلوك وأفعال الموظفين والعمال وتوجيههم نحو القيام بعملهم وأنشطتهم بحماس وتعاون وطيب خاطر ويحققون الأهداف المرجو تحقيقها.

### الفرع الثاني: خصائص وأهمية القيادة الإدارية

#### أولاً: خصائص القيادة الإدارية

تتميز القيادة الإدارية بمجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي: ( بلهادي، 2008، ص: 05)

- القدرة على التفاعل والتلاحم مع الجماعة وعلى مواجهة الظروف والمتغيرات التي تحدث،
- لا بد من توافر المقدرة على التفاعل ولا بد أن يتوفر لديهم حد أدنى من الصفات الذاتية اللازمة للإطلاع بهذه المهمة؛
- إمكانية تنمية القدرات واكتساب المهارات والخبرات الجديدة عن طريق التدريب؛
- الاختلاف عنصر هام نجده يتأرجح بين بيئة وأخرى، فكل قائد واختصاصه، فمن يصلح ف موقع معين قد لا يصلح في موقع آخر؛
- وجود حد أدنى من الصفات الذاتية كالصحة والذكاء والقدرة على التحمل؛
- وجود قدر معين من الخصائص المكتسبة كالقدرة على الإقناع والاتصال، والإحاطة بجوان الأمور.

#### ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

تتمثل أهمية القيادة الادارية فيما يلي: (المكاوي، 2012، ص: 80)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

- تعد القيادة الادارية حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمنظمة كما ان الافراد يتخذون من القائد الاداري قدوة لهم؛
- مواكبة المتغيرات المحيطية وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- تسهيل للمنظمة تحقيق الاهداف المرسومة لها.

### الفرع الثالث: السمات اللازمة للقيادة الإدارية الناجحة

هناك عدة سمات تتصف بها القيادة الإدارية فمنها:

- المرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة والاستفادة من الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات؛
- الرؤية الواضحة من خلال صياغة أهداف عامة محددة وترتيب آلياتها المطلوبة وتخطيط ومتابعة الأنشطة المرورية ومتابعة اللوائح التي هي البوصلة المعينة للمؤسسة في شق طريقها في عالم الإنتاجية واللوائح بحد ذاتها وسيلة وليست غاية؛
- التقييم المستمر والتطوير الدائم وعدم الإسراف في الإشراف أو المتابعة؛
- تنوع الحوافز ورفع الدافعية للعمل والإنتاج والإبداع عند أفراد المؤسسة؛
- توثيق العلاقات القائمة على الاحترام والتقدير بين القادة أصحاب القرار والقاعدة من العمال والموظفين؛ (ناطورية، 2009، ص: 25)
- التنسيق والتلاحم بين جميع قطاعات المؤسسة رسمياً وودياً؛
- الاعتناء بتجارب المؤسسات الأخرى؛
- التعامل مع المشكلات بجدية وعلمية وعدم تجاهلها داخل المؤسسة؛
- توفير الاحتياجات المادية لدعم أداء المؤسسة ومراجعة الميزانية والشؤون المالية؛
- التنمية الدائمة لأفراد المؤسسة لتطوير مهاراتهم من خلال الدورات لضمان التحسن المستمر من جهة وتبصير العاملين بالقوانين والحقوق والأهداف من جهة أخرى. (العديلي، 2020، ص: 15)

### الفرع الرابع: أنماط وعناصر القيادة الإدارية

#### أولاً: أنماط القيادة الإدارية

- القيادة الأوتوقراطية: تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ أنّ القائد يجبر مرؤوسيه على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطته الرسمية التي تخوّله إيّاها اللوائح والقوانين التنظيمية، وأهم ما يميز قائد هذا الأسلوب أنه لا يثق في أتباعه، حيث يقوم بمراقبتهم باستمرار، ولا يفوض سلطاته بل يحاول دائماً أن تكون كل

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

الأمر تحت سيطرته، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لديهم عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السليبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب، وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه، كما تكون الاتصالات في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، والقائد وفق هذا النمط يركز على العمل ويُهمل العلاقات الإنسانية.

- **القيادة الديمقراطية:** يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم... الخ، وتعتمد كذلك على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الأهم، وتتحدد القرارات في هذا النمط نتيجة للمناقشة الجماعية ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية ويكون هناك حرية أكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض. (يوسف، 2021، ص: 382)
- **القيادة الحرة أو الفوضوية:** ويطلق عليها أيضاً القيادة الترسلية، والمتساهلة وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية. (كيرد، 2017، ص: 87)

### ثانياً: عناصر القيادة الإدارية

وتتمثل في: (صديق وبن جيمة، 2018، ص: 172)

- **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
- **الجماعة:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات، فكلما كانت الجماعة أكثر تجانساً يسهل التأثير عليها وتوجيهها والعكس صحيح.
- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

- **ظروف الموقف:** إن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف ما بينما هم غير ذلك في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما
- **التأثير:** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه. ويتمثل أيضا في إتقان فن الحوار والإقناع، تحليل الشخصيات وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة، التحلي بالثقة بالنفس وكذلك الثقة بالآخرين، والقدرة على التحفيز وتنمية الولاء.

### الفرع الخامس: نظريات القيادة الادارية

**1- نظرية السمات:** تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية: (بوراس، 2014، ص: 50)

- ✓ الخصائص الجسدية
- ✓ القدرة العقلية
- ✓ السمات الاجتماعية
- ✓ سمات عامة

### 2- النظرية السلوكية:

يمكن التفكير في المناهج من حيث الطريقة التي يتصرف بها القادة بالفعل كما يلاحظ المرؤوسين، قرر الباحثون الذين يدرسون هذا الاسلوب او نهج السلوك ان القيادة تتكون اساسا من نوعين عامين من السلوكيات المهمة (سلوكيات المهمة - سلوكيات العلاقة)، حيث تسهل سلوكيات المهام تحقيق الهدف، تساعد اعضاء المجموعة على تحقيق اهدافهم تساعد سلوكيات العلاقة المرؤوسين على الشعور بالراحة مع انفسهم ومع بعضهم البعض، الغرض الرئيسي من نهج السلوك هو الشرح للقيادة هو كيفية الجمع بين هذين النوعين من السلوكيات للتأثير على المرؤوسين في جهودهم للوصول الى الهدف. (farahbakhsh، 2006، p10)

### 3- النظرية الموقفية:

نظرا لفشل النظريات السابقة في الوصول إلى تحديد القيادة الفعالة جاءت النظرية الموقفية لعلاج هذا الأمر والتي قامت بربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، فليس هناك نمط واحد من القيادة والقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب الصفات والمواقف والشخص المقاد، ومن ثم فهي تركز على ثلاثة عناصر أساسية: - سمات القائد - سمات التابع - سمات الموقف وطبيعة الحالة. (بوخلخل، 2013، ص: 264)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

### المطلب الثاني: ماهية المسؤولية الاجتماعية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من بين أحدث المفاهيم التي لازال يثير جدل بين الباحثين فيما يخص بتطبيقاتهم وحدوده ومدلولاته فالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات شهدت تطورت عبر مراحل زمنية وحظيت بالعديد من الاهتمامات النظرية وهذا من أجل بناء إطار نظري لها.

وفي هذا المطلب سوف نبين مجموعة من العناصر الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وهي: مفهومها، خصائصها، أهميتها، ابعادها، عوامل بروزها.

### الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

وسنستعرض في الجدول أسفله بعض التعاريف لها:

#### جدول رقم (1-2): مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المصدر	التعريف
Drucker 2001	هي التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح المجال لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة
البنك الدولي 2004	هي التزام بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم، بأساليب تفيده قطاع الأعمال والتنمية على السواء
Brendan O'Dwyer 2004	هي إلتزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسات أعمال اختيارية تقديرية ومساهمات بالموارد المؤسسية
المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة 2010	هي الإلتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

هي السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم	مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) 2004
هي مسؤولية المؤسسة مقارنة مع آثار قراراتها وأنشطتها (منتج أو خدمة) على المجتمع والبيئة، بواسطة سلوك أخلاقي وشفاف والذي يتلاءم مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع، ويأخذ في الاعتبار تطلعات الأطراف ذات المصلحة، ويتطابق مع القانون المطبق والمعايير الدولية للسلوك، ويدمج في كامل المؤسسة	المؤسسة الدولية للمعايير 2009ISO

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على: (جلس، 2016، ص: 04)

وبناء على ما سبق تعرف الطالبتين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على أنها عبارة عن جملة من القوانين والقرارات التي تهتم بصالح المجتمع المحيط بها ومجتمعها الداخلي للعمل، بحيث تأخذ بعين الاعتبار أي تأثير لعملها ونشاطاتها على الموظفين والزبائن ومساهمين وأيضا البيئة والمجتمعات.

### الفرع الثاني: خصائص المسؤولية الاجتماعية

تتميز المسؤولية الاجتماعية بالعديد من الخصائص نذكره منها: (مقدم وبكار، 2014، ص: 09)

- يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية تحمل الشركات لكل الآثار السلبية التي يمكن أن تحدثها نشاطاتها على البيئة والمجتمع؛
- تهدف سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق منافع ذات طابع اجتماعي.
- تسهم المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة؛
- تتمثل أسس وركائز المسؤولية الاجتماعية في: احترام أخلاقيات الأعمال، احترام القوانين واللوائح الحكومية؛
- يتم تنظيم ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الشركات من خلال اعتبارها جزء لا يتجزأ من السياسة العامة لهذه الشركات.

### الفرع الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

قد تبدو برامج المسؤولية الاجتماعية للوهلة الأولى أنها عائق سيثقل كاهل ميزانية المؤسسات إلا

أنه في الواقع يمكن أن تجني المؤسسة عدة مكاسب من جراء ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية

خاصة على المدى البعيد. وتتمثل فيما يلي: (مقدم وبكار، 2014، ص: 13)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

- تحسين وتطوير صورة المنظمة أمام المجتمع؛
- تمثل المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين وذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل، لما تحظى به منظمة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً؛
- القوانين والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة في المجتمع، ولكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانوناً اجتماعياً؛
- إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع؛
- الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، لذلك من المناسب ترك المنظمات لتعمل في المجتمع لتتجنب المشكلات قبل أن تتفاقم ويصعب علاجها.

### الفرع الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات أربعة أبعاد وهي:

- 1- **البعد الاقتصادي:** ويقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لنتج منظمات الأعمال سلعا وخدمات بجودة عالية، كما يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، إضافة إلى منع الاحتكار والأضرار بالمستهلكين، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي واستخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة. (مساوي وشويح، 2021، ص: 410)
- 2- **البعد الأخلاق:** تهدف هذه المسؤولية للقيام بما هو صحيح وعادل، وتجنب الضرر للآخرين، وتتضمن المسؤولية الأخلاقية عدم انتهاك المبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصواب والخطأ عند توجيهها لأعمالها، ويعطى السلوك الأخلاقي الأولوية في أنشطة المنظمات، واحترام القيم الاجتماعية وحقوق الإنسان، والعادات والتقاليد السائد في المجتمع المحلي. (مساوي وشويح، 2021، ص: 411)
- 3- **البعد القانوني:** يندرج ضمن إطار هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف الجوانب في المجتمع سواء كان هذا في الاستثمار أو الأجور أو العمل أو البيئة أو المنافسة أو غيرها. (دحمان وآخرون، 2013، ص: 360)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

### جدول رقم (1-3): أبعاد المسؤولية الاجتماعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منع الاحتكار وعد الاضرار بالمستهلكين.</li> <li>- احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.</li> </ul>	المنافسة العادلة	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حماية المستهلك من المواد الضارة.</li> <li>- حماية الأطفال صحيا وثقافيا.</li> </ul>	قوانين حماية المستهلك	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منع التلوث بشتى أنواعه.</li> <li>- صيانة الموارد وتنميتها.</li> <li>- التخلص من المنتجات بعد استهلاكها.</li> </ul>	حماية البيئة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التقليل إصابات العمل.</li> <li>- تحسين ظروف العمل و منع عمل المسنين و صغار السن.</li> <li>- منع التمييز على أساس الجنس أو الدين.</li> <li>- توظيف المعوقين.</li> </ul>	السلامة والعدالة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.</li> <li>- مراعاة حقوق الإنسان.</li> <li>- احترام العادات والتقاليد ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.</li> <li>- نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.</li> <li>- المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع.</li> </ul>	المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية ونوعية الحياة	الأخلاقي

المصدر: (الغالي، العامري، 2005، ص: 81)

### الفرع الخامس: عوامل بروز المسؤولية الاجتماعية

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى ان بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها: (خوني وباشا، 2016، ص: 12)

1- **العولمة:** وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية، ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

2- **زايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلفا لمنظمة أموالا طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

3- **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالا طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.

4- **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار.

### المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

إن القيادة الإدارية هي عملية تشير إلى القدرة على توجيه وإدارة الموارد والموظفين داخل المنظمات وشمل هذه المهارة القدرة على وضع الأهداف وتحقيقها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة الفريق، بالإضافة إلى تحفيز وتوجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، حيث يجب على القادة الإداريين أن يكونوا ملهمين وقادرين على التأقلم مع التغييرات وتحفيز الفرق لتحقيق النجاح، حيث إن القيادة الإدارية تلعب دورا حاسما في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فيجب على القادة الإداريين أن يكونوا قدوة في تبني المبادئ الأخلاقية والسلوكيات المسؤولة داخل المنظمة. كما يمكن للقيادة الإدارية تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل يعكس الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، كما يمكنها تشجيع الموظفين على المشاركة في مبادرات المسؤولية الاجتماعية ودعمها. وبالتالي، تكمن العلاقة بين القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية في توجيه الاتجاه وتشجيع الممارسات التي تعزز الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة.

تعنى القيادة الإدارية بدور كبير في تنمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال أن القادة الإداريين يمكنهم تنمية المسؤولية الاجتماعية عن طريق تبني قيم وأخلاقيات تشجع على السلوك المسؤول والاستدامة، بالإضافة إلى أنهم يمكنهم وضع سياسات تشجع على المسؤولية الاجتماعية واتخاذ القرارات التي تعكس هذا التزام، وبفضل القيادة الإدارية تقوم المؤسسة بوضع السياسات والإجراءات التي تعكس التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية وتشجع على التنمية المستدامة، وأيضا القيام بتحفيز وتشجيع الموظفين للمشاركة في مبادرات المسؤولية الاجتماعية وتشجيع الابتكار في هذا الصدد باختصار القيادة الإدارية تسهم في تنمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات عن طريق تعزيز القيم والسياسات وتشجيع المشاركة في مبادرات المسؤولية الاجتماعية

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

---

للمنظمات، أي القيادة الإدارية تساهم في توجيه السياسات والتحفيز وتحديد الرؤية لتنمية المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة.

## المبحث الثاني: مراجعة الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض من الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع بحثنا " دور القيادة الإدارية في تنمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات " والذي يبلغ عددها (11) دراسة عربية و(09) دراسة أجنبية وهذا من خلال القيام بدراسة متغيرات التي تكون لها علاقة بموضوع بحثنا الحالي، بحيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة المتغيرات الحالية بغية توصل إلى النتائج المرجوة، ومنه تعتبر هذه الدراسة كمحاولة لمواصلة إلى بعض الجوانب التي لم يتم تتوصل إليها الدراسات السابقة.

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

وتتمثل في كل الدراسات العربية التي لها علاقة بإحدى متغيرات الدراسة سواء القيادة الإدارية أو المسؤولية الاجتماعية.

**1-دراسة (بوعويبة واخرون، 2022):**هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الهام للقيادات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية نحو تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية، وخاصة في ظل أزمة انتشار فيروس (COVID\_19) في أغلب دول العالم، وتمثلت إشكالية في ما هو الدور الذي تؤديه المسؤولية الاجتماعية للقيادات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية نحو البيئة في ظل جائحة كورونا؟، وتم استخدام منهجية وصفي تحليلي وفي الجانب التطبيقي اداة تحليل وثائق على مجموعة من الشركات السعودية، وقد توصلت دراستنا إلى عدة نتائج كان أبرزها وجود دور كبير يلعبه القائد بالمؤسسة العمومية الاقتصادية مع مرؤوسيه في شكل فرق عمل لتحقيق أهداف المؤسسة، وتزايد المسؤولية الاجتماعية لها اتجاه البيئة في ظل أزمة انتشار فيروس كوفيد (19) المستجد. ومما أدلينا به من توصيات فنرى ضرورة تفعيل أكثر لدور المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية للمحافظة والاهتمام بالبيئة والمساهمة في تخفيف الآثار الاقتصادية والاجتماعية لأزمة جائحة كورونا على المجتمع الذي تنشط به.

**2-دراسة (يوسف و يوب، 2021):** سعت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ومستوى أنماط القيادة الإدارية في الاحتراق الوظيفي حيث تم طرح إشكالي التالية: ما هو أثر تطبيق أنماط القيادة الإدارية في مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين في بلديات دائرة بوشقوق؟، حيث إعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي بإستعمال أداة الإستبيان تم توزيعها على عمال بلديات دائرة بوشقوق حيث بلغ حجم العينة (120) مبحوثا استرجع منها ( 90 ) استبانة، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة ( 75 ) استبيانا ، توصل الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن نمط القيادة الديمقراطي هو السائد في البلديات، هناك شعور متوسط بالاحتراق الوظيفي للعاملين بهذه البلديات، انعدام علاقة الأثر بين نمط القيادة الحر والاحتراق الوظيفي.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

**(3) -دراسة (مساوي، 2021):** تمثل هدف الباحث في دراسته نماذج القيادة الحديثة وأثرها في ترسيخ مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مختلف منظمات الأعمال، وتمحور الإشكالية حول كيف تسهم نماذج القيادة الحديثة في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال؟، حيث إستخدم الباحث في دراسته منهج الوصفي التحليلي، وفي الجانب الميداني تحليل وثائق حيث قام بعرض مجموعة من تجارب بعض المنظمات الجزائرية وتحليلها وخلص الي: القيادة الحديثة لها تأثير إيجابي في ال فاع من جس المسؤولية الاجتماعية مثلما أبرزته التجارب المتطرق إليها؛ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي عملية دائمة ومستمرة وليست عبارة عن مبادرات متقطعة بين الحين والآخر، التزام الأفراد العاملين في المنظمة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية يعني نجاح القيادة في إيصال الفكرة.

**(4) -دراسة (حواطي، 2021):** هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور القيادة الإدارية حسب نمطها (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي والحر) في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد الإقتصادي والقانوني والأخلاقي والبعد الإنساني) بمنظمات الأعمال، وانطلقت الدراسة من إشكالية بعنوان: ما دور القيادة الإدارية حسب نمطها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة؟، وإستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي واستخدم في جانب التطبيق أداة الاستبيان حيث تم توزيع الاستبانات على عينة حجمها (101) ، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فتمثلت في عينة من عاملي مؤسسات قطاع الاتصالات بولاية الجلفة، وخلصت الدراسة الى: أن نمط القيادة السائد في قطاع اتصالات ولاية الجلفة هو نمط الديمقراطي؛ مستوى المسؤولية الاجتماعية كان مرتفع وكذلك أبعاده، البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، ما عد البعد الإنساني الذي جاء بدرجة متوسطة؛ يعتبر نمط الديمقراطي أكثر الأنماط إرتباط بالمسؤولية الاجتماعية، خاصة كل ما تعلق بالبعدين الأخلاقي والإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.

**(5) -دراسة (الحكمي، 2018):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وعي القيادات الإدارية في المنظمات بمفهوم المسؤولية المجتمعية كأحد الأسباب التي تؤدي بالمنظمات للممارسات الخاطئة في تنفيذ مسؤوليتها المجتمعية، ومن أجل الإجابة على إشكاليته التي مفادها "ما مدى وعي القيادات الإدارية بمؤسسة الاتصالات السعودية بمفهوم المسؤولية المجتمعية؟، إستعان بالمنهج الوصفي بإستعمال أداة الإستبيان التي تم توزيعها على موظفي ذو رتبة مدير إداري فأعلى في مؤسسة الاتصالات السعودية بالمملكة العربية السعودية عام 2017، وبلغ حجم العينة (320) إستبانة موزعة، وتم إسترجاع ( 290 )، وعدد الاستبانات الصالحة منها هي (250) إجابة إستبيان صالحة، ومن اهم ما توصلت له هذه الدراسة هي: ضعف وعي القيادات بمفهوم المسؤولية المجتمعية؛ عدم حصول جميع القيادات على تدريب كافي في حقل المسؤولية المجتمعية بالرغم من أن ممارسة القيادات لمسؤوليتهم المجتمعية في أعمالهم ظهرت بشكل جيد يعكس الحس والرغبة لديهم بالقيام بمسؤوليتهم المجتمعية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

**(6)-دراسة (الشافعي، 2016):** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة الأنماط القيادية بالمسؤولية الاجتماعية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وتم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بإستعمال أداة الإستبيان وزعت على الموظفين الإداريين الذين يعملون في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (263)، ووصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج منها ، إن هناك العديد من الأنماط القيادية المتوفرة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة حيث أن نمط القائد الديمقراطي حاز على المرتبة الأولى ، إن مستوى توفر المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة مرتفع.

**(7)- دراسة (عبري ، 2015):** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة التبادل القائم بين منظمة الأعمال ومختلف الأطراف المتعاملة معها داخليا وخارجيا، من أجل الحفاظ على التوازنات العامة للنشاط تجاه المجتمع البيئة والمتطلبات العامة للاستمرار والبقاء من الناحية الاقتصادية، اعتمدا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالإضافة إلى الاستبانة ، وزعت استمارة على موظفي مجمع سوناطراك وبلغ حجم العينة (310)، وتوصلت إلى النتائج التي مفادها، وجود علاقة ارتباط كبيرة بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال وتحقيقها للنجاح الكلية، تسجيل انخفاض في منحنيات الكوارث والحوادث في مواقع العمل بفضل الديناميكية العميقة والمنسجمة لمجمع سوناطراك والتي تتضمن إضافات واستثمارات جديدة كل عام في تطوير الصحة والأمن والسلامة في العمل.

**(8)-دراسة (عمار ، 2015):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الإدارية حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة، وتحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين، وانطلقت الدراسة من إشكالية "مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط-؟"، ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي بإستعمال أداة الإستبيان في الجانب التطبيقي، حيث بلغ حجم العينة (260)، وتمثلت أهم النتائج المتوصل إليها في أن القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم وتحسين ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.

**(9)- دراسة (الزيناقي، 2014):** هدفت هذه 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 بإستعمال أداة الإستبيان ، من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أخلاقيات المهنة بأبعادها

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة، لا 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 تخص بالمسؤولية الاجتماعية.

### (10) -دراسة (مندورة، 2012):

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على المسؤولية الاجتماعية بين الشركات السعودية بتقييم وعي المدراء وتأثيرهم ودورهم في منشآتهم، وكانت إشكالية دراسة في ما مستوى الوعي وتوجهات المدراء، وامتداد تكامل سياسة المسؤولية الاجتماعية مع سياسة المنشأة، وتم إستعمال منهج وصفي بإستعمال أداة الإستبيان، وخلصت الدراسة إلى وجود وعي لدى المدراء بالمسؤولية الاجتماعية وبالنظر إلى الدراسة نجد انه تم قياس مدى الوعي من خلال استطلاع توجهات وانطباعات الأشخاص حول المسؤولية الاجتماعية ولم تركز الدراسة على الجانب المعرفي العلمي وفقاً للمواصفات القياسية العالمية التي اعتمدت مؤخراً، ولكن أهمية هذه الدراسة لأنها تطرقت لجانب وعي المدراء وأهمية قياسه وأعطت مؤشر للبحث بشكل أوسع في دراسة جوانب هذا الوعي.

### (11) - دراسة (ياسين، 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، وتم طرح إشكالية حول التحقق من وجود علاقة بين تبني المسؤولية الاجتماعية ونمط التبني المتبع اقتصادي، اجتماعي، بيئي في شركات الأدوية البشرية الأردنية، إستخدام الباحث المنهج الوصفي وأداة الإستبيان وتكونت العينة من (214) فرد يعملون في مؤسسة تصنيع الأدوية وتوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المسؤولية الاجتماعية ونمط المسؤولية الاقتصادية والاجتماعي والبيئي، وأوصى بوضع 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.

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

ونستعرض فيما يلي أهم الدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى موضوع الدراسة الحالية.

#### (1) -دراسة (Wang,2024):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية للشركات ورضا الركاب والولاء في سياق مطارين دوليين في الصين، حيث يقيس هذا البحث أيضاً التأثير المعتدل لإدارة الموارد البشرية الخضراء على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات ورضا الركاب وولائهم، ومن أجل إتمام هذه الدراسة استعمل الإستبيان كأداة دراسة من أجل جمع البيانات من مطارين دوليين في الصين، استخدم ما مجموعه 269 استبياناً للتحليل الإحصائي باستخدام [Smart PLS 3.3](#) وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات في المطار أثرت على رضا وولاء المسافرين بشكل إيجابي وكبير، علاوة على ذلك تلعب إدارة الموارد البشرية الخضراء في المطار دوراً معتدلاً بين المسؤولية الاجتماعية للشركات ورضا الركاب وولائهم وبشكل عام، فإن نتائج الدراسة تثري الأدبيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، ورضا العملاء، والولاء.

#### (2) -دراسة (Khokhar et al, 2023):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة الوطنية في سياسات المسؤولية الاجتماعية، والاتجاهات المتطورة في المسؤولية الاجتماعية للشركات الأمريكية، وعلاقة القيادة الأخلاقية مع المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجموعات الأعمال المتنوعة، حيث اعتمدت على منهج وصفي باستعمال نماذج مفاهيمية لآسيا وأمريكا اللاتينية، حيث تتمثل أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة في:

- أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على المسؤولية الاجتماعية للشركات في الأنظمة البيئية للمنصات الرقمية، وتتأثر هذه العلاقة بعوامل سياقية مختلفة.
- أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات في عالم اليوم الذي تحكمه العولمة.

#### (3) -دراسة (Palazzo et al, 2023):

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق للمسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثيرها على نموذج تأسيس الأعمال والمتميز وأداء الشرك، وطرح الباحثون إشكالية التي مفادها كيف تؤثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى جانب المسؤولية البيئية، على ابتكار نموذج الأعمال والميزة التنافسية وأداء المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في إيران؟، ومن أجل حل هذه إشكالية تم إستعانة بأداة الإستبيان، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات (باستثناء الأعمال الخيرية) تؤثر بشكل مباشر وكبير على ابتكار

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

نموذج الأعمال، وأيضاً تتأثر الميزة التنافسية بشكل كبير بالجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، بالإضافة إلى ذلك، توضح النتائج أن كلا من مؤشر كتلة الجسم والميزة التنافسية يلعبان دوراً مباشراً وجوهرياً في التأثير على أداء المؤسسة.

### (4) -دراسة (Franklyn,2020):

هدفت إلى إبراز استراتيجيات قادة الأعمال التي تحقق المسؤولية الاجتماعية لمختلف الشركات، واكتشاف استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي يستخدمها قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم للحفاظ على الربحية، وتمحورت إشكالية الدراسة الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة الربحية، ومن أجل هذه المشكلة قام الباحث بتحليل الوثائق والبيانات و القيام بمقابلات مع أربعة من قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة الذين نفذوا استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات الناجحة وحسنوا الربحية في ميريلاند وفيرجينيا ، وتوصل في الأخير إلى أن استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات الناجحة تزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة ولها تأثير إيجابي على الربحية والميزة التنافسية للشركات، وإن قادة الأعمال الذين يفتقرون إلى استراتيجيات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية للشركات يضررون بالربحية التنظيمية.

### (5) -دراسة (Erum,2019):

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المسؤولية الاجتماعية للشركات على الأداء التنظيمي ، والتزام الموظفين وعلى دور الوساطة للمفوضية الأوروبية مع المسؤولية الاجتماعية للشركات ، وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الأداء التنظيمي، وتم استخدام منهج وصفي تحليلي بإستعمال أداة الإستبيان الذي وزع على عينة مكونة من 806 موظفين يعملون في اثنين من البنوك ذات السمعة الطيبة في باكستان، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات مع أداء المنظمة، والمسؤولية الاجتماعية للشركات مع المفوضية الأوروبية، كما وجدت الدراسة نتائج إيجابية لدور الوساطة للمفوضية الأوروبية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والمفوضية الأوروبية.

### (6) -دراسة (Danapour,2016):

هدفت إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة والاحتراق الوظيفي لدى مدربي الرياضات المائية في طهران، تكون مجتمع الدراسة من جميع مدربي الرياضات المائية وعددهم (830) مدرباً، خلصت الدراسة إلى لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين القيادة التربوية، القيادة الداعمة، القيادة الديمقراطية وقيادة رد الفعل الإيجابية والاحتراق الوظيفي بينما توجد علاقة ارتباط قوية وسالبة بين القيادة المتسلطة والاحتراق الوظيفي.

### (7) -دراسة (Adegbola,2014):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها استراتيجية للتسويق من أجل تحسين الأداء في القطاع المصرفي النيجيري. وقد تم جمع البيانات عبر الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة التي تم توزيعها على موظفين من بنك زينيث بنيجيريا، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة: أن المسؤولية الاجتماعية لديها تأثير كبير في أداء المنظمة استناداً على العوامل التي تشمل دوران الموظفين، صافي الربح، توسيع السوق، والروح المعنوية والرضا الوظيفي والتنظيمي للعاملين، وكل هذه العوامل تعتمد أساساً على تعظيم الربح للمنظمة من أجل الوفاء بجميع المسؤوليات الأخرى.

### (8) -دراسة (Panwar, 2009):

هدفت الدراسة إلى وضع إطار لتبني الشركات الأمريكية لممارسات المسؤولية الاجتماعية، وتحديد المجالات الاجتماعية والبيئية التي ينبغي أن على الشركات أن تكون مسئولة في سياقها، ومساعدة الشركات على فهم المغزى والعائد من تلك الممارسات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أنموذجين لتبني المسؤولية، هما النموذج الاقتصادي وأنموذج أصحاب المصالح، حيث أظهرت النتائج معنوية ارتباط الأول ببرامج المسؤولية الاجتماعية وعلى النقيض تبين ارتباط الثاني غير معنوي، فعلى الشركات على وفق أنموذج أصحاب المصالح.

### (9) -دراسة (Abigail & Siegel,2000):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية لمنشأة وأدائها المالي ورغم أن أغلب البحوث تؤيد وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي إلا أن الباحثين حاولوا أن يثبتوا أن هذه العلاقة الإيجابية بسبب عدم الدقة في فرز العلاقة بين مؤشرات القياس لأبعاد المسؤولية الاجتماعية من جانب والأداء المالي من جانب آخر. وقد حاولوا من خلال نموذج قياسي أن يوضحوا أن المسؤولية الاجتماعية ذات تأثير حيادي على الأداء المالي إذا قيست بشكل دقيق آخذين بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أبعادها بشكل أحادي والأداء. وقد عزوا عذا الأمر من خلال طرح علاقة البحث والتطوير في مجال الموارد البشرية، والتدريب باعتبارها بعد مهم في المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي.

### المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

من خلال الدراسات الواردة في المطلبين السابقين توضح ما يلي:

1. بالنسبة للمتغير المستقل "القيادة الإدارية": يوجد هناك وفرة كبيرة من المراجع والدراسات السابقة التي تناولت المتغير وهذا راجع للمتغير نفسه بإعتباره متغير غير حديث وسبق تناوله في مختلف الدراسات السابقة وعدة مواضيع ذات طابع إداري وهذا لارتباطه بالفكر الإداري.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

2. بالنسبة للمتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية": يوجد العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت هذا الكثير سواء مسؤولية اجتماعية أو المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالمؤسسات على الرغم من إختلاف المراجع التي تناولت هذا المتغير إلا أن أغلبها ربطته بمتغيرات أخرى (احتراق الوظيفي، تحقيق الأداء وغيرها)

3. بالنسبة للمتغيرين معا "القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية": يوجد عدد معتبر من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرق للبحث في العلاقة بين المتغيرين، ولعل ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات هو العينة والمؤسسة والولاية (الأفراد الموظفين في مؤسسة نفضال في وحدة غرداية) في الجدول التالي سوف نقوم بالتطرق إلى مختلف المقارنات بين الدراسات السابقة التي ذكرت سابقاً في المطلبين السابقين ودراستنا الحالية، حيث سيتم ذكر أوجه الإختلاف وأوجه التشابه بين الدراسة الحالية من جهة والدراسات السابقة من جهة أخرى، من حيث نوع الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة وغيرها.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (1-4): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

وصف الدراسة الحالية:		
دراسة أكاديمية في جامعة غرداية في الجزائر/ تناولت الدراسة القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات/ طبقت في مؤسسة نفضال / إتمدت على المنهج الوصفي التحليلي/ إتمدت على أداة الإستبيان/ تمت خلال السنة الدراسية 2025/2024		
أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسات السابقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمت الدراسة في 2022</li> <li>- استعملت أداة تحليل وثائق.</li> <li>- طبقت على مجموعة من الشركات السعودية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت الدراسة المتغيرين معا</li> <li>- اتبعت المنهج الوصفي التحليلي</li> <li>- تمت الدراسة في الجزائر</li> <li>- طبقت في قطاع الإقتصادي</li> </ul>	<p>بوعوينة واخرون، 2022</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت الإحتراق الوظيفي للعاملين</li> <li>- تمت الدراسة في 2021</li> <li>- طبقت على عمال بلدية بوشقوق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت القيادة الإدارية</li> <li>- اتبعت المنهج الوصفي التحليلي</li> <li>- تمت الدراسة في الجزائر</li> <li>- استعملت أداة الإستبيان</li> </ul>	<p>يوسف ويوب، 2021</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمت الدراسة في 2021</li> <li>- استعملت أداة تحليل وثائق</li> <li>- طبقت على مجموعة من منظمات الجزائرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت الدراسة المتغيرين معا</li> <li>- اتبعت المنهج الوصفي التحليلي</li> <li>- تمت الدراسة في الجزائرية</li> </ul>	<p>مساوي، 2021</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمت الدراسة في 2021</li> <li>- طبقت في قطاع الإتصالات في جلفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة أكاديمية</li> <li>- تناولت الدراسة المتغيرين معا</li> <li>- اتبعت المنهج الوصفي التحليلي</li> <li>- استعملت أداة الإستبيان</li> <li>- تمت الدراسة في الجزائر</li> </ul>	<p>حواطي، 2021</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمت في مصر</li> <li>- تمت الدراسة في 2018</li> <li>- طبقت في شركات الإتصالات السعودية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت الدراسة المتغيرين معا</li> <li>- اتبعت المنهج الوصفي التحليلي</li> <li>- استعملت أداة الإستبيان</li> </ul>	<p>الحكمي، 2018</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمت الدراسة في فلسطين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة أكاديمية</li> </ul>	<p>الشافعي، 2016</p>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

<ul style="list-style-type: none"> <li>-تمت الدراسة في 2016</li> <li>- طبقت في قطاع التعليم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت الدراسة المتغيرين معا</li> <li>- اتبعت المنهج الوصفي التحليلي</li> <li>- استعملت أداة الإستبيان</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت الأداء وتقوية نظام إدارة المنظمة</li> <li>-تمت الدراسة في 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-دراسة أكاديمية</li> <li>- تناولت مسؤولية الاجتماعية</li> <li>- اتبعت المنهج الوصفي التحليلي</li> <li>- استعملت أداة الإستبيان</li> <li>- تمت الدراسة في الجزائر</li> <li>- طبقت في القطاع الإقتصادي</li> </ul>	عربي، 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت أداء العاملين</li> <li>-تمت الدراسة في 2015/2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-دراسة أكاديمية</li> <li>- تناولت القيادة الإدارية</li> <li>- اتبعت المنهج الوصفي التحليلي</li> <li>- استعملت أداة الإستبيان</li> <li>- تمت الدراسة في الجزائر</li> <li>- طبقت في قطاع الإقتصادي</li> </ul>	عمار، 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت أخلاقيات المهنة</li> <li>- تمت الدراسة في فلسطين</li> <li>-تمت الدراسة في 2014</li> <li>- طبقت في قطاع الصحة والمستشفيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-دراسة أكاديمية</li> <li>- تناولت مسؤولية الاجتماعية</li> <li>- اتبعت المنهج الوصفي التحليلي</li> <li>- استعملت أداة الإستبيان</li> </ul>	الزيناتي، 2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تمت الدراسة في 2012</li> <li>- طبقت في المديرية التنفيذية لولاية مسيلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-دراسة أكاديمية</li> <li>- تناولت مسؤولية اجتماعية</li> <li>- اتبعت المنهج الوصفي التحليلي</li> <li>- استعملت أداة الإستبيان</li> <li>- تمت الدراسة في الجزائر</li> </ul>	مندورة، 2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت منظمات الاعمال الصناعية</li> <li>- تمت الدراسة في الاردن</li> <li>-تمت الدراسة في 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-دراسة أكاديمية</li> <li>- تناولت مسؤولية الاجتماعية</li> <li>- اتبعت المنهج الوصفي التحليلي</li> </ul>	ياسين، 2008

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

- طبقت في قطاع الصحة وتصنيع الدواء	- استعملت أداة الإستبيان	
- تناولت رضا الركاب والولاء - تمت الدراسة في الصين - تمت الدراسة في 2024 - طبقت في قطاع النقل	- تناولت مسؤولية الاجتماعية - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي - استعملت أداة الإستبيان	<b>Wang,2024</b>
- تناولت القيادة الأخلاقية - تمت الدراسة في أمريكا - تمت الدراسة في 2023 - طبقت نماذج لآسيا وأمريكا اللاتينية	- تناولت مسؤولية الاجتماعية - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	<b>Khokhar et all,2023</b>
- تناولت نموذج الاعمال والميزة التنافسية - تمت الدراسة في إيران - تمت الدراسة في 2023 - طبقت في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة	- تناولت مسؤولية الاجتماعية - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي - استعملت أداة الإستبيان	<b>Palazzo et all,2023</b>
- تناولت قادة الأعمال - تمت الدراسة في أمريكا - تمت الدراسة في 2020 - استعملت أداة تحليل الوثائق - طبقت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	- دراسة أكاديمية - تناولت مسؤولية الاجتماعية - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	<b>Franklyn,2020</b>
- تناولت أداء التنظيم والتزام الموظف - تمت الدراسة في باكستان - تمت الدراسة في 2019 - طبقت في القطاع المصرفي	- تناولت مسؤولية الاجتماعية - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي - استعملت أداة الإستبيان	<b>Erum,2019</b>
- تناولت الإحتراق الوظيفي - تمت الدراسة في إيران	- تناولت القيادة الإدارية - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي	<b>Danapour, 2016</b>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية

- تمت الدراسة في 2016 - استعملت أداة تحليل الوثائق		
- تناولت الأداء الصناعي للمصارف - تمت الدراسة في نيجيريا - تمت الدراسة في 2014 - طبقت في قطاع البنوك	- تناولت مسؤولية الاجتماعية - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي - استعملت أداة الإستبيان	<b>Adegbola, 2014</b>
- تناولت صناعة المنتجات الجراحية - تمت الدراسة في سنة 2009 - تمت الدراسة في أمريكا - طبقت على مجموعة من شركات امريكية	-دراسة أكاديمية -تناولت المسؤولية الاجتماعية -اتبعت المنهج الوصفي - طبقت في قطاع الإقتصادي	<b>Panwar,2009</b>
- تناولت الأداء المالي - تمت الدراسة في سنة 2000 - تمت الدراسة في امريكا	-تناولت المسؤولية الاجتماعية - منهج وصفي - طبقت في قطاع الإقتصادي	<b>Abagail, Siegel,2000</b>

### المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

وفي الأخير تجد الإشارة إلى أن الدراسة الحالية قد إستفادت من الدراسات السابقة في تكوين الفكرة العامة لها والمنهجية المتبعة فيها وتحديد متغيرات الدراسة ومدى الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة المذكورة.

### الخلاصة

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل الأول الخاص بالجانب النظري لموضوع دراستنا حيث قمنا في المبحث الأول منه بالتطرق لكل ما يتعلق بالمتغير المستقبل وهو القيادة الإدارية من حيث مختلف تعريفاته، و العناصر المتعلقة به من حيث أهميته وأهدافه وغيرها وهذا كان في المطلب الأول، أما بالنسبة للمطلب الثاني فقد تطرقنا فيه إلى المفاهيم والأساسيات النظرية التي تتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

أما المبحث الثاني من الفصل الحالي فخصصناه لمجموعة من الأدبيات التطبيقية العربية والأجنبية والتي بحثت في المتغيرات المدروسة سواء منفردة أو مجتمعة وذلك في المطلبين الأول والثاني، بينما عقب المطلب الثالث على الدراسات السابقة وبين أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية المذكورة التطبيقية. وبناء على المعطيات التي تم تناولها في الفصل الأول نستخلص مايلي:

- إن القيادة الإدارية هي عملية توجيه وتوجيه الموارد والأفراد داخل المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛
- إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي عبارة عن عملية تشير إلى الالتزام الذي تتحمله المنظمات تجاه الأفراد والمجتمعات والبيئة التي تعمل فيها؛
- هناك العديد من المراجع العربية والأجنبية التي تناولت المتغيرين المستقل والتابع بينما يوجد دراستين عربيتين تناولتهما معا فقط أما الدراسة الأجنبية فلا توجد، وتم دراستهما الميدانية في أنشطة مختلفة؛
- إستهدفت عينة الدراسة الحالية نشاط مهم في إقتصاد الوطني وهو القطاع الإقتصادي، وتم تطبيقها في مؤسسة من أبرز المؤسسات في القطاع الإقتصادي وهي مؤسسة نفضال المتواجدة في ولاية غرداية وهو مجال الاتصالات اللاسلكية؛
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين الفكرة العامة لها والمنهجية المتبعة فيها وتحديد متغيرات الدراسة ومدى الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة المذكورة.

A decorative gold frame with floral motifs, including leaves and small clusters of dots, surrounding the central text.

## الفصل الثاني

### الدراسة الميدانية

### تمهيد:

تبحث هذه الدراسة دور القيادة الإدارية في تنمية المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفضال وحدة غرداية، ويختص هذا الفصل بعرض منهجية الدراسة وما تحتويه من عناصر، مثل: طبيعة الدراسة، وأسلوب جمع البيانات ومصادرها، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وأخيرا الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. كما يتضمن هذا الفصل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، حيث سيتم إجراء الإحصائيات الوصفية المناسبة لطبيعة المتغيرات المتطرق إليها في دراسة الحالية. وأخيرا فقد تم إجراء اختبارات والنماذج الإحصائية المناسبة لكل فرضية من فرضيات الدراسة الثلاث لمعرفة مدى صحتها، بالإضافة إلى مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها. وبناء على ما تقدم، فيمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات).

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات).

يفصل هذا المبحث في منهجية الدراسة المتبعة، وذلك من خلال مجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات، وأداة الدراسة، ونموذج الدراسة، بالإضافة إلى تعريف وقياس متغيرات الدراسة.

### المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة

يختص هذا المطلب بتوضيح أسلوب وطبيعة الدراسة الحالية، بالإضافة إلى التعريف بمتغيراتها واعطاء نبذة عن النموذج المقترح فيها، وذلك من خلال الفروع التالية:

#### الفرع الأول: أسلوب الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً عملياً وكمياً ولا يقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، إنما يعتمد كذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه بالاعتماد على مصدرين جمع المعلومات، هما:

أولاً: المصادر الثانوية: وتشمل المعلومات والبيانات التي تم الاعتماد عليها من الدراسات المنشورة بالإضافة إلى المقالات والمجالات والأطروحات الجامعية التي ترتبط بموضوع الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية: التي كانت من خلال تصميم استبيان، الذي وزع على الأفراد العاملين في مؤسسة نفضال لولاية غرداية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الفرع الثاني: طبيعة الدراسة

تصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات الميدانية لأنها اعتمدت في جمع البيانات الأولية على الاستبيان التي تم تطويره وتوزيعه على العاملين في مؤسسة نفطال وحدة غرداية لتحديد مستويات القيادة الإدارية فيها واكتشاف تأثيرها في تنمية المسؤولية الاجتماعية.

### الفرع الثالث: المتغيرات وكيفية قياسها

حيث تضم هذه الدراسة متغيرين هما:

**أولاً: المتغيرات المستقلة:** يتمثل في (أبعاد القيادة الإدارية): حيث تم قياسها بالمتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة حول درجة موافقتهم على العبارات المقترحة، وذلك في الجزء الثاني من الاستبيان من خلال الإجابة على 16 سؤال، تندرج ضمن ثلاث أبعاد للقيادة الإدارية وهي: بعد نمط الأوتوقراطي للقيادة، النمط الديمقراطي للقيادة، نمط القيادة الحر

**ثانياً: المتغير التابع:** يتمثل في (المسؤولية الاجتماعية): حيث تم قياسه بالمتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة حول درجة موافقتهم على العبارات المقترحة وذلك في الجزء الثالث من الاستبيان من خلال الإجابة على 16 سؤال.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى التعريف بالأداة التي قمنا بإستخدامها في جمع البيانات الضرورية للدراسة، وذلك من خلال مايلي:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الفرع الأول: وصف أداة الدراسة

من أجل القيام بالدراسة الميدانية تم تصميم الاستبيان يتألف من أجزاء التالية:

➤ الجزء الأول: يتضمن أسئلة الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والتي تتمثل في (النوع الاجتماعي،

الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، المسمى الوظيفي).

➤ الجزء الثاني: يتضمن (16) عبارة متعلقة بأبعاد القيادة الإدارية داخل الجامعة المدروسة، حيث يتم

الإجابة عليها وفق درجة الموافقة المقدمة حسب مقياس "ليكرت الخماسي" وذلك ما يوضحه

الجدول الموالي حيث يتكون كل بعد من عدة عبارات كما يلي:

1. البعد الأول: بعد نط الاوتوقراطي للقيادة ويحتوي على (05) عبارات.

2. البعد الثاني: بعد نمط الديمقراطية للقيادة ويحتوي على (06) عبارات.

3. البعد الثالث: بعد نمط القيادة الحر ويحتوي على (05) عبارات

الجدول رقم (1-2) تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

➤ الجزء الثالث: يتضمن (16) عبارة متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة المدروسة حيث

تتم الإجابة عليها وفق درجة الموافقة المقسمة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (1-2): تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة القياس قامت الطالبتين بعرض الاستبيان على عدد من أستاذة قسم علوم التسيير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية (أنظر الملحق 2). وذلك من أجل معرفة مدى وضوح واتساق العبارات من ناحية الصياغة والتصميم ومدى انسجامها مع معايير الشمولية والموضوعية والملائمة لأهداف البحث وفرضياته، وقد استجيب للآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

### الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

من أجل قياس ثبات عبارات الإستهبيان تم استخدام معامل المصدقية (ألفا) لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الإستهبيان، حيث بلغت نتائج قيمة إختبار ألفا كرونباخ لكل فقرات الإستهبيان 69% وهي درجة مرتفعة يعني أن هناك المصدقية في الإجابات، وهذا مؤشر واضح يدل على وجود إتساق قوي ومتين، وبالتالي يمكن الاعتماد على مصداقية أداة القياس وتعميم نتائج الدراسة.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

خصصنا هذا المطلب من أجل التطرق لدراسة مجتمع الدراسة ونوع العينة التي تم اخذها منه، وكذلك التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة المعالجة للبيانات التي جمعت بواسطة الإستهبيان بغرض اختبار الفرضيات واستخراج النتائج.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة نفضال بولاية غرداية

تعد مؤسسة نفضال من المؤسسات الكبيرة الرائدة في الإقتصاد الجزائري، حيث تمتلك قيمة إقتصادية كبيرة ومكانة أساسية في الإقتصاد الوطني، حيث تعد مؤسسة نفضال لولاية غرداية هي مؤسسة جهوية ولديه العديد من الفروع موجودة في الجنوب الجزائري.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين والموظفين في مؤسسة نفضال بولاية غرداية، وهذا خلال السداسي الأول من عام 2024 م، حيث إجمالي العاملين في مؤسسة نفضال وحدة غرداية (250) موظفا، ولقد تم توزيع (100) استبيانا على عينة عشوائية من الأفراد العاملين، أسترد منها (78) إستبانا، أي نسبة الاستجابة 78% ونسبة جيدة اما بالنسبة الى عدد الاستبيانات التي كانت صالحة لأغراض التحليل الإحصائي هي (70) إستبانا.

### الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

ثم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف للموضوعة في إطار هذه الدراسة، وإعتماد مستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (95%) لتفسير نتائج الاختبارات التي أجراها الباحث. وقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(1) تحليل الارتباط المتعدد (Person) للكشف عن قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة فيما بينها وبين

مل متغير مستقل والمتغير التابع كل على حدا.

(2) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) للكشف عن طبيعة

المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

<sup>1</sup> قسم الموارد البشرية، المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة نفضال وحدة غرداية.

3) اختبار (Independent- samplest T-Test): لمعرفة هل هناك فروق في إجابات

أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

4) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): للمقارنة بين متوسطات البيانات الديمغرافية (الفئة

العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي) المعرفة إذا كانت الفروق بين

المتوسطات دالة إحصائية.

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

استعرض هذا المبحث المقاييس الإحصائية الوصفية لعينة الدراسة، وذلك من خلال اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهذا من خلال ثلاث مطالب موضح بالتفصيل في هذا المبحث:

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

من أجل القيام بتحليل البيانات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية) الخاصة بعينة الدراسة، سوف نقوم بالتطرق لها بالتفصيل بناء على البيانات التي تم التحصل عليها من خلال جمع إستمارات الإستبيان الذي تمت الاجابة عليه من طرف الأفراد المبحوثين في مؤسسة نفضال وحدة غرداية وفق الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائص الديمغرافية

المتغير	الوصف	التكرار	النسبة المئوية
النوع الإجتماعي	ذكر	61	87.15%
	أنثى	09	12.85%
	المجموع	70	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	03	04.3%
	من 31 إلى 40	25	35.7%
	من 41 إلى 50	30	42.9%
	أكبر من 50 سنة	12	17.1%
	المجموع	70	100%
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	15	21.4 %
	جامعي	51	72.9%
	دراسات عليا	04	5.7%
	المجموع	70	100%
عدد سنوات العمل في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	04	5.7%
	من 6 إلى 10	15	21.4%
	أكثر من 10 سنوات	51	72.9%
	المجموع	70	100%
المسمى الوظيفي	عون إدارة	03	4.3 %
	موظف	55	78.6%
	رئيس مصلحة	12	17.1%

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

0	0	نائب مدير	
100%	70	المجموع	

- من خلال الجدول الذي في اعلى تبين نتائج المتحصل ما يلي:
- وجدنا أن هناك تباعد بين عدد الذكور وعدد الاناث في عينة الدراسة حيث إن أغلب الأفراد المبحوثين من ناحية الجنس هم الذكور بنسبة %87.15 وهي نسبة تفوق نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الإناث %12.85، وهذا الشيء طبيعي لأن بطبيعة العمل في مؤسسة نفطال وهي مؤسسة خاص بإنتاج وتوزيع الوقود فهو عمل يتطلب تواجد جنس الذكور بصفة أكبر من الإناث.
  - إن أعلى نسبة لأعمار مؤسسة نفطال بولاية غرداية والتي بلغت %42.9 وتمثلت في فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 ال 51 سنة وهذا يرجع الى طبيعة عمل المؤسسة المدروسة التي تحتاج إلى عاملين ذو مهارة وكفاءة، وتليها نسبة %5.73 من الموظفين الذين يبلغون من العمر من 31 الى 40 سنة وتليها الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر وتقدر نسبتهم ب %17.1، وفي الأخير الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة %4.3، وهي الفئة التي تمثل العاملين الجدد الذين لا يزالون يكتسبوا الخبرة في العمل بعد.
  - إن اعلى نسبة من ناحية المستوى التعليمي بالنسبة لأفراد عينية الدراسة، هي الجامعي فقد وجدنا أن أكثر من نصف العينة بل بالتقريب 3 أرباع العينة يملكون مؤهل علمي جامعي، ويليهما أصحاب المؤهل ثانوي فأقل بنسبة %21.4، تليها نسبة %5.7 للدراسات العليا، وبناء على ما سبق نرى أن غالبية العاملين في المؤسسة محل الدراية هم من لديهم مؤهلات جامعية.
  - إن أغلبية أفراد العينة يملكون خبرة تتروح مدتها من أكثر من 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم %72.9، وهذا ما يفسره أن أكثرية أفراد العينة أعمارهم كبيرة وهذا ما يتوقف مع مدة خبرتهم، وتليها بنسبة %21.4 أصحاب مدة الخبرة التي تتروح ما بين 6 إلى 10 سنوات، واخر فئة هم من يملكون خبرة دون 10 سنوات وتقدر نسبتهم بالنسبة الإجمالية للعينة ب %5.7 .
  - حظينا بعينة دراسة أغلبها بنسبة %78.6 يزولون عملهم تحت مسما موظف، أما بالنسبة لرئيس مصلحة فكانت نسبتهم %17.1 وعون إدارة قدرت نسبتهم ب %4.3، بينما نائب مدير لم نتحصل على إجابته يعني %0.
- ومن خلال ما سبق يمكننا القول إن النتائج التي تحصلنا عليها الخاصة للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة قد قدمت لنا مؤشرات إيجابية، من حيث أن عينية الدراسة من حيث النوع الاجتماعي والفئة العمرية وأيضا المستوى التعليمي وعدد سنوات العمل والمسمى الوظيفي.

المطلب الثاني: الوصف الحسابي للمتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإدارية)

سوف نتطرق في هذا المطلب للوصف الإحصائي المتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة وهو أنماط القيادة الإدارية للمؤسسة نפטال، وسيتم تحقيق ذلك وفق المرحلتين التاليتين:

☆ المرحلة الأولى: تم استخدام سلم ليكارت الخماسي في الإجابة عن درجة الموافقة الخاصة بفقرات الاستبيان وفق ما تم توضيحه في الجدول رقم (1-2)

☆ المرحلة الثانية: تم تقدير الفئات التي ينتمي إليها المتوسط المرجح (س)، كما يلي:

- المدى = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى = 5-1 = 4

- طول الفئة: المدى / عدد التكرارات = 4/5 = 0.8

- نضيف النتيجة 0.8 بالتدرج إلى الفئات ابتداء من الفئة الأولى وتكون كالاتي:

☒ س 1] 1.8- [ مستوى موافقة منخفض جدا.

☒ س 2] 2.6-1.81 [ يكون مستوى موافقة منخفض.

☒ س 3] 3.4-2.61 [ يكون مستوى موافقة متوسط نوعا ما.

☒ س 4] 14.2-3.41 [ يكون مستوى موافقة مرتفع.

☒ س 5] 5-4.21 [ يكون مستوى موافقة مرتفع جدا.

والجدول التالي يبين درجة الموافقة الخاصة بكل بعد من أبعاد القيادة الإدارية مرتبة تنازلياً وفق متوسطها الحسابي:

الجدول رقم (2-3): درجات الموافقة حول أبعاد القيادة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

البعد/ النمط	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
النمط الديمقراطي للقيادة	1	3.3786	0.61445	متوسطة نوعا ما
النمط القيادة الحر	2	3.0371	0.79367	متوسطة نوعا ما
النمط الأوتوقراطي للقيادة	3	2.8457	1.13146	متوسطة نوعا ما
كل الأبعاد	-	3.1125	0.62387	متوسطة نوعا ما

تظهر النتائج الموضوعية في الجدول السابق أن مستوى أبعاد القيادة الإدارية كانت درجة موافقتها هي متوسطة نوعا ما داخل مؤسسة نפטال لولاية غرداية، وذلك بدلالة من المتوسط العام لإجابات أفراد العينة بدلالة كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اللذين قدرا ب: (0.62387) و (3.1125)، على التوالي، بينما احتل بعد نمط الديمقراطي للقيادة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.3786) و انحراف معياري

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

قدره (0.61445) مما يدل على وجود ديمقراطية في نمط القيادة الإدارية المتبعة في المؤسسة، ويليه بعد نمط القيادة الحر بمتوسط حسابي قدره (3.0371) وانحراف معياري قدره (0.79367) وفي المرتبة الأخيرة نمط الاوتوقراطي للقيادة بمتوسط حسابي قدره (2.8457) وانحراف معياري قدره (1.13146)، حيث من خلال متوسطات الحسابية المتحصل عليه نجد أن كل الأبعاد درجة موفقتهم هي متوسط نوعا ما، ومن الملاحظ أن مؤسسة نفعال بولاية غرداية أنها تستخدم جميع أبعاد القيادة الإدارية بدرجات متوسطة ومتقاربة وفقا لدرجة المتوسطة نوعا ما التي أسفرتها النتائج، ولإعطاء صورة مفصلة على اتجاهات الأفراد المبحوثين حول موافقتهم على القيادة الإدارية في مؤسسة نفعال بولاية غرداية، سنستعرض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات كل بعد على حدا من خلال الجداول التالية:

### ٤ البعد الأول: النمط الديمقراطي للقيادة.

وسياأتي تفصيل فقراته في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): درجات الموافقة حول بعد نمط الديمقراطي للقيادة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرات
مرتفعة	1.15120	3.6714	1	يثنى ويمدح المدير الموظفين ويشجعهم
مرتفعة	1.13745	3.5571	2	يعمل المدير بآراء واقتراحات الموظفين
مرتفعة	1.17637	3.4857	3	يشجع المدير على التفكير والإبداع في أساليب العمل
متوسطة نوعا ما	1.36512	3.3857	4	يهتم المدير بالموظفين وإنشغالهم
متوسطة نوعا ما	1.27899	3.2429	5	يشارك المدير الموظفين في إتخاذ القرارات
متوسطة نوعا ما	1.26630	2.9286	6	يعمل الموظفين بأسلوب الجماعة
متوسط نوعا ما	<b>0.61445</b>	<b>3.3786</b>	-	جميع العبارات

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات بعد النمط الديمقراطي للقيادة في مؤسسة نفعال لولاية غرداية يقدر ب(3.3786)، وهو يعكس مستوى متوسط نوعا ما من تطبيق نمط القيادة الديمقراطية في مؤسسة نفعال لولاية غرداية، وهذا ما تؤكدته المستويات المتوسطة من إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارات هذا البعد والتي تراوحت ما بين (2.9286-3.6714)، حيث جاءت العبارة " يثنى ويمدح المدير الموظفين ويشجعهم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6714) و انحراف معياري (1.15120)، وبناء على آراء أفراد العينة فإن المدير في مؤسسة نفعال لولاية غرداية غالباً يقوم بشكر وتشجيع ومدح والثناء على العاملين عند قيامهم بعملهم على أتم وجه، في حين أن العبارة " يعمل

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الموظفين بأسلوب الجماعة" جاءت في المركز الأخير، بمتوسط حسابي (2.9286) وانحراف معياري (1.26630)، بدرجة موافقة منخفضة وهذا يدل على انخفاض العمل الجماعي بين العاملين في مؤسسة نפטال لولاية غرداية عند القيام بالمهم المنوطة بهم.

### بعد البعد الثاني: النمط الحر في القيادة.

وسياًتي تفصيل فقراته في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): درجات الموافقة حول بعد النمط القيادي الحر مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المدير لا يتدخل في حل المشكلات المتعلقة بالعمل إلا في الحالات الحرجة	1	3.2143	1.28416	متوسطة نوعاً ما
يضيع المدير وقته على مهام إجتماعية غير أساسية في وقت العمل	2	3.2000	1.37893	متوسطة نوعاً ما
المدير لا يهتم بحل النزعات الموجودة بين الموظفين	3	3.1571	1.31475	متوسطة نوعاً ما
المدير لا يتابع ولا يراقب الموظفين في تأدية مهامهم	4	3.0429	1.41867	متوسطة نوعاً ما
يترك المدير حرية إتخاذ القرارات للموظفين	5	2.5714	1.44032	منخفضة
جميع الفقرات	-	3.0371	0.79367	متوسطة نوعاً ما

تظهر نتائج الجدول السابق إلى عدة إرتفاع مستوى بعد نمط القيادة الحر في مؤسسة نפטال لولاية غرداية بدلالة قيم المتوسطات الحسابية للعبارة المعبرة عن هذا البعد من ناحية درجة الموافقة لأفراد الدراسة، حيث قدر متوسط الحسابي للبعد ب(3.0371) وهو بهذا يكون في درجة متوسطة نوعاً ما، حيث تراوحت متوسطات الحسابي لعبارة هذا البعد ما بين (3.2143-2.5714)، فجاءت العبارة التي تنص على "المدير يمتنع يتدخل عن في حل المشكلات المتعلقة بالعمل إلا في الحالات الحرجة" في المرتبة بالأولى بمتوسط حسابي (3.2143) وانحراف (1.28416) وهذا الأسلوب ليس بالموفق فمن الأجدى بالمدير محاولة معالجة المشكلة من بدايتها حيث لا تتفاقم فيصعب معالجتها لاحقاً في مرحلة متقدمة، في حين جاء العبارة " يترك المدير حرية إتخاذ القرارات للموظفين" في المرتبة الأخير بمتوسط حسابي منخفض (2.5714) وانحراف (1.44032) وهذا ما يدل على أن المدير يترك القليل من الحرية للموظفين في إتخاذ القرار.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### البعد الثالث: النمط الأوتوقراطية للقيادة.

وسياًتي تفصيل فقراته في الجدول التالي:

الجدول رقم (6-2): درجة الموافقة حول بعد نمط الأوتوقراطي للقيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرات
مرتفعة	1.07868	3.7143	1	يعاقب المدير كل من يقوم بخطأ في العمل دون نقاش معه
مرتفعة	1.13380	3.7000	2	لا يفوض المدير سلطة العمل لغيره
مرتفعة	1.09856	3.4429	3	يشدد المدير على الموظفين بتطبيق تعليماته بحذافيرها
متوسطة نوعاً ما	1.24412	3.4000	4	يتخذ المدير جميع القرارات دون اخذ رأي الموظفين
متوسطة نوعاً ما	1.26458	3.3714	5	يعطي المدير أولوية إنجاز العمل على حاجات الموظفين
متوسطة نوعاً ما	1.13146	2.8457	-	جميع الفقرات

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات بعد النمط الأوتوقراطي للقيادة في مؤسسة نפטال لولاية غرداية يقدر ب(2.8457)، وهو يعكس مستوى متوسط نوعاً ما من ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية في مؤسسة نפטال لولاية غرداية ، وهذا ما تؤكد المستويات المتوسطة من إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارات هذا البعد والتي تراوحت ما بين(2.8457-3.7143) ، حيث جاءت العبارة " يعاقب المدير كل من يقوم بخطأ في العمل دون نقاش معه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7143) وانحراف (1.07868)، و هذا تصرف غير مقبول دائماً لأن الموظف قد يكون يعاني من ظروف خاصة صحية أو عائلية أو ربما مهنية أدت إلى ارتكابه ذلك الخطأ فمن الأجدر التحوار مع الموظف لمعرفة الأسباب التي أدت به إلى ذلك ، في حين العبارة " يعطي المدير أولوية إنجاز العمل على حاجات الموظفين" جاءت في المركز الأخير، بمتوسط حسابي (3.3714) وانحراف (1.26458)، بدرجة موافقة متوسطة نوعاً ما وهذا يدل على أن المدير يولي إهتمام كبير للموظفين ويحرص على قضاء حوائجهم وحل مشكلاتهم.

**المطلب الثالث: الوصف الحسابي للمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية)**

يهتم هذا المطلب بتوضيح المقاييس الوصفية الإحصائية المتعلقة بالمتغير التابع الموسوم بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نفضال وحدة غرداية، ولتحقيق ذلك نقتح الجدول التالي:

الجدول رقم (7-2): درجة الموافقة حول فقرات متغير المسؤولية الاجتماعية مرتبة تنازلياً وفق متوسطها الحسابي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرات
مرتفعة	1.23644	3.4857	1	تلتزم المؤسسة بجميع القوانين والتشريعات التي فرضتها الدولة
مرتفعة	1.21251	3.4714	2	تحمي المؤسسة المستهلك من المواد المزورة والمزيفة
مرتفعة	1.21072	3.4286	3	تحتزم المؤسسة قوانين حماية المستهلك وتلتزم بحمايته من المواد الضارة
متوسطة نوعا ما	1.38880	3.3143	4	تحتزم المؤسسة القيم الاجتماعية وحقوق الإنسان
متوسطة نوعا ما	1.35286	3.2857	5	تراعي المؤسسة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك
متوسطة نوعا ما	1.40312	3.2714	6	تحرص المؤسسة على التخلص من المنتجات بعد إستهلاكه أو نهاية صلاحيتها
متوسطة نوعا ما	1.55433	2.7000	7	تخصص المؤسسة جزء من أرباحها للمراكز الخيرية والجمعيات
متوسطة نوعا ما	1.34795	3.2571	8	تحرص المؤسسة على المنافسة العادلة عن طريق إحترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين
متوسط نوعا ما	1.32534	3.2000	9	تهتم المؤسسة بالموظفين وتوفر لهم فرص لتطويرهم وترقيتهم
متوسط نوعا ما	1.28706	3.1000	10	تحتزم المؤسسة مختلف العادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع المحيط بها
منخفضة	1.42159	2.4714	11	تهتم المؤسسة بمراعات الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك
منخفضة	1.83755	2.4143	12	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

منخفضة	1.72720	2.2714	13	تحرص المؤسسة على منع الإحتكار وعدم إلحاق الضرر بالمستهلكين
منخفضة	1.75426	2.2286	14	تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي والوطني
منخفضة جدا	0.84943	1.7857	15	تساهم المؤسسة في العمل التطوعي
منخفضة جدا	0.83703	1.7714	16	تخصص المؤسسة فرص عمل لذوي الإحتياجات
متوسطة نوعا ما	<b>0.69391</b>	<b>2.8411</b>	-	<b>جميع الفقرات</b>

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات للجزء الثاني من الاستبيان والمتعلق بمدى ممارسة و تنمية المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة نفضال لولاية غرداية يقدر ب(2.8441)، وهو يعكس مستوى متوسط نوعا ما من الممارسة، وهذا ما تؤكدته المستويات المتوسطة من إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارات هذا المحور والتي تراوحت ما بين(1.7714-3.4857) ، حيث جاءت العبارة " تلتزم المؤسسة بجميع القوانين والتشريعات التي فرضتها الدولة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4857) وانحراف معياري (1.23644)، وهذا يدل على أن فئة الكبيرة من العاملين يحرصون على الإلتزام بتطبيق جميع القوانين والتشريعات المفروضة من قبل المشرع الجزائري بحذافيرها، في حين العبارة " تخصص المؤسسة فرص عمل لذوي الإحتياجات" جاءت في المركز الأخير، بمتوسط حسابي (1.7714) وانحراف معياري (0.83703)، وهذا يدل على أن فئة من العاملون يرون أن المؤسسة لا تقوم بتقديم فرص عمل لأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة.

### المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا المطلب اختبار الفرضيات الدراسة ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، اعتماداً على برنامج SPSS الإحصائي وباستخدام عدة أساليب إحصائية مناسبة لكل فرضية.

#### المطلب الأول: إختبار صحة فرضية الأولى وتحليل نتائجها

وتنص الفرضية الأولى لدراستنا على ما يلي: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية التالية: النمط الأوتوقراطي للقيادة، نمط الديمقراطية للقيادة، نمط القيادة الحر، مجتمعة وبين المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفضال وحدة غرداية".

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

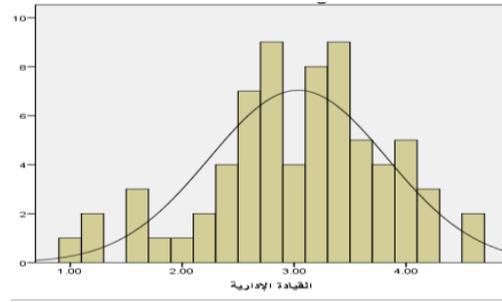
قبل إختبار صحة الفرضيات يجب أولاً التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لإجراء الاختبارات الإحصائية العملية المناسبة لكل فرضية، بحيث تم إجراء التأكيد من التوزيع الاعتمادي للبيانات من خلال الرسومات البيانية لأن عدد العينة كبير وفي هذا الحجم من العينات تكون دقة من الإختبارات الأخرى المتعارف عليها في معرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي، كما موضح في الشكلين التاليين:

#### (2-9) نتائج إختبار كولموجروف سمرنوف في توزيع البيانات

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محور القيادة الإدارية	16	0.106	0.60
الثاني	عبارات محور المسؤولية الاجتماعية	16	0.82	0.200
/	جميع الفقرات	32	0.90	0.200

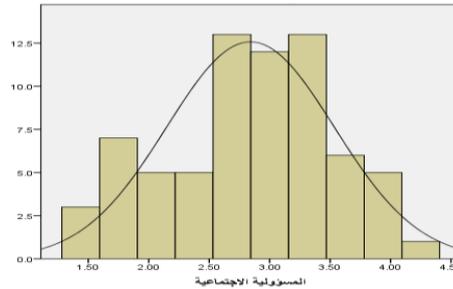
من خلال الجدول الذي في اعلى وجدنا أن قيمة Z للمحور الأول تقدر ب (0.106) ومستوى دلالة يساوي (0.60)، اما بالنسبة لقيمة Z للمحور الثاني تقدر ب (0.82)، بينما مستوى الدلالة يقدر ب (0.200) أي أن المحورين داليا عند مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من خلال الجدول أيضا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتوزع توزيع طبيعيا.

الشكل رقم (2-1): يوضح توزيع بيانات المتغير المستقل (القيادة الإدارية)



من خلال الشكل السابق نجد أن بيانات المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإدارية تأخذ الشكل الجرسى، أي شكل التوزيع الطبيعي للبيانات، وهذا يدل على أنها لا تأخذ تطرفاً في أحد الاتجاهين وبالتالي فهي تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع بيانات المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية)



من خلال الشكل السابق نجد أن بيانات المتغير التابع والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية تأخذ الشكل الجرسى، أي شكل التوزيع الطبيعي للبيانات، وهذا يدل على أنها لا تأخذ تطرفاً في أحد الاتجاهين وبالتالي فهي تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ومن خلال النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الشكلين السابقين والجدول رقم (9-2) نجد أن بيانات المتغيرين المستقل والتابع تتبع التوزيع الطبيعي، إذا نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية الصفرية، وبالتالي فسوف يتم اختبار صحة الفرضيات بالاختبارات المعلمية.

### الفرع الثاني: معامل الارتباط بيرسون

من أجل التحقق من صحة الفرضية الأولى في الدراسة ومعرفة اتجاه وقوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإدارية) والمتمثلة: في نمط القيادة الاوتوقراطي ونمط القيادة الديمقراطي ونمط القيادة الحر، فيما بين بعضها البعض، وكذا بين كل بعد منها على حدا مع المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) تم

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

استخدام إختبار معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير	المسؤولية الإجتماعية	النمط الاوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط الحر
المسؤولية الإجتماعية	1			
النمط الاوتوقراطي	0.3**	1		
النمط الديمقراطي	0.1**	0.5**	1	
النمط الحر	0.2**	0.6**	0.2	1

(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية ضعيفة وموجبة بين كل من أبعاد القيادة الإدارية (النمط الاوتوقراطي للقيادة، النمط الديمقراطي للقيادة، نمط القيادة الحر) وبين متغير المسؤولية الاجتماعية، حيث قدرت ب: (0.3) و (0.1) و (0.2) على التوالي عند مستوى دلالة 0.05.
- وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين النمط الديمقراطي للقيادة والنمط الأوتوقراطي للقيادة وقدر معامل الارتباط فيه (0.5).
- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين النمط القيادة الحر والنمط الأوتوقراطي للقيادة وقدر معامل الارتباط فيه (0.6).
- وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين نمط القيادة الحر والنمط الديمقراطي للقيادة وقدر معامل الارتباط فيه (0.2).

الفرع الثالث: تحليل الإنحدار المتعدد:

نوضح تحليل الإنحدار الخطي من خلال الجدول التالي:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-11): يوضح نتائج تحليل الانحدار للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

F Change	Adjusted square R2	Sig**	Standardized Coefficients (Beta)	أبعاد القيادة الإدارية
0.021	0.137	0.190	0.331	نمط الاوتوقراطي للقيادة
		0.290	0.122	نمط الديمقراطي للقيادة
		0.040	0.40	نمط القيادة الحر

(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين الجدول أعلاه مايلي:

- ✓ أن قيمة (F Change) تقدر ب 0.021 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، إذا هي نسبة دالة إحصائية، أما قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.137 أي بنسبة 13.7% وهي نسبة ضعيفة، وهذا يعني أن 13.7% من التغيرات في المتغير التابع تعزى التغيرات التي تحصل في المتغيرات المستقلة.
- ✓ أن مستوى الدلالة للمتغيرات (النمط الاوتوقراطي والنمط الديمقراطي) بلغا (0.190) و (0.290)، على التوالي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين النمطين من القيادة وبين المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفضال لولاية غرداية.
- ✓ أن مستوى الدلالة المعنوية لنمط القيادة الحر (0.04) أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا يعني وجود علاقة طردية بين نمط القيادة الحر والمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفضال لولاية غرداية هنا، أي كلما ارتفع مستوى ممارسة هذا النمط في المؤسسة محل الدراسة ارتفع معه مستوى تنمية المسؤولية الاجتماعية فيها.

### المطلب الثاني: إختبار صحة فرضية الثانية وتحليل نتائجها

تنص الفرضية الثالثة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة الإدارية في مؤسسة نفضال لولاية غرداية تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، المسمى الوظيفي).

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سوف نقوم بإستخدام اختبارين والمتمثلين في إختبار (Independent T- test) وهو الإختبار الذي سوف يتم قياس به هل توجد فروقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغير المستقل وهو القيادة الإدارية تعزى لخاصية الجنس حسب متوسط إجابة أفراد عينة الدراسة، والإختبار الثاني المتمثل في إختبار (ANOVA) وهو الإختبار الذي سوف يتم قياس به هل توجد فروقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغير المستقل وهو القيادة الإدارية تعزى لخصائص الديمغرافية المتمثلة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

في الفئة العمرية والمستوى التعليمي وعدد سنوات العمل وأيضا المسمى الوظيفي وهذا بناء على متوسطة إجابة أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-12): نتائج تطبيق اختبار (Independent T-test) و (ANOVA) للفرضية الثانية

القيادة الإدارية		الخصائص الديمغرافية
Sig	F	
0.657	0.868	الفئة العمرية
0.140	2.621	المستوى التعليمي
0.806	0.654	عدد سنوات العمل
0.815	0.643	المسمى الوظيفي
Sig	T	النوع الاجتماعي
0.891	-0.138	الأنثى
0.907	-0.120	الذكر

من خلال الجدول الذي في أعلى نلاحظ أن جميع مستويات الدلالة للخصائص الديمغرافية أكبر من مستوى (0.05)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الثانية في الدراسة.

### المطلب الثالث: إختبار صحة الفرضية الثالثة وتحليل نتائجها

تنص الفرضية الثالثة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفعال لولاية غرداية تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، المسمى الوظيفي). ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سوف نقوم بإستخدام اختبارين والمتمثلين في إختبار (Independent T- test) وهو الإختبار الذي سوف يتم قياس به هل توجد فروقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغير التابع وهو مسؤولية الاجتماعية تعزى لخاصية الجنس حسب متوسط إجابة أفراد عينة الدراسة، والإختبار الثاني المتمثل في إختبار (ANOVA) وهو الإختبار الذي سوف يتم قياس به هل توجد فروقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغير التابع وهو مسؤولية الاجتماعية تعزى لخصائص الديمغرافية المتمثلة في الفئة العمرية والمستوى التعليمي وعدد سنوات العمل وأيضا المسمى الوظيفي وهذا بناء على متوسطة إجابة أفراد عينة الدراسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (2-13): نتائج تطبيق اختبار (Independent T-test) و (ANOVA) للفرضية الثالثة

المسؤولية الاجتماعية		الخصائص الديمغرافية
Sig	F	
0.091	1.587	الفئة العمرية
0.784	0.764	المستوى التعليمي
0.798	0.752	عدد سنوات العمل
0.214	1.314	المسمى الوظيفي
Sig	T	النوع الاجتماعي
0.131	1.530	الأُنثى
0.253	1.218	الذكر

من خلال الجدول الذي في أعلى نلاحظ أن جميع مستويات الدلالة للخصائص الديمغرافية أكبر من مستوى (0.05)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الثالثة في الدراسة.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بالتطرق إلى الدراسة الميدانية لدور القيادة الإدارية في تنمية المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفضال المتواجدة في ولاية غرداية، حيث ظم هذا الفصل ثلاث مباحث رئيسة تم التطرق في المبحث الأول منها إلى منهجية الدراسة المتبعة، وأيضا توضيح الأسلوب الذي تم إستخدامه في هذه الدراسة وهو الوصفي التحليلي، بإضافة إلى الإستعانة بالاستبيان كأداة لدراسة والذي قسم الى ثلاث أجزاء او نقول محاور رئيسة والمتمثل في المحور الأول: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، المحور الثاني أبعاد القيادة الإدارية، والمحور الثالث كان خاص بالمسؤولية الاجتماعية، ثم تم عرض هذا الاستبيان على مجموعة من المحكمين الذين هم أعضاء من أعضاء هيئة التدريس في جامعة غرداية وذلك من أجل إختبار الصدق الخارجي لأداة الاستبيان أما بالنسبة لإختبار ثبات الدراسة فقد تم قياسه بمعامل ألفا كرونباخ والذي قدرت نسبته ب 69% وهي نسبة مرتفعة من المصدقية في الإجابات مما يمكننا من تعميم نتائج الدراسة، كما تطرقنا في هذا المبحث كذلك إلى عينة الدراسة والتي بلغ عدد (100) موظف وفي الأخير فقد تم الكشف عن أهم الإحصاءات الوصفية التي اعتمدت عليها الدراسة أما في الوصف الاحصائي (كالتكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، وأما لإختبار صحة الفرضيات (كاختبار Independent T-test) بينما استعرض للمبحث الثاني في الدراسة الحالية الوصف الاحصائي لفقرات وأسئلة محاور الاستبيان، فبالنسبة للبيانات الديموغرافية فيه التي تم دراستها كانت : النوع الاجتماعي والذي تميز بارتفاع عدد الذكور عن الاناث والفئة العمرية حيث كان هناك إرتفاع في عدد الموظفين من 41 الى 51 سنة، أما بالنسبة للمستوى العلمي والذي ارتفع فيه عدد الموظفين الذين يملكون شهادة جامعية، وعدد سنوات العمل في المؤسسة فقد ارتفع عدد الموظفين الذين يملكون مدة تفوق 10 سنوات ، أما بالنسبة للمسمى الوظيفي فقد إحتلت صفة الموظف أكبر نسبة، أما بالنسبة للوصف الاحصائي للمتغيرين التابع والمستقل في الدراسة شمل المحور الثاني للإستبيان الخاص بأبعاد القيادة الإدارية وأيضا المحور الثالث المتمثل في المسؤولية الاجتماعية حيث إتفق المبحوثين على أن مستوى تطبيق القيادة الإدارية متوسط نوعا وأيضا تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفضال لولاية غرداية ، اما المبحث الأخير من هذا الفصل وهو مبحث الثالث الذي قمنا بتخصيصه لدراسة صحة فرضيات الدراسة ، حيث تم الكشف من خلال إجراء اختبار الانحدار المتعدد عن عدم وجود علاقة معنوية إحصائياً بين كل من النمطين للقيادة : الديمقراطي والأنتوقراطي بين المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفضال وحدة غرداية، و وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الحر وبين المسؤولية الاجتماعية في نفس المؤسسة ، أما بالنسبة للفرضية الثانية والثالثة فقد تم إثبات صحتها وهذا من خلال إستخدام اختباري (T-test) و (ANOVA) وفي الخاتمة العامة سنلخص أهم النتائج والتوصيات التي خرجت بها الدراسة الحالية.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

تتضمن الخاتمة العامة لهذه الدراسة أهم النتائج المتوصل إليها التي على أساسها تم وضع مجموعة من التوصيات، وكذا إقتراحات مواضيع وأفاق المستقبلية للبحث وهي موضحة على النحو التالي:

## أولاً: نتائج الدراسة

بناء على ما ورد في الفصل الثاني من الدراسة، تم استنتاج ما يلي:

1. حققت مؤسسة نفعال بولاية غرداية مستوى متوسط نوعاً ما من درجة الموافقة حول أبعاد القيادة الإدارية ككل وذلك بدلالة كل من المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لأبعاد القيادة الإدارية حيث قدر متوسطها الحسابي ب (3.1125)، حيث احتل بعد نمط الديمقراطي للقيادة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.3786)، ويليه بعد نمط القيادة الحر بمتوسط حسابي قدره (3.0371) وأخير نمط الأوتوقراطي للقيادة بمتوسط حسابي قدره (2.8457).
2. حققت مؤسسة نفعال بولاية غرداية مستوى متوسط نوعاً ما في درجة الموافقة حول المسؤولية الاجتماعية وذلك بدلالة المتوسط العام لإجابات أفراد العينة والذي بلغ ب (2.8411).
3. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من: النمط الأوتوقراطي للقيادة والنمط الديمقراطي للقيادة على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفعال لولاية غرداية.
4. وجود علاقة طردية ذات معنوية إحصائية بين نمط القيادة الحرة وبين المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفعال لولاية غرداية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القيادة الإدارية في مؤسسة نفعال لولاية غرداية تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفعال لولاية غرداية تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

## ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة مؤسسة نفعال وحدة غرداية بما يلي:

1. 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؛
2. وضع خطط وبرامج ذات أهداف واضحة للمسؤولية الاجتماعية على مستوى الإدارة.
3. تعزيز الاتجاهات الإيجابية للقيادة الإدارية وتتمين الأساليب والطرق السليمة في القيادة للرؤساء المباشرين وتممينها بما يشيع ثقافة القدوة بين باقي الموظفين فكرياً وتطبيقاً.
4. ضرورة تضمين برامج المسؤولية الاجتماعية كوحدة ضمن الجهاز الإداري.

### ثالثاً: أفاق الدراسة

تقترح هذه الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بمتغيرات الدراسة لكن في قطاعات مختلفة كالقطاعات الحكومية والشركات الخاصة لا سيما الشركات الصغيرة والمتوسطة أو قطاع التربية والتعليم.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. بلهادي، سعيدة. 2008 م. تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر، الجزائر، ص: 5.
2. جغلوي، يوسف. 2010 م. دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر.
3. الحكمي، حسين بن محمد و البقمي مبارك بن محمد . 2018 م. "وعي القيادات الإدارية في المنظمات بمفهوم المسؤولية المجتمعية: دراسة تطبيقية على القيادات بمؤسسة الاتصالات السعودية"، مجلة الخدمة الاجتماعية، 8(60)، مصر، ص: 69-87.
4. حواطي، ربيحة. 2021 م، دور القيادة الإدارية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
5. خوني رابع و باشا فاتن. 2016 م. "دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تعزيز استراتيجيات الإصلاح الإداري"، مجلة إقتصاد المالي والاعمال، 1(1)، الجزائر: ص12.
6. بوخلخل، عبد الرحيم. 2013 م. "القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 6(02)، ص: 264.
7. بوراس، نور الدين. 2013 م، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص: 50.
8. الزيناتي، أسامة محمد خليل. 2014 م. دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية مجمع الشفاء الطبي نموذجاً، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين.
9. ساوي، حسين و شويح، محمد. 2021 م. " نماذج القيادة الحديثة ودورها في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال - عرض مجموعة تجارب بعض المنظمات"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، 16(02)، الجزائر، ص: 410-411.
10. الشافعي، نضال مصطفى إسماعيل. 2016 م. دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين.

11. صديق، زكريا وبن جيمة، عمر. 2018 م. " دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية"، مجلة البشائر الاقتصادية، 4(01)، الجزائر، ص: 172.
12. عبري، آسيا. 2015 م. دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء وتقوية نظام إدارة المنظمة، حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
13. العديلي، إبراهيم. 2020 م. فن الإدارة الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. بن عبد الفتاح، دحمان وآخرون. 2013 م. "المسؤولية الاجتماعية للشركات مفاهيم ونظريات"، مجلة الحقيقة، 12(4)، الجزائر، ص: 360.
15. بوعوينة، سليمة. وآخرون. 2022 م. " دور القيادة الإدارية في المحافظة على البيئة من خلال تجسيد المسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كورونا"، مجلة دفاتر اقتصادية، 13(2)، الجزائر، ص ص 229-246
16. قسم الموارد البشرية، المعلومات المقدمة من طرف مؤسسة نفضال وحدة غرداية
17. كيرد، عمار. 2015 م. تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة ألكلي محمد أولحاج، البويرة.
18. كيرد، عمار. 2017 م. "القيادة الإدارية وأثرها على الأداء"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 8، الجزائر: ص 87.
19. محمد، عاطف محمد ياسين. 2008 م، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن.
20. المكاوي، عاطف عبد الله. 2012 م. القيادة الادارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط 1، مصر.
21. مساوي، حسين. 2021 م. شويح محمد، نماذج القيادة الحديثة ودورها في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، 16(2)، الجزائر، ص: 256-280
22. مقدم، وهيبه وبكار، بشير. 2014 م. "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية"، مجلة الجزائرية للإقتصاد والتسيير، 7(1)، الجزائر، ص: 9
23. يوسف، راضية ويوب أمال. 2021 م، " أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين"، مجلة رؤى اقتصادية، 11(01)، الجزائر: ص 382.

---

24. ناطورية، علاء الدين. 2009 م، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

23. Abigail, M. and Siegel D., (2000)”, Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification”, **Strategic Management Journal**, Volume 12, Issue 05, USA. P112-123.
24. Adegbola, E. Abimbola .(2014).” Corporate Social Responsibility as a Marketing Strategy for Enhanced Performance in the Nigerian Banking Industry: A Granger Causality Approach“, **Social and Behavioral Sciences journal**, Volume 164, PP. 141-149.
25. Almaimani et al. (2013), “Exploring Social Responsibility in Saudi Arabian: The Challenges Ahead”, **Journal of leadership Accountability and Ethics**, Volume 10, Issue 3, PP. 65-85.
26. Chenxing Wang et al. (2024), “Corporate social Responsibility's impact on passenger loyalty and satisfaction in the Chinese airport industry: The moderating role of green HRM”, **Heliyon journal** , [Volume 10, Issue 1](#), PP. 16-25.
27. Danapour, M . (2013), “The Relationship between Leadership Styles and Burnout of Aquatics Coaches In Iran”, **International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management**, Volume 3, Issue 7 ,PP.25-35.
28. Erum Shaikh (2019), “Influence of Corporate Social Responsibility on the Performance of Organization and Commitment of the Employee: A Case of the Banking Sector of Pakistan”, **International Association of Educators and Researchers**, Volume 1, Issue 3, PP.30-45.
29. Farahbakhsh, saeid. (2006), “Leadership in Educational administration ;concepts, theories and perspectives”, **Academic Leadership: the online journal** , Volume 4, Issue1, P.10,
30. Franklyn Abraham. (2020), **Business Leader Strategies that Fulfill Corporate Social Responsibility**, thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for granting a doctor degree, specialty Business Administration, Walden University, USA.
31. Mandorah, Jamal and Sabaan.(2012). “Corporate Social Responsibility, An Empirical Investigation”, **Journal of Applied Business Research**, Volume 18, Issue 5.
32. Manmeet Singh Khokhar, et all . (2023), “Ethical leadership and corporate social responsibility in diversified business groups: a conceptual model of Asian and Latin America”, **International Journal of Professional Business Review**, Volume 8, Issue 6, USA, PP.189-209.
33. Omidvar, Mohammad sadegh and Palazzo, Maria. (2023), “The Influence of Corporate Social Responsibility Aspects on Business Model Innovation, Competitive Advantage, and Company Performance: A Study on Small- and Medium-Sized Enterprises in Iran” ,**MDPI**, Volume 15, Issue 22, PP. 1-19.

- 
34. Panwar, Rajat. (2009), **Corporate Social Responsibility in the Forest Products Industry: An Issues Management Approach**, thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for granting a doctor degree, specialty Philosophy, University Oregon State Uni, USA.

# الملاحق

الملحق رقم 01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر في إدارة الأعمال



تحية طيبة و بعد.....

نضع بين يديكم نسخة من الإستبيان الخاص بمذكرة ماستر تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في تنمية المسؤولية الاجتماعية - دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال غرداية "والذي يضم مجموعة من الأسئلة حول الموضوع ونرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارونها ونؤكد لكم على أن المعلومات التي تقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم.

إشراف: أ.د إيمان بوقرة

من إعداد الطالبتين: سعاد رحماني و فاطنة أولاد علي

القيادة الإدارة: هي عبارة عن القدرة العالية على التأثير على المرؤوسين ودفعهم للعمل من أجل المصلحة العامة المؤسسة.

المسؤولية الاجتماعية: هي السلوك الأخلاقي للمؤسسة ما تجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم.

أولاً: البيانات الديمغرافية

- 1-النوع الاجتماعي: ذكر  انثى
- 2-الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  31-40 سنة
- 50-41 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا
- 4-عدد سنوات العمل في المؤسسة: أقل من 5 سنوات  6-10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات
- 5-المسمى الوظيفي: عون إدارة  موظف  رئيس مصلحة  نائب مدير

ثانياً- المتغيرات المستقلة: أبعاد القيادة الإدارية المتبعة

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات
البعد الأول: النمط الأوتوقراطي للقيادة: يقوم القائد باستخدام السلطات الممنوحة له، لا يهتم بآراء واقتراحات العمال يهتم بالعمل ويهمل العلاقات الإنسانية.					
					1 لا يفوض المدير سلطة العمل لغيره
					2 يشدد المدير على الموظفين بتطبيق تعليماته بحذافيرها
					3 يعاقب المدير كل من يقوم بخطأ في العمل دون نقاش معه
					4 يتخذ المدير جميع القرارات دون اخذ رأي الموظفين
					5 يعطي المدير أولوية إنجاز العمل على حاجات الموظفين
البعد الثاني: النمط الديمقراطي للقيادة: عملية اجتماعية فيها تحكم الجماعة نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات واشتراكهم فيها.					

					يهتم المدير بالموظفين وإنشغالهم	6
					يشارك المدير الموظفين في إتخاذ القرارات	7
					يثني ويمدح المدير الموظفين ويشجعهم	8
					يعمل المدير بآراء واقتراحات الموظفين	9
					يشجع المدير على التفكير والإبداع في أساليب العمل	10
					يعمل الموظفين بأسلوب الجماعة	11
<p><b>البعد الثالث: نمط القيادة الحرة:</b> تترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهام واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل واصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك</p>						
					يترك المدير حرية إتخاذ القرارات للموظفين	12
					المدير لا يهتم بحل النزعات الموجودة بين الموظفين	13
					يضيع المدير وقته على مهام إجتماعية غير أساسية في وقت العمل	14
					المدير لا يتدخل في حل المشكلات المتعلقة بالعمل إلا في الحالات الحرجة	15
					المدير لا يتابع ولا يراقب الموظفين في تأدية مهامهم	16

ثالثاً- فقرات خاصة بالمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					تلتزم المؤسسة بجميع القوانين والتشريعات التي فرضتها الدولة	17
					تحمي المؤسسة المستهلك من المواد المزورة والمزيفة	18
					تحتزم المؤسسة قوانين حماية المستهلك وتلتزم بحمايته من المواد الضارة	19
					تحتزم المؤسسة القيم الاجتماعية وحقوق الإنسان	20
					تراعى المؤسسة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك	21
					تحرص المؤسسة على التخلص من المنتجات بعد إستهلاكه أو نهاية صلاحيتها	22
					تخصص المؤسسة جزء من أرباحها للمراكز الخيرية والجمعيات	23
					تحرص المؤسسة على المنافسة العادلة عن طريق إحترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين	24
					تهتم المؤسسة بالموظفين وتوفر لهم فرص لتطويرهم وترقيتهم	25
					تحتزم المؤسسة مختلف العادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع المحيط بها	26
					تهتم المؤسسة بمراعات الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك	27
					تستخدم المؤسسة التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة	28
					تحرص المؤسسة على منع الإحتكار وعدم إلحاق الضرر بالمستهلكين	29
					تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد المحلي والوطني	30
					تساهم المؤسسة في العمل التطوعي	31

					تخصص المؤسسة فرص عمل لذوي الإحتياجات	32
--	--	--	--	--	--------------------------------------	----

## الملحق رقم 02

## أسماء الأستاذة المحكمين

الأستاذ	الجامعة
أ.د. رميلة لعمور	جامعة غرداية
أ.د. مهدي شرقي	جامعة غرداية
د. نور الهدى بوقرة	جامعة غرداية
د. رحيمة شخوم	جامعة غرداية

فهرس المحتويات

I.....	الإهداء
III .....	شكر والتقدير
IV .....	الملخص
V.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الأشكال
VIII.....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة عامة
7 .....	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية
8 .....	تمهيد:
9 .....	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية
9 .....	المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية
9 .....	الفرع الأول: مفهوم القيادة الإدارية
10.....	الفرع الثاني: خصائص وأهمية القيادة الإدارية
11.....	الفرع الثالث: السمات اللازمة للقيادة الإدارية الناجحة
11.....	الفرع الرابع: أنماط وعناصر القيادة الإدارية
13.....	الفرع الخامس: نظريات القيادة الادارية
14.....	المطلب الثاني: ماهية المسؤولية الاجتماعية
14.....	الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
15.....	الفرع الثاني: خصائص المسؤولية الاجتماعية
15.....	الفرع الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

16.....	الفرع الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
17.....	الفرع الخامس: عوامل بروز المسؤولية الاجتماعية
18.....	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات
20.....	المبحث الثاني: مراجعة الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية
20.....	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
24.....	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
26.....	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
32.....	خلاصة الفصل
33.....	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
34.....	تمهيد:
35.....	المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات).
35.....	المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة
35.....	الفرع الأول: أسلوب الدراسة
36.....	الفرع الثاني: طبيعة الدراسة
36.....	الفرع الثالث: المتغيرات وكيفية قياسها
36.....	المطلب الثاني: أداة الدراسة
37.....	الفرع الأول: وصف أداة الدراسة
38.....	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة
38.....	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
38.....	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
39.....	الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة نفضال بولاية غرداية
39.....	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
39.....	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

---

41.....	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة.
41.....	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة
43.....	المطلب الثاني: الوصف الحسائي للمتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإدارية)
47.....	المطلب الثالث: الوصف الحسائي للمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية)
49.....	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.
49.....	المطلب الأول: إختبار صحة فرضية الأولى وتحليل نتائجها
49.....	الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي:
50.....	الفرع الثاني: معامل الارتباط بيرسون
51.....	الفرع الثالث: تحليل الإنحدار المتعدد:
52.....	المطلب الثاني: إختبار صحة فرضية الثانية وتحليل نتائجها
53.....	المطلب الثالث: إختبار صحة فرضية الثالثة وتحليل نتائجها
55.....	خلاصة الفصل
57.....	خاتمة عامة
60.....	قائمة المراجع
66.....	الملاحق