

جامعة محمد خيضر -بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
الشعبة علم اجتماع



عنوان المذكرة:

” دور القيادة التشاركية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية ”
-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل اليونيكاب-بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذ:

د حليلو نبيل

إعداد الطالبين:

غنانية هشام

هيشر محمد رضا

الموسم الجامعية: 2024/2023



{بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ (أَنْتُمْ مِّنكُمْ وَاللّٰهُمَّ أَنْتُمْ مِّنكُمْ وَأَنْتُمْ مِّنكُمْ)} {بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ (أَنْتُمْ مِّنكُمْ وَاللّٰهُمَّ أَنْتُمْ مِّنكُمْ وَأَنْتُمْ مِّنكُمْ)}

شكر و عرفان

قال تعالى

{ لئن شكرتم لأزيدنكم }

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم

والبصيرة.

أما بعد يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى الأستاذ المشرف " حليلو نبيل

"

على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وكل المجهودات التي بذلها.

كما لا ننسى في هذا المقام تقديم الشكر للمؤسسة على استقبالها "مؤسسة الكوابل

الكهربائية بسكرة" التي ساهمت أيضا في بناء جزء هام من هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وإلى كل من

قدم لنا يد العون لإتمام هذا العمل.

الطلاب

ملخص لراسة:

تتناول هذه الراسة أهمية ودور القيادة التشركية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، حيث تتجه وتسلط الضوء على نمط القيادة وعلى البيئة العملية التشركية الشفافة، كما تبرز كيف تتيح للجميع المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز القيم الأخلاقية في العمل، وتدم الراسة في صدها نتائج دور القيادة التشركية في تعزيز المسؤولية

١٠٠ - ١٠٠

Study Summary:

This study addresses the importance and role of participatory leadership in promoting social responsibility, as it focuses on and sheds light on the leadership style and the transparent participatory work environment. It also highlights how it allows everyone to contribute to achieving common goals and promoting ethical values at work. The study provides results of the role of participatory leadership in promoting social responsibility.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
/	شكر وعرfan
/	ملخص الدراسة
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجدول
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
05-04	تمهيد
06	أولا- إشكالية الدراسة
05	ثانيا- أهمية الدراسة
06	ثالثا- أهداف الدراسة
13-07	رابعا- تحديد المفاهيم
	خلاصة
الفصل الثاني: القيادة التشاركية	
	تمهيد
16	أولا- نشأة القيادة التشاركية
17	ثانيا- أهمية القيادة التشاركية
18	ثالثا- أهداف القيادة التشاركية
19	رابعا- خصائص القيادة التشاركية
22-21	خامسا- محددات القيادة التشاركية
24-22	سادسا مجالات القيادة التشاركية
24	سابعا- معوقات القيادة التشاركية
	خلاصة
الفصل الثالث: أساسيات المسؤولية الاجتماعية	

	تمهيد
28	أولاً-الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية وأسباب ظهورها
32	ثانياً-أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية
35-34	ثالثاً- خصائص المسؤولية الاجتماعية
36	رابعاً- عناصر وأنواع ومجالات المسؤولية الاجتماعية
39	خامساً-نظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية
43	سادساً-مبادئ وأسس المسؤولية الاجتماعية
44	سابعاً-أبعاد واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
	خلاصة
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
49	تمهيد
53-51	أولاً- مجالات الدراسة
54	ثانياً- العينة
54	ثالثاً منهج الدراسة
55	رابعاً-أدوات جمع البيانات
55	رابعاً-الخصائص السيكومترية للاستبيان
56	خامساً-الأساليب الإحصائية المستعملة
	خلاصة
الفصل الخامس: عرض تحليل وتفسير نتائج الدراسة	
	تمهيد
81--71	أولاً-عرض وتحليل البيانات
83	ثانياً-مناقشة نتائج الدراسة
	خلاصة
88	الخاتمة
92	قائمة المراجع
112-103	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم 01 يوضح خصائص المبحوثين حسب متغير الجنس	59
02	الجدول رقم 02 يوضح خصائص المبحوثين حسب متغير السن	60
03	الجدول رقم 03 يوضح خصائص المبحوثين حسب المستوى التعليمي	61
04	الجدول رقم 04 يوضح خصائص المبحوثين حسب المستوى الوظيفي	61
05	الجدول رقم 05 يوضح خصائص المبحوثين حسب الاقدمية في العمل	61
06	الجدول 06 يوضح تركز القيادة لثقافة الاحترام والتقدير داخل المنظمة	63
07	الجدول رقم 07 يوضح مدى تحلى قيادتكم بالمساواة بين العمال	63
08	الجدول رقم 08 يوضح تقييم قيادتكم العاملين على سلوكياتهم الأخلاقية	63
09	السؤال رقم 09 يوضح عمل قيادتكم على مكافأة جهودكم والثناء عليكم على الإنجاز في العمل	64
10	السؤال رقم 10 يوضح مدى سعى قيادتكم على تحقيق الأهداف وفق الالتزامات الأخلاقية	63
11	جدول 11 يوضح مدى معاقبة القائد العاملين على السلوكيات الغير الأخلاقية	63
12	جدول 12 يوضح مدى تشجيع قيادتكم المحافظة على المبادئ الأخلاقية الموجودة في المنظمة	66
13	جدول رقم 13 يوضح مدى عمل قيادتكم على ترسيخ قيم الأمانة والصدق لدى العاملين	67
14	جدول رقم 14 يوضح التزام القيادة بالقيم السائدة بالمجتمع المحلي	67
15	جدول رقم 15 يوضح توفير قيادتكم برامج تحسين أداء العمال وتدريبهم	68
16	الجدول 16 يوضح مدى تشجيع قيادتكم على العمل الجماعي وفرق العمل	70
17	الجدول 17 يوضح مدى تشجيع قيادتكم العمال على المشاركة في أنشطة تطوعية إضافية الصالح المنظمة بدون ضغط أو إكراه	70
18	الجدول رقم 18 يوضح أن سبق لقائدكم تشجيع العمال للمشاركة في أنشطة تطوعية لصالح المجتمع	70

71	الجدول رقم 19 يوضح مدى عمل قيادتكم على خلق فرص العمل للأفراد المجتمع	19
72	الجدول رقم 20 يوضح مدى عمل قيادتكم على غرس قيمة حب العمل لدى العمال	20
72	الجدول رقم 21 يوضح مدى تشجيع قيادتكم العمال على أخذ بمبدأ المبادرة في الأمور المرتبطة بالعمل	21
73	الجدول رقم 22 يوضح سعى القادة بربط المنظمة بالمحيط الخارجي	22
74	الجدول رقم 23 يوضح تكريس القادة لدى العاملين قيمة المشاركة في قرارات ذات صلة بالعمل	23
75	الجدول رقم 24 يوضح سعى قيادتكم على أن يكون توزيع الأدوار والمهام مرتبط بوظيفتك	24
75	الجدول رقم 25 يوضح سعى مديركم لخلق بيئة تشجع على التواصل بين زملاء العمل	25
72	الجدول رقم 26 يوضح مدى تشجيع مديركم العاملين على التعاون فيما بينهم	26
76	الجدول رقم 27 يوضح حرص مديرك على بث شعور الأمن النفسي لدى العاملين	27
77	الجدول رقم 28 يوضح حرص مديرك على التواصل مع الموظفين في المناسبات الخاصة	28
77	الجدول رقم 29 يوضح تقبل قيادتكم الالتقاء والحديث معها خارج العمل	29
79	الجدول رقم 30 يوضح تدخل قيادتكم لحل المشكلات بين العاملين بعيدا عن استخدام القانون	30
79	الجدول رقم 31 يوضح مدى من قيادتكم يد العون للعاملين أثناء الظروف الخاصة.	31
80	الجدول رقم 32 يوضح مدى قيام قيادتكم بتوفير خدمات الرعاية الصحية	32
81	الجدول رقم 33 يوضح تعامل قادتكم معكم كزملاء عمل لا على أساس السلطة	33
81	الجدول رقم 34 رأيكم في قيادتكم	34

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	يوضح نموذج الدراسة	01
36	يمثل خصائص المسؤولية	02
38	يمثل أنواع المسؤولية الاجتماعية	03
46	يمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية	04
50	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل (Enicap)	05

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
93	دليل استمارة الدراسة قبل التحكيم	01
97	دليل استمارة الدراسة بعد التحكيم	02
101	قائمة الأساتذة المحكمين	03

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المؤسسات كيانًا ديناميكيًا فإنه دائمًا في حالة تفاعل مع البيئات المحيطة بها، وذلك مما يجعلها نظامًا مفتوحًا يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية وأخرى داخلية.

تسعى المؤسسات كنظم مفتوحة إلى التفاعل المستمر مع بيئتها لتحقيق التوازن والنمو، من خلال ثقافتها التنظيمية التي تكمن في طبيعة قيادتها

حيث تلعب القيادة دورًا محوريًا في نجاح أي مؤسسة، فإن لها تأثير كبير على نظام المؤسسة وسيورتها نحو تحقيق الأهداف المرادة.

إن القيادة التشاركية، أحد أهم الأنماط القيادية التي اكتسبت زخمًا كبيرًا في عالم الأعمال الحديث وفي ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، لذلك وجب للمؤسسات تبني أساليب قيادية تعزز من مشاركة الموظفين وتفاعلهم.

وكذلك في ظل عالم الأعمال الحديث أصبحت المسؤولية الاجتماعية جزءًا أساسيًا من استراتيجياتها لتحقيق التنمية المستدامة وبناء علاقة إيجابية مع المجتمع، وهذا ما بنيت على أساسه القيادة التشاركية أي مراعاة الفرد العامل ككيان اجتماعي وليد بيئته الاجتماعية له جملة من الجوانب لا يمكن تهملها خلال التزامه بطبيعة عمله وعليه يتوجب التزام كل مؤسسة بفكرة ان الفرد وليد بيئته الاجتماعية.

من الجدير بالذكر أن القيادة التشاركية تعزز لدى العمال الرضا الوظيفي وكذلك تسهم في تعزيز الأداء في الفرق الإبداعية كما أنها تعزز الكثير من القيم التنظيمية الايجابية التي تعمل على بث شعور الأمن النفسي لدي العاملين حيث الطابع التشاركي للقادة يكرس العاملين قيمة المشاركة في قرارات ذات صلة بالعمل مما يعمل على تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية.

وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة للكشف عن القيادة التشاركية ودورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وبناء على الواقع الميداني الذي تم إجراء فيه هذه الدراسة والمتمثل في: مؤسسة الكوابل ليونيكاب-بسكرة-

ومن هذا المنطلق تم تقسيم الدراسة إلى:

-الجانب النظري: يتضمن ثلاثة فصول متمثلة في:

- الفصل الأول:** تحت عنوان "الإطار العام للدراسة" وفيه تناولنا تحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة، مع توضيح أهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم.
- الفصل الثاني:** بعنوان "القيادة التشاركية" وتناولنا فيه: نشأة القيادة التشاركية، أهمية القيادة التشاركية، أهداف القيادة التشاركية، خصائص القيادة التشاركية، محددات القيادة التشاركية، مجالات القيادة التشاركية، معوقات القيادة التشاركية، خلاصة.
- الفصل الثالث:** تحت عنوان "أساسيات المسؤولية الاجتماعية" حيث تناولنا فيه الجذور المسؤولية الاجتماعية وكذلك خصائصها وأهم نظريات المفسرة لها مع ذكر أبعادها ومجالات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجياتها.
- الجانب التطبيقي:** الذي يضمن فصلين:
- **الفصل الرابع:** الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تم الإشارة فيه إلى مجالات الدراسة (المكاني-الزماني-البشري) والعينة المختارة، والمنهج المختار وأدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية.
- الفصل الخامس:** تحت عنوان عرض وتحليل البيانات الميدانية والاستنتاج العام للدراسة والذي يحمل في ثناياه ما توصلنا له في الدراسة الميدانية عن طريق إجابات المبحوثين وبعد التوصل إلى الاستنتاج العام التي توصلت إليه الدراسة.

المجانِب النظرِي

الفصل الأول

الإطار العام للواسة

تمهيد:

أصبح من البديهي أنه لا يمكن لأي باحث ينطلق من بحثه بدون أن يستعين أو يستخدم مجموعة من المفاهيم التي لها علاقة بالموضوع الذي يتناوله بحثه، والدراسة التي بين أيدينا غير شاذة، أو مستغنية عن هذه القاعدة، فهي تحاول أن تتعرض لبعض المفاهيم الاجتماعية المرتبطة بموضوع البحث والتي تساهم في عملية التحليل والدقة باعتبارها إطارا مرجعيا للدراسة الميدانية، والبناء النظري بصفة عامة، كما اتجهت الدراسة إلى إبراز أوجه الاختلاف بين المصطلحات والمفاهيم وذلك لتجاوز أي غموض أو التباس من شأنه تشويه المعاني والأفكار التي يقدمها الباحث خلال بحثه، فضلا عن ذلك أدرجت تعريفات إجرائية قصد الوصول إلى مؤشرات محددة تساهم بدورها في المساعدة في فرز المعطيات الميدانية.

أولا-الإشكالية:

شهد الفكر الإداري تغييرات عديدة في شتى المجالات، والتي كانت بدورها نتيجة التغيرات الاجتماعية المختلفة، فسعى المؤسسات نحو المنافسة والاستمرارية فرض عليها مواكبة أحدث المستجدات العصرية.

وتعد القيادة التشاركية بمثابة نهج جديد في مجال إدارة الفرق بالمؤسسات، وهي بديل استراتيجي هام للقيادة الديكتاتورية الفردية، بما تتيحه من فرص المشاركة والمبادأة والتعاون بين الفرق، وعدم التفرد بالسلطة والاستبداد بمها كي لا يشعر العامل بالتهميش والاغتراب عن مهنته، فالقيادة التشاركية تعتمد على التعاون والتفاعل والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتوحيد المصلحة الشخصية بالمصلحة العامة، للقضاء على الأنانية والملل المهني، كما أنها تعزز من دور العامل ومكانته وتجعله يشعر بأهمية الدور الذي يؤديه لصالح المؤسسة وأنه جزء لا يتجزأ منها.

إن أهم ما يمكن قوله عن القيادة التشاركية هو أنها ليست مجرد مفهوم، بل هي أسلوب القائد الناجح، الذي يسعى لتحسين أداء الفريق وتحقيق النجاح والاستدامة في علم يتسم بالتحديات والفرص المتجددة، كون القيادة التشاركية تمثل استراتيجية لبناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة على الإبداع والتميز.

وعندما يشعر أفراد الفريق بأنهم جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً للمشاركة في المبادرات الاجتماعية، وتحمل المسؤولية اتجاه المجتمع، مما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، وتعزيز التفاعل الإيجابي مع المجتمع المحلي والمجتمع العام.

وتتجلى المسؤولية الاجتماعية في الالتزام بتحقيق الرفاهية والتقدم الاجتماعي والبيئي بما يتوافق مع قيم العدالة والاستدامة، فهي تتجاوز مجرد التبرعات والنشاطات الخيرية أو الالتزام بالقوانين واللوائح، بل تشمل أيضاً الجهود الفعالة للتأثير على البيئة المحلية والعالمية، من خلال ممارسات الأعمال المستدامة والاستثمار في مشاريع تنمية تعزز الشمولية وتحسن من مستوى المعيشة، فتبني المسؤولية الاجتماعية يعكس رؤى طويلة الأجل تستهدف الاستدامة والتقدم الشامل للمجتمعات، ويعكس التزاماً قوياً بالقيم الأخلاقية والإنسانية، ومنه فهي ليست مجرد واجب قانوني أو أخلاقي، بل هي استثمار في مستقبل أفضل.

وإن أهم ما يمكن الاتجاه نحوه بأن القيادة التشاركية تعزز المسؤولية الاجتماعية من خلال إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن ذلك يتطلب التوجه والاهتمام وتطوير آليات الشفافية والمساءلة، وضمان توافر تواصل فعالة ما بينهم في تحقيق التزام حقيقي ومستدام بالصادرات الاجتماعية والبيئية، وتحقيق هذا التوازن يعتبر تحدياً حاسماً لنجاح استراتيجيات القيادة التشاركية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.

وفي دراستنا الموسومة بعنوان: "القيادة التشاركية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة كوابل"، والتي سنجرىها بمؤسسة " وهي مؤسسة خاصة بصنع الكوابل، وسنحاول معالجة الموضوع بالتركيز على ثلاثة أبعاد أساسية (البعد الأخلاقي، البعد الأدائي، البعد الإنساني)، ومنه نطرح تساؤل رئيسي مفاده:

ما هو دور القيادة التشاركية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة الكوابل؟

والذي تتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور القيادة التشاركية في تعزيز البعد الأخلاقي؟

- ما هو دور القيادة التشاركية في تعزيز البعد الأدائي؟

- ما هو دور القيادة التشاركية في تعزيز البعد الإنساني؟

ثانيا - أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهمتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله وهو " دور القيادة التشاركية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية"، حيث انبثقت فكرة الدراسة التي انحصرت أهميتها فيما يلي:

- توضيح دور القيادة التشاركية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. وكيفية مساهمة القيادة التشاركية في تعزيز الأبعاد الثلاثة (البعد الأخلاقي، الأدائي، والبعد الإنساني). والرغبة في دراسة موضوع القيادة التشاركية وما تحقّقه من نتائج بالنسبة للعاملين والمنظمة وبما أن القيادة التشاركية أحد الركائز الأساسية لنجاح وديمومة واستقرار أي مؤسسة خدمتية كانت أو إنتاجية لهذا وجب علينا التعرف وتوضيح على كيفية تسير القائد التشاركي لإدارة المنظمة والظروف السائدة بها ومدى قدرتها على تعزيز المسؤولية الاجتماعية وفي نفس الوقت تقوم بإثراء المكتبة العربية الجزائرية بدراسات من هذا النوع.

ثالثا - أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق:

- التعرف على دور القيادة التشاركية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.

- معرفة دور القيادة التشاركية في تعزيز البعد الأدائي.

- معرفة دور القيادة التشاركية في تعزيز البعد الإنساني.

- معرفة دور القيادة التشاركية في تعزيز البعد الأخلاقي.

رابعاً - تحديد المفاهيم:

نقصد بتحديد مفاهيم الكلمات المفتاحية المتضمنة في البحث والتي تظهر في إشكالية البحث، ويعرفها معين خليل عمر بأنها الصورة الذهنية والإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث¹.

1- مفهوم الدور:

*لغة يعني: دار، يدور، دوران، ديارات، أدوار، أدورة، الدور هو النوبة أو المناوبة التي يقوم بها الفرد².

*اصطلاحاً: ينتسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة إلى "رالف لنتون"، إذ يذهب إلى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها، ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يستطيع بتنفيذها كل فرد في التنظيم³، هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره وقد لا يكون على علم⁴.

وعليه يمكن القول عنه إجرائياً: هو كل سلوك أو فعل يقوم به الشخص من أجل خدمة العاملين وتحقيق غايات المؤسسة.

2- مفهوم القيادة:

*لغة هي: من القود، نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من الخلق، والقائدة من الإبل التي تتقدم الإبل...، مستطيل من الأرض قائد...،

1 . علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابه الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص42-46.

2. بوعلام بن حمودة، وآخرون، المفتاح-قاموس عربي أبجدي مبسط، دار الأئمة، ط02، أدرار، الجزائر، 1996، ص132.

3. بودون ف، بوريكو وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، دار المعارف للنشر، ط01، القاهرة، (د.س.ن)، ص288.

4. محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية القاهرة، 1995، ص392.

والقيادة مصدر القائد ولذلك كان هناك قول مأثور يقول: إذا كنت أمامي: ويظهر من التجديد اللغوي أن معاني القيادة محصورة في معنى الوجود والظهور في طليعة الجماعة¹.

*أما اصطلاحاً ففي القيادة عدة تعاريف اصطلاحية، جاءت متشابهة في مضمونها ومختلفة في اللفظ والشكل، ومن هذه التعاريف نذكر:

"القيادة هي عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم، إلى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة"².

وعرفها غولمبيوسكي (Rolembiewsky): بأنها القدرة القومية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة"³.

"القيادة هي الفن والعلم الذي يجمع بين مهارات الغدارة والتوجيه والتأثير لتحقيق أهداف محددة، سواء كانت على مستوى الفرق الصغيرة أو المؤسسات الكبيرة".

وعرفها أيضاً (القربوتي) بأنها: "عملية التأثير على آراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق مع تصورات الشخص المؤثر لقناعتهم بسداد رأيه، وقوة حجته ومنطقيته"⁴.

وعليه، فمن التعريفات سالفة الذكر، نستخلص بأن القاسم المشترك هو تأثير الناس في سلوكهم لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا وتحسين مستوى عمل بين المرؤوسين والعمال.

فمن خلال تعريف القيادة جميعها، يتضح على ضرورة التأكيد على توفر عدد من العناصر في القيادة وهي: المحفظة، الأفراد التابعون، المرافق القيادي، عملية التأثير.

¹. عبد الله علمي، أسس التواصل تأطير النظري وتنزيل تطبيقي، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، (دون بلد النشر)، 2020، ص106.

². فيليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، (دون بلد النشر)، 2018، ص73.

³. طعيمان جبيل طعيمان، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات، ألان ناشرون وموزعون، الأردن، 2021، ص15.

⁴. ليلي محمد أبو علا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار الجناد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص72.

3- مفهوم المشاركة:

***لغة:** وهي من الفعل شارك، بمعنى أدخل، ويقال: أشركه في الأمر أي أدخله فيه، وشاركه أي كان شريكه، وهي تقابل في اللغة الإنجليزية كلمة (Partipation)، وأصلها (Partipate) التي تعني شارك أو اشترك (To Partipate) يكون لك حصة، أو نصيب أو أسهم مع الآخرين¹.

***أما اصطلاحا:** فيعتمد تعريفنا للمشاركة على التعريفات الموجودة في الأدب، فقد عرفناها على أنها: "أداء الأدوار في المجالات الأداء الاجتماعي، الأسرة أو المنزل، أو الشؤون المالية أو العمل، التعليم، أو في المجال العام، والأنشطة التي تميزها عن المشاركة بالقول، أو المشاركة تتطلب السياق الاجتماعي الذي لا ينطوي على عامل بيئي فحسب، بل يشمل بشكل رئيسي أشخاص آخرون"².

وعرفت أيضا حسب موسوعة العلوم الاجتماعية، على أنها: "الوضع الذي يستلزم اشتراك الفرد في تحقيق هدف التنظيم".

ويرى **أحمد زكي** أنها: "تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا، في موقف ما بطريقة تشجعه على مساهمة في تحقيق أهداف الجماعة، وتحمل المسؤولية"³.

والمقصود بالمشاركة أيضا: "أنها عملية نشطة يسهم من خلالها الأفراد في تنمية مجالاتهم، وهي شكل من الأشكال التعبير عن وجود الإنسان، وشعوره بأنه قيمة في مجتمعه ويدين بالولاء والانتماء لوطنه".

¹ كريمة مصطفى عبد الفتاح، "دور المشاركة المجتمعية في دعم عملية التعليمية بمحافظة القيوم"، بحث مستخلص من رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم، جامعة القيوم، مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية، عدد 11، جزء 03، 2019، ص ص 200، 201.

² I.C.M. Eyssen and Athes, Asystematic review of insticipation assessing participation : challenges, In defining participation Archives of physieal Medicine and Rehabilitation, 2011, P95.

³ دلباز كمال، "البنية الفكرية لمدلول المشاركة السياسية في الميزان النظري-قراءة في المفاهيم والأشكال والمستويات والنماذج-"، مجلة الرائد في الدراسات السياسية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2019، ص 166.

4- مفهوم القيادة التشاركية:

تعرف **القيادة التشاركية** بأنها: "عملية اتخاذ القرارات المشتركة أو على الأقل المشاركة بالتأثير في صنع القرار من قبل الرئيس ومرؤوسيه، ولقد أصبحت ذات أهمية متزايدة في المنظمات الإفريقية أكثر من أي وقت مضى، تعكس منظمات الأعمال الحديثة الاعتراف المتزايد بين الأكاديميين والمديرين، أي أن الاقتصاد على إنتاجية الأجور المرتفعة، يتطلب علاقات جديدة لإدارة العمل بما في ذلك طرق مشاركة المكاسب وعمل المنظم الذي يعمل على تطوير المهارات والاستفادة منها بشكل كامل، المعرفة والتحفيز القوي لليد العاملة"¹.

وعرفت **القيادة التشاركية** أيضا على أنها: "مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي اتخاذ القرار والمساهمة الفعلية في العملية الإدارية، من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات، إلى تنفيذها ومتابعة سيرها"².

وعرفت أيضا على أنها: "تشارك القائد والعاملين في تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها وما يترتب عليها من الأعمال والأنشطة، على أن يتم صياغة تلك الأهداف بشكل محدد يساعد على تحديد وسائل وطرق تنفيذها وقابلية قياسها وبشرط قدرة العاملين على تخطيط والمساهمة، مما يستدعي تدريبهم وتطوير مهاراتهم لضمان مشاركتهم الفاعلة، ومن ثم إلزامهم بتحقيق الأهداف وتعزيز روح المسؤولية لديهم، ورفع روحهم المعنوية نتيجة لشعورهم بالأهمية وتحقيق الذات"³.

أما **المفهوم الإجرائي** للقيادة التشاركية فهو: "تلك الخطوات التي تتبعها القيادة لتشجيع مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار، ذلك نتيجة تفاعل والتعاون القائم فيما بينهم، وهي نهج قيادي يعتمد على إشراك الأعضاء في عملية اتخاذ القرارات، التخطيط والتنفيذ، وذلك من

¹ .Effect of participative leadership Style on employee's productivity kowo soloman akpowiora and an athores journal of economic behavior, vol 08, 2018, p48.

² .برزوق عبد الرفيق، "استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة-دراسة ميدانية بمؤسسة السيد للكابلات بولاية عبد الدفلى-الجزائر"، جامعة البليدة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 42.

³ .أحمد رجب، الإدارة والقيادة، وكالة الصحافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2023، ص 54.

خلال الحوار المفتوح والتشاور المستمر والاحترام المتبادل بهدف تعزيز التزام الأعضاء وزيادة روح الفريق وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة.

5- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

إن تحديد معنى دقيق للمسؤولية الاجتماعية يعد أمرا في غاية الصعوبة والتعقيد، ذلك أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بحد ذاته ينطوي على العديد من المعاني والمرادفات بحسب الدولة والمجتمع والحكومة، وبالرغم من هذا فإنه لا يمنع من استعراض بعض التعاريف التي تنطلق من زوايا ووجهات نظر مختلفة تمكنا في النهاية من الإحاطة بشمولية هذا المعنى ويمكن تحديد ثلاث معان للمسؤولية الاجتماعية هي¹:

-المعنى الأول: هو الالتزام الاجتماعي، فواجب المؤسسة أن تسلك سلوكا اجتماعيا مسؤولا عندما تسعى لتحقيق أهدافها.

-المعنى الثاني: فهو رد الفعل الاجتماعي باعتبار أن سلوكها ناشئ عن رد فعل للأعراف والقيم، وتوقعات الأداء الاجتماعي.

ويفيد المعنى الثالث: إلى الاستجابة الاجتماعية، وذلك من خلال ما يلي:

- المشاركة في القضايا العامة.

- المساهمة التطوعية في أنشطة المجموعات الاجتماعية المختلفة.

ولقد طرح "هرلمز" (Horlms) وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية واعتبرها التزاما على المؤسسات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث،

¹. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، بدون جزء، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص172.

خلق فرص عمل وحل مشكلات الإسكان والمواصلات وغيرها¹، وقد عرفها على أنها ما هي إلا التزام منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحلة مشكلة السكن والمواصلات وغيرها².

المسؤولية الاجتماعية تعرف بأنها التزام الإداري أو رجل الأعمال بتحمل المسؤولية تجاه المجتمع المحيط به ومواجهة متطلباته وأن تعمل شركة الأعمال من أجل رفاهية المجتمع، وتطوره، واستخدام موارده الموضوعة تحت تصرف الشركات بطريقة لا تتعارض مع مصلحة المجتمع العامة³.

تعريف "الاتحاد الأوروبي" عرفها على أنها تضمين للاعتبارات الاجتماعية والبيئية في أعمال المؤسسة وفي علاقتها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي بما يساهم في تنمية المجتمع وخلق بيئة أفضل⁴.

عرف "البنك الدولي" مفهوم المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد⁵.

1. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع -، بدون جزء، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص48.

2. لطرش محمد، "دراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 12، باتنة، الجزائر، 2015، ص78.

3. خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة" من المنظور الإسلامي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض، 2016، ص ص36-39.

4. ستيثي الزاوية وآخرون، "المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 05، العدد 01 الجزائر، مارس 2021، ص228.

5. عيسى محمد الغزالي، "المسؤولية الاجتماعية للشركات"، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد التسعون، شباط، الكويت، 2010، ص03.

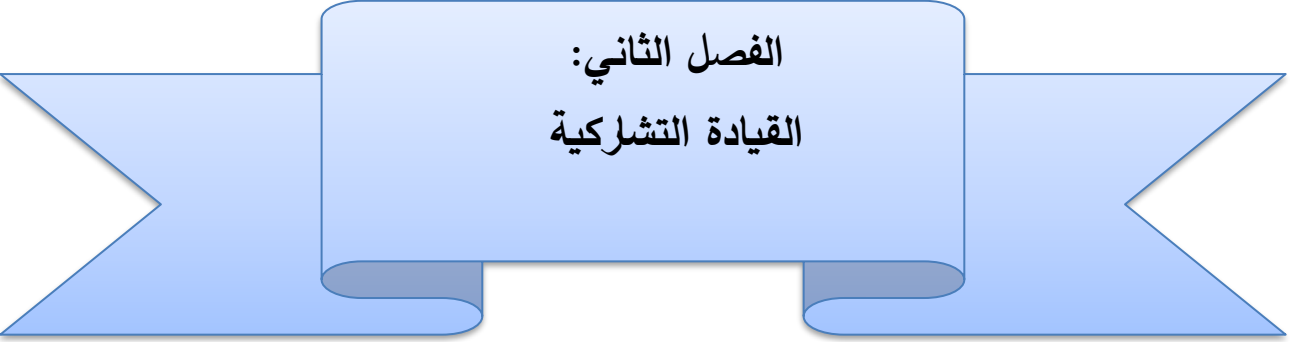
أما **التعريف الإجرائي** للمسؤولية الاجتماعية فهي: تعني التزام الأفراد والمؤسسات بمجموعة من القيم الأخلاقية، بهدف تحقيق بيئة متوازنة تتسم بالأداء القوي، والسلوك الأخلاقي، والاهتمام بالجوانب الإنسانية.

وعليه، انطلاقاً من التعاريف السابقة، نخلص إلى القول بأن هذه التعاريف قد تباينت في محتواها، ومضامينها والجوانب التي تم التركيز عليها، وإن اشتركت في أهداف أو أكثر تتمثل في تفاعلها واتجاهها كخدمة المجتمع¹، وعليه بناء على ما تقدم فإننا يمكن أن نستخلص تعريفاً للمسؤولية الاجتماعية وتتمحور حول كونها "الالتزام المؤسسة بتحقيق أهداف المجتمع".

¹. ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، بدون جزء، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص 27.

خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل أهمية موضوع الدراسة، والأهداف التي يريد الباحثين الوصول إلى تحقيقها، كما تناول أسباب اختيار الموضوع، كما تم تحديد المفاهيم نظريا وإجراءيا الخاصة بموضوع الدراسة، كما تطرقنا في هذا البحث لبعض الدراسات السابقة المشابهة للموضوع، لاستغلالها في الجانب الميداني عند التحليل، إلى جانب وضع نموذج للدراسة لتسهيل على القارئ أخذ فكرة عامة حول هذا البحث، مع نكر أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال مسار هذا البحث.



الفصل الثاني:
القيادة التشاركية

تمهيد:

ترتبط القيادة التشاركية بتوجيه ومشاركة الأفراد في المنظمات وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة أو المنظمة إلى تحقيق أهدافهم بكفاءة عالية، حيث تشكل القيادة التشاركية محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية، من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث تغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، وسنتطرق في الإطار النظري من القيادة التشاركية إلى عناصر وهي:

أولاً- نشأة القيادة التشاركية:

إن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، مع اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذا فظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل، وبعد تجارب عديدة، حتى وصل إلى هذه المرحلة، أما في بلادنا العربية فهناك تأخر في ظهور هذا النمط من الإدارة التشاركية رغم ظهوره في كثير من دول العالم، مع اختلاف الأنظمة الاقتصادية السياسية والاجتماعية فيها¹.

وتعتبر القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة، التي تتبع من الثقة العالية بين الرئيس والمرؤوسين²، فهي إحدى أنماط القيادة، وتقترن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمطاً جديداً بالضرورة ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظراً لأهميتها في إدارة المنظمة

¹ الرفاعي محمد حسين، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009، ص ص16-22.

² johns, c, ourgoinzational behavior: understqnding and college publishes:inc, 1996 ,P 319.

الفصل الثاني: القيادة التشاركية.....

وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية، وتتضمن القيادة التشاركية استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمي إلى السماح للآخرين بالتأثير في قرارات القائد¹.

مما سبق ذكره، نستنتج أنّ للقيادة التشاركية تطوّر تاريخي عريق كان نتاج عدة تجارب إدارية عربية، غير أنّ الدولة العربية خاصة كانت متأخرة في تبني هذا النمط من القيادة، كما أنّ القيادة التشاركية تبنى على أساس الثقة والمشاركة وروح المسؤولية بين الرئيس والمرؤوسين، ويساعد هذا النمط من القيادة في تطوّر التنظيم الإداري وحل الصراعات ومواجهة التحديات الإدارية المستقبلية.

ثانياً- أهمية القيادة التشاركية:

ذكر ري وسيلفر عدداً من الجوانب التي تبرز أهمية القيادة التشاركية ومن بينها²:

-التزام مبادئ القيادة لتشاركية في المنظمات تؤدي إلى تطوير المنظمة بشكل متوال، مما يضمن استمراريتها نظراً لتمتعها بتطبيق مبادئ الحوارات والمداومات الدائمة، أثناء اتخاذ القرار بعيداً عن المصالح الخصوصية لبعض العاملين في المنظمة.

-القيادة التشاركية تهيئ جو الاتفاق والإيجابية بين الأفراد على كافة مستوياتهم داخل بيئة العمل.

-تعد القيادة التشاركية أحد أهم الأساليب لزيادة فعالية المنظمة وجودة مخرجاتها، وذلك لأن عمليات اتخاذ القرار ومهام العمل داخل المنظمة تسير بشكل تشاركي بين العاملين، مما يؤدي إلى تدني نسبة الخطأ.

¹. محمد معمري، القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019 م، ص146.
². عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، السعودية، 2018، ص ص19، 20.

الفصل الثاني: القيادة التشاركية.....القيادة التشاركية

- القيادة التشاركية توزع مهام العمل بشكل مناسب، يضمن جودة مخرجات المنظمة، لاسيما من خلال اعتماد مبادئ التوزيع القيادي بين الموظفين للأكفاء، ومنحهم الصلاحيات لتحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب.

- القيادة التشاركية تزيد من سرعة تطور المنظمة، وتحقيقها للميزة التنافسية على مستوى المنظمات العالمية.

- أثبت تطبيق أسلوب القيادة التشاركية نجاحه حتى في المنظمات القائمة على مبادئ القيادة التقليدية مثل: المنظمات العسكرية والأمنية.

- تعد القيادة التشاركية من أهم الأساليب الإدارية القائمة لإدارة المنظمات الحديثة، حيث تلبي احتياجات المنظمات المتقدمة وتحفز قيادتها للقيام بمسؤوليات أكثر مما كان متوقعا، وذلك كما تحقق القيادة التشاركية من ولاء وثقة، واحترام متبادل بين العاملين ومرؤوسيهـم.

مما سبق، يتضح لنا أهمية القيادة التشاركية في المنظمات بما فيها المؤسسات، إذ تعمل هذه الأخيرة على تطوير أدائها الوظيفي والعمل على تحقيق التميز المؤسسي وزيادة الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بقيمة مساهماتهم عندما يكون لهم دور في اتخاذ القرارات، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وعندما يشارك القادة الأعضاء في اتخاذ القرارات فإن ذلك يعزز الثقة المتبادلة بين القادة والمنظمين.

ثالثا-أهداف القيادة التشاركية:

تتعدد أهداف القيادة التشاركية داخل المنظمة، ومن هذه الأهداف تطبيق نمط إداري حديث يجعل المنظمة أكثر قدرة على مواكبة التغيرات المحيطة بها والتي تتمثل في التطور التقني والانفجار المعرفي ومن ثم النظم الإدارية الحديثة الناتجة عن ذلك التطور التقني والانفجار المعرفي، ومن ثم النظم الإدارية الحديثة الناتجة عن ذلك التطور، كما أنها تهدف إلى بث الثقة بين العاملين في نمط القيادة المطبق ويرى العجمي أن القيادة التشاركية تعد من الاتجاهات القيادية التي تواكب المتغيرات

الفصل الثاني: القيادة التشاركية.....

العالمية المحيطة بالمنظمة والتي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة فيتحمل المسؤولية ويتحقق الهدف ويقصد بها تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة فيتحمل المسؤولية معها¹.

ويشير "غريبة" إلى أن القيادة التشاركية تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية كما تهدف إلى تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وأشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم كما تهدف إلى إتاحة المجال المرؤوسين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع عن روحهم المعنوية، كما تهدف إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلا عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتحقق من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه².

ويمكن القول، أن القيادة التشاركية تهدف أيضا إلى مواجهة المنازعات وحلها وتسهيل عملية الاتصال فيما بين العاملين والقيادة، كما تهدف إلى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للوصول إلى قرار مثالي.

رابعا- خصائص القيادة التشاركية:

تركز القيادة التشاركية على تقدير العاملين لحجم مهامهم والموضوعات التي تهمهم، كما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية، ويشجعهم على العمل كفريق متكامل، ويعتمد ذلك على قوة العلاقة بين المدير والعاملين، ومدى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والاتصال الإداري وتقويم الأداء، ومدى تشجيع المدير لهم لتحقيق الأهداف

¹. فتحيان بن غلاب مدغش البقمي، "درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين"، المجلة العلمية، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الحادي عشر، جزء ثاني، نوفمبر 2018، ص504.

². فتحيان بن غلاب مدغش البقمي، مرجع نفسه، ص504.

الفصل الثاني: القيادة التشاركية

المحددة، وقد ذكر الصليبي بعض الأسس والخصائص التي تركز عليها القيادة التشاركية نجملها في الآتي:

* تحديد وإقرار الفروق الفردية لدى العاملين والمحافظة عليها وتشجيعها، والسماح لكل فرد بتنمية ما يخصه من قدرات واتجاهات.

* إشراك جميع العاملين في المؤسسة، من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

* تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الأنانية والذاتية.

* الاعتماد على الترغيب والاجتماع، والابتعاد عن أسلوب العقاب والترهيب، وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج.¹

* إخضاع جميع العاملين لتعليمات وأوامر مشتركة والحفاظ على قنوات الاتصال بينهم.

* تحديد واجبات ومهام وسلطات كل فرد داخل المؤسسة بشكل واضح بما يؤدي إلى تحقيق كافة الأهداف بكفاءة وفي الوقت المطلوب.

* تكافئ السلطة مع المسؤولية، من خلال تفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين بما يتفق مع استعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، ومهاراتهم، إلى جانب منحهم السلطات التي تكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.

* اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل، عند إسناد العمل للعاملين، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع التأكيد على عدالة توزيع المهام دون تحيز.

¹. سمية عودة، حسين الحجيج، القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير في التربية، قسم الإدارة والمناهج التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، حزيران 2019، ص14.

الفصل الثاني: القيادة التشاركية

* إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة، بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم ببعض داخل المؤسسة، يكون قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهها بناء.

* الاستثمار في تدريب وتطوير مهارات الأعضاء مما يعزز قدرتهم على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

* تقديم وتلقي التغذية الراجعة بطرق بناءة وإيجابية، تساعد في تحسين الأداء الفردي والجماعي¹.

* تقبل العاملين بنفس راضية للتغيرات التي قد تطرأ على السياسات، نظراً لمشاركتهم في إعداد هذه التغيرات.

* ضمان تماسك العاملين وولائهم والتفاهم حول قائدهم.

* التعامل مع الآخرين بكرامة واحترام.

* تشجيع أوجه الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات صداقة بين العاملين بالمؤسسة².

وعليه، انطلاقاً مما سبق ذكره، يمكن القول أن من أهم خصائص القيادة التشاركية تعزيز وتقوية العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وتشجيع وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار، ومشاركة بعضهم البعض في صنع القرارات، مما يعزز لديهم ثقتهم بأنفسهم، وعمل على تحقيق رضا الوظيفي لهم، وكذا زيادة إنتاجية العمل.

خامساً- محددات القيادة التشاركية:

من بين محددات القيادة التشاركية حسب نجد "Hiller"¹:

1. بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 20، 2018، ص 47.

2. عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، مرجع سابق، ص 20.

الفصل الثاني: القيادة التشاركية.....

-التخطيط: وهو نشاط فكري يساعد في تجنب الارتباك وعدم اليقين وغيرها من المخاطر.

-التنظيم: هو عمل ينطوي على تحديد وتوفير الموارد البشري وغير البشرية في هيكل التنظيم.

-الدعم: ويهتم بتقديم التسهيلات إلى أعضاء التنظيم، وذلك بتعزيز الأجواء الإيجابية للعمل الجماعي والاستماع للموظفين وتشجيعهم.
وتتبع القيادة التشاركية بشكل عام الخطوات التالية²:

-المناقشة كمجموعة: فعادة ما يكون هناك قائد يشرف على عملية ما، إذ يقوم بتسهيل المناقشة حول القضية المطروحة أو القرار الذي يجب اتخاذه.

-تقديم المعلومات: يشارك القائد جميع المعلومات ذات صلة لاتخاذ القرار مع المجموعة بأكملها.

-تبادل الأفكار: تشارك المجموعة الأفكار حول كيفية حل المشكلة.

-فكار ومعلومات عملية: يلخص القائد كل من المعلومات والأفكار للمجموعة.

-صناع القرار: تتخذ المجموعة القرار الأفضل بناء على المعلومات والأفكار المقدمة.

-تنفيذ القرار: يقوم جميع أعضاء المنظمة بتنفيذ القرار، ويمكن أن تتخذ عملية صنع القرار في القيادة التشاركية عدة أشكال، ولكن العنصر الرئيسي هو المشاركة الجماعي من جميع أعضاء المنظمة.

سادسا-مجالات القيادة التشاركية:

وتشمل المجالات الآتية³:

¹. مسلم عبد الله، "دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي"، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، تلمسان، 2021، ص ص485، 486.

². مسلم عبد الله، مرجع سابق، ص486.

³. حمدي بن سالم، المجلة التربوية، العدد55، نوفمبر 2018، ص ص228، 229.

1-المشاركة في صنع القرار: ويقصد به اشتراك هيئة التدريس في القسم مع رؤساء الأقسام وتعاونهم معا في صناعة القرارات ضمانا لوضوح الرؤيا وتبادل الآراء بينهم، كما أن اللجوء إلى تبادل الرأي مع من يهمهم القرار، من أجل ضمان تعاونهم اختياريا والتزامهم بالتنفيذ، الأمر الذي يسهل عمل رؤساء الأقسام.

2-تفويض السلطة: ويقصد بتفويض السلطة عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل هذا الأخير التفويض فإنه يلزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه، ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولا أمام ما قام به من أعمال.

3-العلاقات الإنسانية: وهي حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس، والمؤسسات التي يتعامل معها، وفق قوانين المجتمع ومعايير الاجتماعية، وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة وجماعات العمل وجماعات الرفاق والأقارب ومؤسسات المجتمع المختلفة.

4-الاتصال وبناء المعلومات: هو مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات، والتي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها، لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت.

سابعا-معوقات القيادة التشاركية:

تتفاوت حدود المشاركة من مؤسسة إلى أخرى، كما أن فاعلية المشاركة تتفاوت حسب حجم المعوقات التي تتعرض حركة العاملين بموجب النمط التشاركي، وهناك ثلاثة أصناف من المعوقات وهي¹:

¹. محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا ولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص154.

1- المعوقات المؤسسية: تلك المعوقات التي تتبع من الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها على المناخ المؤسسي بشكل عام، إذا كانت هذه القيم ترى في العالم كثير التساؤل والناقد بأنه " صانع للمشاكل " فكيف يمكن توفير مناخ مؤسسي منفتح بناء على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.

2- معوقات نابذة من المديرين أنفسهم: هذه المعوقات نابذة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وفي كثير من الحالات يشعر المديرون بالخوف والريبة اتجاه الدعوة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلبا على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة.

3- معوقات نابذة من الموظفين: كثيرا ما نصادف العاملين يرون أن دورهم في المؤسسة مجرد العمل المكلفين به ليس إلا، وأن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، فإنه يعتبره عبئا إضافيا يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقا أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارتهم.

ويعود ذلك إلى قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين مع ضعف وسائل الرقابة أيضا وجود موظفين لا يريدون تحمل المسؤولية الناتجة عن تفويض السلطة¹.

*ومن معوقات نمط القيادة التشاركية أيضا²:

-يعتقد المرؤوسين أنه يجب إدماجهم في كل القرارات.

-ريما يبدو القائد كما لو كان مفتقدا للمهارة أو الثقة.

-قد تصبح جودة القرارات أقل لو كان المرؤوسين يفتقدون للمهارات والخبرة.

-قد يؤدي العمل الجماعي إلى التقليل من الشعور بالمسؤولية الفردية.

¹. سمية عودة، حسين الحجيج، مرجع سابق، ص 17.

². محمد معمري، مرجع سابق، ص 154.

-تتطلب قائد ماهر لتجنب الإحباط والشعور بالفشل بين أعضاء الفريق.

خلاصة:

يتضح من خلال ما سبق ذكره، أن القيادة التشاركية لها دور فعال في إحياء المؤسسة وتفعيل دورها للنهوض بأعلى طاقتها الإنتاجية والخدماتية، كما أن القائد الإداري تشاركي يمثل عنصر أساسي وهام في كل المراحل ويتضح ذلك خاصة في تنسيق جهود الجماعات وإضفاء روح التعاون والعمل على تحقيق التلاحم والتفاهم من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

الفصل الثالث:

أساسيات المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم التي تحظى باهتمام واسع في عالم الإدارة والأعمال، حيث تقوم على فكرة أن على الفرد أو المنظمة الالتزام بتحمل المسؤولية تجاه المجتمع ككل. لقد أصبحت ركيزة أساسية في استراتيجيات المنظمات العالمية نظراً لدورها البارز والمهم، حيث لا يقتصر دورها على خدمة مصالحها الخاصة فحسب، بل يتعدى تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل فيه، حيث تسعى كل المنظمات من خلالها التوفيق بين الأهداف الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية ومن أجل البقاء والنمو.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف مفاهيم وخصائص وأسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومراحل تطورها وتناولنا نظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية وأنواعها وعناصرها بالإضافة إلى أهم مبادئها وفي الأخير نتطرق إلى أبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية وبحثنا عن أهميتها وأهدافها.

أولاً-الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية وأسباب ظهورها:

1-الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية: تشير فكرة المسؤولية الاجتماعية إلى الشعور بالالتزام وتحمل المسؤولية من طرف المنظمات مع وضع معايير اجتماعية وأخلاقية محددة وبدقة أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي، ويشير بعض المهتمين إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد بدأ بالظهور عندما قامت بعض المنظمات بتحقيق الرفاهية للمجتمع ككل وبتحسين ظروف العمل الداخلية وتحسين حياة العاملين وزيادة أجورهم وتوفير الرعاية الطبية لعوائلهم وغيرها من الممارسات¹.

لكن من المؤكد أن المفهوم لم يكن جديداً، فقد عرف في الحضارة الغربية كمفهوم منذ بداية عصر التنوير في كتابات مونتسكيو وجون هوبز وجون لوك وروسو وغيرهم، لكنه استخدم بمفهومه الشائع باعتباره منهجا واجباً على رجال الأعمال والشركات، ثم بدأ استخدامه في الإعلام في المجتمع الأمريكي².

بدأ المفهوم الاصطلاحي يتبلور تدريجياً في العشرينات من القرن الماضي من خلال مجموعة من المسيرين الذين عبروا عن أهمية هذا الموضوع حيث أيدوا فكرة أن منظمات الأعمال عليها المساهمة في تحسين المستوى الاجتماعي، ثم أصبحت المسؤولية الاجتماعية حديث الرأي العام بدءاً من السنوات الثلاثينات من القرن العشرين، نتيجة للأزمة المالية العالمية آنذاك، حيث تزايد الضغط على المسيرين وأصبح يتعين عليهم عدم الاهتمام فقط بالملاك وحملة الأسهم إنما الاهتمام بأطراف أخرى، ومنهم العاملين والمستهلكين.

وفي سنة 1953 أصدر (هاورد باون Bowen) كتابه المسؤولية الاجتماعية للرجال الأعمال وما يلاحظ على فترة الخمسينيات بأن التركيز الرئيسي فيها كان منصب على مسؤولية الأعمال التجارية للمجتمع، ولصالح المجتمع، والقيام بأعمال جيدة له³.

أما فترة الستينيات وأوائل السبعينيات تميزت بالوعي الاجتماعي والاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والمشاركة في شؤون المجتمع، ومن سمات هذه الفترة عدم وجود أي اقتران للمسؤولية الاجتماعية مع الأداء المالي فترة السبعينيات (1970) والتي شهدت انتشار واسع في تعريفات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأصبحت أكثر تحديداً.

¹. شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص118.

². ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص22.

³. مقدم وهيبه، بكار بشير، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية أيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، جامعة مستغانم، ص10.

وفترة الثمانينات (1980) والتي تميزت بانخفاض عدد التعريفات، ونمو البحث والتطوير، والمزيد من البحوث التجريبية والمحاولات لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات، ووصف Frederick الثمانينات بأنها بداية مرحلة "الأخلاقيات التجارية حيث أصبح التركيز على تعزيز الثقافات المؤسسية الأخلاقية فترة التسعينيات (1990) والتي شهدت فيها المسؤولية الاجتماعية ممارسة من قبل المنظمات، وأصبحت فكرة المسؤولية الاجتماعية مقبولة عالمياً تقريباً، كما ارتبطت المسؤولية الاجتماعية للشركات مع الأدبيات الاستراتيجية وتواصلت بأن تكون بمثابة التصميم الأساسي لها و 2000 إلى يومنا هذا: أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات قضية استراتيجية هامة¹.

ويمكن أن نورد نشأة تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال المراحل الثلاثة التالية:

1-1- مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800-1920:

إن في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة وإن النقود والثروة هي الأكثر أهمية وإن ما هو جيد لي هو جيد للبلد.

1-2- مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات:

وفيها فإن المسؤولية الأساسية للأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين وإن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضاً، وإن ما هو جيد للشركات جيد للبلد².

1-3- مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر:

خلال هذه المرحلة تقوم المسؤولية الأساسية للأعمال على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الخاصة للشركة ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، الشعار خلال هذه الفترة هو ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد³.

أن مراحل التطور التاريخي التي مرت بها المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كانت نتيجة الاهتمام بها من قبل الدول المتقدمة، لأنها تعد من العوامل التي ساعدتها على كسب سمعة جيدة لها والمحافظة على مركزها

¹. سعاد عبود، جمال الدين بن سليمان، "المسؤولية الاجتماعية للشركات التزام اجتماعي أم ربح اقتصادي"، مجلة تنوير، العدد الخامس، مارس 2018، ص 115

². نجم عبر نجم، أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 201، 202.

³. مقدم وهيبه، بكار بشير، مرجع سابق، ص 70.

التنافسي وموقعها في السوق على الرغم من المنافسة الشديدة بين الشركات فأصبحت كل الشركات تأخذ في الاعتبار تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية¹.

2-المسؤولية الاجتماعية في الإسلام:

المسؤولية الاجتماعية من المبادئ الإنسانية التي نشأت مع الإنسان منذ أن خلقه الله تعالى، وقد أقرتها الشريعة الإسلامية، وتحدد المسؤولية في الإسلام في كون الفرد الصالح هو أساس المجتمع الصالح، وأنه إذا صلح الأفراد صلحت الأسر والمجتمعات، وعلى ذلك، فإن أداء المسؤولية الاجتماعية في الإسلام مطلب شرعي وخلق إسلامي.

ولعل مصطلح (المسؤولية الاجتماعية) مصطلح قديم حديث إذ إن المسؤولية الاجتماعية عنوان بارز في مصادرها الإسلامية الخالدة، تناولته العديد من آيات القرآن الكريم، وشرحته نصوص أحاديث رسولنا الكريم (صلى الله عليه وسلم)².

دعا الإسلام إليه قبل كل الأفكار، والنظم المعاصرة، ويجب على المسلمين القيام بهذه المسؤولية تلبية لأمر الله عز وجل، ولأمر رسوله قبل أن يكون اتباعاً للغير، أو وفاء لاتفاق عالمي، أو تلبية لدعوات من قوانين وضعية فالمسؤولية الاجتماعية في الإسلام خاضعة للتشريع الإسلامي ومنتهية منه ومن أبرز أهداف ومقتضيات المسؤولية الاجتماعية تهيئة الحياة الاجتماعية الآمنة في ظل الشريعة الإسلامية السمحة، وإزالة جميع العوائق، والانحرافات القائمة في سبيلها، وترى القرآن الكريم يذم أولئك الذين ينحرفون عن جادة الحق. ولا يسعون التوصل إلى الحق بل يبنون أسس مسؤوليتهم الاجتماعية على تقليد أعمى لأبائهم الضالين، يقول تعالى: (وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ تَعَالَوْا إِلَىٰ مَا أَنزَلَ اللَّهُ وَإِلَىٰ الرَّسُولِ قَالُوا حَسْبُنَا مَا وَجَدْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوَّلُوهُمْ لَا يَتَعَلَّمُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ) (المائدة: 104).

يقول ﷺ: كلكم راعٍ، وكلكم مسئولٌ عن رعيته³.

3-أسباب تطور المسؤولية الاجتماعية:

¹. فهد دحام حسن، تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات في ممارسات المحاسبة الإبداعية في ظل آليات الحوكمة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2022، ص ص17، 18.

². عبد الوهاب بن شباب الشميلان، "المسؤولية الاجتماعية من منظور إسلامي وتأثيرها الإيجابي على المنظمات"، المجلة العربية للإدارة، ديسمبر (كانون الأول) 2018، ص108.

³. محمد محسن عمر جابر، "المسؤولية الاجتماعية من المنظور التربوي الإسلامي"، مجلة التربية، العدد 194، أبريل لسنة 2022، ص790.

هناك العديد من الأسباب المختلفة التي أدت إلى تطور المسؤولية الاجتماعية ويمكن توضيح هذه الأسباب على النحو التالي:

• التهديدات التي تنال من سلامة وصحة العاملين جراء أماكن العمل غير الآمنة، أو الموارد المستخدمة في الإنتاج.

• التلوث البيئي (الهواء، الماء، والتربة) والذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات ومخلفات الإنتاج.

• الفساد الكبير الذي أصاب نوعية حياة الأفراد في بعض جوانبها والتي تمثلت بخصائص وسلوك العامة من الأفراد، وبشكل خاص أبناء المدن.

• تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجم منظمات الأعمال وتعدد علاقاتها¹.

وهناك من فصل بين أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال بعدين هما:

3-1- البعد الكلي: يمثل المتغيرات الكلية ونذكر منها ما يلي:

■ الكوارث والفضائح الأخلاقية وتتمثل في: التلوث البيئي الذي نتج جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات ومخلفات الإنتاج وضعف الاهتمام بأجواء العمل من قبل المؤسسات

■ الضغوط الاجتماعية والحكومية: وذلك بإلزام المؤسسات بالاهتمام بالعمال وحماية المستهلك والبيئة من خلال من التشريعات وفرض الغرامات والعقوبات الخاصة بالمخالفات.

■ لتطور التكنولوجي والعولمة: فالمؤسسات متعددة الجنسيات أصبحت ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية والتي ظهرت في حملاتها الترويجية مهتمة بحقوق الإنسان وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، ولا تسمح بتشغيل الأطفال، إضافة إلى اهتمامها بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية².

3-2- البعد الجزئي: بمعنى المتغيرات الخاصة بالمنظمة في حد ذاتها ونذكر منها ما يلي:

■ أن تغير هدف المنظمة: إن هدف الربح لم يعد كافيًا حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها وبالتالي تحول هدفها إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية.

¹ عبد الله بن سعيد سعد الحارثي، دور برامج المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في تعزيز الأمن الاجتماعي لأسر السجناء، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015، ص 25.

² بوعافية علي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2022، ص ص 23، 24.

■ تغيير دور الإدارة: لم تعد الإدارة المنظمة مسئولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط بل أصبحت مسئولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة مثل العملاء والرأي العام والنقابات والممولين¹.

ثانياً- أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية:

1- أهمية المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية لها أهمية كبيرة بالنسبة لكل من المجتمع المؤسسة والحكومة، يمكن ذكر أهميتها فيما يلي:

1-1- أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة:

■ المؤسسة المسؤولة مجتمعياً تكون فيها مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف المعنية، واحترام سيادة القانون مطبقة.

■ تحقق التوازن في المؤسسة على مستوى السلطة والمسؤولية

■ المسؤولية الاجتماعية تحسن سمعة وصورة المؤسسة لدى المتعاملين ولدى الجمهور.

■ المسؤولية الاجتماعية تحسن قدرات المؤسسات على جذب والإبقاء على العمال أو الأعضاء أو الزبائن، العملاء، المستخدمين.

■ المسؤولية الاجتماعية تعمل على المحافظة على معنويات الموظفين والتزامهم وإنتاجيتهم.

■ تحسين سمعة الشركات والتي تبنى على أساس الكفاءة في الأداء والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة

المتبادلة بين المؤسسات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به المؤسسات².

■ تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية في كونها استثمار طويل الأجل يعود على الشركات بزيادة في

الإنتاج والأرباح، ويحد من الصراعات بين الإدارة والعمال وبين الشركات ومحيطهم الاجتماعي، ويقوي انتماء العاملين لشركاتهم³.

¹. فضالة خالد، دور الاقتصاد الإسلامي في إرساء المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، 2019/2018، ص23.

². صالح الحموري، رولا المعايطه، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2015، عمان، ص 30،31.

³. صالح هشام، قدرتي محمد، "أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثيرها على تنمية المجتمعات المحلية حالة الشركات النفطية"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 04، غليزان، جزائر، 2019، ص159.

■ من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الحسنة مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

■ تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع¹

■ تخفيض تكاليف التشغيل حيث هنالك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تقليل انبعاثات الغازات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها.

■ المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل، لما تحظى به الشركة من ثقة لدى المجتمع، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلا.

■ زيادة القدرة على جذب العاملين والاحتفاظ بهم الشركات المسؤولة اجتماعياً يسهل عليها استقطاب أكفأ العناصر البشرية².

1-2- أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للحكومة: عند تبني المؤسسات الصناعية مسؤوليتها الاجتماعية فإن الدولة يمكن أن تحصل على مجموعه فوائد، وبالتالي فإن أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لحكومة يمكن أن تتمثل من خلال:

■ إن التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية يعود على الحكومة بفائدة من خلال تخفيض الأعباء التي تتحملها في سبيل أداء مهامها التعليمية والثقافية والصحية والاجتماعية الأخرى

■ إن التزام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب الوعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

■ إن التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية يؤدي إلى مساهمة في تطوير التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الحالات التي لا تستطيع الحكومة الحديثة القيام بها لوحدها عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار³.

¹ خبابة عبد الله، خبابة صهيب، "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15، 2012، ص 06.

² . قلال حمزة، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2021، 03/2020، ص ص32-34.

³ منار سلمان ابراهيم الدليمي، دور الدولة في دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة تحليلية مقارنة، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، مصر، 2020، ص 07.

2- أهداف المسؤولية الاجتماعية:

تتمثل أهداف المسؤولية الاجتماعية بشكل عام في النقاط التالية:

- إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء.
- زيادة رضا العملاء والعاملين عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.
- تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية حاجيات ومتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين.
- وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والمجتمعية والامتثال لها¹.
- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها العمال فيما يخص السلامة والصحة في العمل والمجتمع على حد سواء مما يخفض عدد الدعاوي القضائية
- إظهار للفئات المستفيدة أن المؤسسة تتوافق مع الحقوق الأساسية للعمل والمجتمع.
- القدرة نحو التميز وبدأ وتنظيم وتنفيذ الميزة التنافسية².

ثالثا - خصائص المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية تتحلى بسمات وخصائص التي في الغالب، يمكن أن نستنبطها من التعاريف وفي الاتي سوف نعرض مجموعة من الخصائص التي تتسم بها المسؤولية الاجتماعية، عن غيرها من المسؤوليات نذكر منها ما يلي:

1. الطوعية: تتمحور المسؤولية الاجتماعية حول الأنشطة التطوعية التي تتجاوز تلك المنصوص عليها في القانون.

2. استيعاب أو إدارة العوامل الخارجية: تشير العوامل الخارجية في المسؤولية الاجتماعية إلى الآثار الجانبية الإيجابية والسلبية للسلوك الأخلاقي التي يتحملها الآخرين.

¹ ياسر سعيد أبو هريبد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الاقصى، 2017، ص ص02-23.

² وراذ حسين وآخرون، "تطبيقات أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة في عناصر المزيج التسويقي للخدمات حالة المؤسسات الخدمية الجزائرية"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 04، عدد01، مارس 2020، صص74.

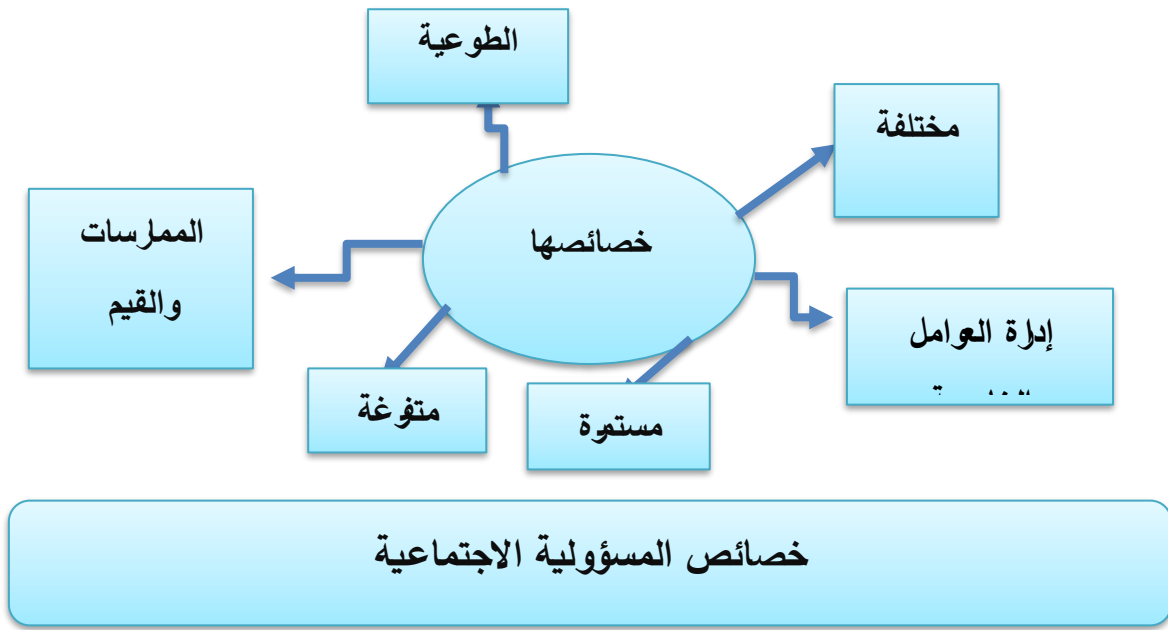
3. الممارسات والقيم: المسؤولية الاجتماعية تتعلق بمجموعة معينة من الممارسات التجارية والاستراتيجيات التي تعالج القضايا الاجتماعية، ولكنها أكثر من ذلك بالنسبة لكثير من الناس، فهي فلسفة أو مجموعة من القيم التي تدعم هذه الممارسات والاستراتيجيات¹.

4. أنها تختلف باختلاف المجتمع وحضارته وتقاليدته فمسؤولية المجتمع الإسلامي تختلف عن مسؤولية المجتمع غير الإسلامي.

5. مستمرة باستمرار المجتمع والمؤسسات الاجتماعية لأن من خصائص المجتمع إدامة الحياة الاجتماعية فيه فالمسؤولية الاجتماعية تستمر ببقاء المجتمع ومؤسساته الاجتماعية.

6. متفرعة حسب الفروع الاجتماعية ومؤسساتها، مثل مسؤولية المؤسسات الاجتماعية الدينية والاقتصادية والسياسية والعائلية، ولكل من هذه الفروع الاجتماعية خاصيته².

وعليه، فالشكل رقم 02 الآتي يمثل خصائص المسؤولية الاجتماعية:



من إعداد الطالبين

¹. محمد جصاص، "العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة مقارنة نظرية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 30، العدد 5، ديسمبر 2019، ص ص213، 214.

². عهود بنت ناصر بن عبيد، دور الأسرة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب، محاضرات، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، 2021، ص03.

رابعاً - عناصر وأنواع ومجالات المسؤولية الاجتماعية:

1-عناصر المسؤولية الاجتماعية:

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينفي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه ويتكامل وهذه العناصر هي: الاهتمام والفهم، والمشاركة.

1-1-الاهتمام: ويتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها. وللاهتمام مستويات منها الانفعال مع الجماعة، الانفعال بالجماعة، والتوحد مع الجماعة هو شعور الفرد بالوحدة المصيرية معها، كل جهده من أجل إعلاء مكانتها، ويشعر بالفوز إن فازت أو بالأمن كلما خيم عليها¹

1-2-الفهم: يعنى إدراك الفرد للظروف المحيطة بالجماعة، ماضيها وحاضرها وقيمها واتجاهاتها، والأدوار المختلفة فيها، كما يقتضي تقدير المصلحة العامة والدفاع عن الوطن والعمل على رفع الوطن والمصلحة العامة والخاصة وازدهاره، وإن الفهم الصحيح يدعم مشاركة الفرد في القيام بمسؤولياته حيث يشترط الالتزام بأخلاقيات المجتمع واهتماماته الاجتماعية ومقاومة الضغوط وتنسيق الجهود، كما يشمل تحديد النقاط التي يجب اعتمادها للوصول إلى الغاية التي تخدم المصلحة العامة ويجعلنا نواجه الأزمات مواجهة مسؤولة، وحين يكون استعدادنا لتحمل المسؤولية الاجتماعية معتمداً على القوى الذاتية (العقل والعاطفة والتكامل) والنفسية الخاصة به حتما ستقوم بإعطاء نتائج مفيدة سواء للفرد أو الجماعة لخدمة المصلحة العامة².

1-3-المشاركة: فالمقصود هنا مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي، حين يكون مؤهلاً اجتماعياً لذلك، ولها ثلاث جوانب أولها: التقبل أي تقبل الفرد للأدوار الاجتماعية التي يقوم بها والملائمة له، ثانيها التنفيذ حيث ينفذ الفرد العمل وينجزه باهتمام وحرص ليحصل على النتيجة التي ترضيه وترضى الآخرين وتخدم الهدف، ثالثها التقييم حيث يقيم كل فرد عمله وفقاً لمصلحة المعايير العامة والأخلاق ومن ثم يمكن القول بأن المسؤولية الاجتماعية هي دليل على التفاعل والانتماء للجماعة وللمجتمع بل وللوطن ككل، فعناصر المسؤولية الاجتماعية التي تبرز مدى الفهم والاهتمام أو المشاركة هي بمثابة انعكاس

¹. قادري حليلة، "اتجاهات الشباب نحو المسؤولية الاجتماعية"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، عدد16، سنة2016، ص134.

². سالم يعقوب، قواسمية العلمي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد 19، العدد 3، السنة2021، ص105.

لاستجابة كافة الفئات الاجتماعية نحو التطلع لمستقبل أفضل عن طريق الاندماج الفعلي في العطاء والسعي لخدمة المجتمع بكافة الأشكال والطرق¹.

2-أنواع المسؤولية الاجتماعية:

ونميز بين الأنواع التالية:

2-1-المسؤولية الاجتماعية الفردية: ويقصد بها شعور الفرد من تلقاء نفسه بالتزامه بفعل ما يحقق المصلحة والخير نحو الآخرين وذلك بهدف مساعدة مجموعات من الناس يمرون بظروف صعبة وفي حاجة إلى هذه المساعدة.

2-2-المسؤولية الاجتماعية المؤسسية: ويقصد بها شعور المنظمة (المؤسسة / المنشأة / الشركة) من تلقاء نفسها بالتزامها بفعل ما يحقق المصلحة والخير نحو المجتمع أو جزء منه بهدف المساعدة في إشباع الحاجات وحل المشكلات بما يساعد الدولة في هذه المهمة الثقيلة حيث بدأت كثير من المؤسسات والشركات تقديم برامج ومشروعات تنموية للمساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع². وهناك من يقسم المسؤولية الاجتماعية إلى نوعين:

***مسؤولية اجتماعية داخلية:** وتتمثل في إسهام المنظمة في تنمية قدرات العاملين بها وتطويرها والمحافظة عليهم ووقايتهم من أي مخاطر قد يتعرضون لها في بيئة العمل وتحسين مستوى معيشتهم.

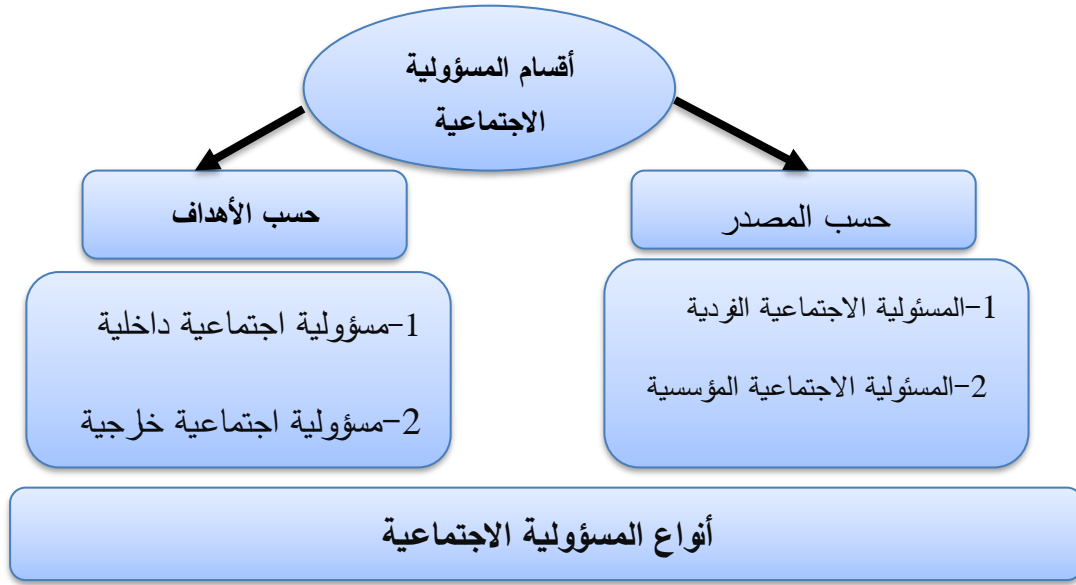
***مسؤولية اجتماعية خارجية:** وتتمثل في إسهام المنظمة في تحسين أحوال أسر العاملين وفي المشاركة في خدمة المجتمع وتنميته³.

والشكل رقم 03 يمثل أنواع المسؤولية الاجتماعية:

¹. منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2019، ص34.

². مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص ص37،38.

³. جديدي روضة، محاضرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2021/2022، ص14.



من إعداد الطالبين

3-مجالات المسؤولية الاجتماعية:

تغطي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أطرافاً مختلفة، نوضحهم فيما يلي:

3-1- مجال العمال والموظفين: تتضمن المسؤولية اتجاه العاملين في توفير متطلبات احترام كرامة

العمال والموظفين، وتوفير مجموعة من البرامج وخدمات الرعاية والتأمين ويفصل فيها عبد الرزاق سالم الرحاحلة في أنها تقي بتحسين نوعية بيئة العمل وأخرى الترقية الحياة الاجتماعية لهم، وذلك من خلال توفير كل الظروف الفيزيائية الملائمة من نسبة الرطوبة والحرارة والتهوية والإضاءة والضوضاء وتوفير كل ما يخص تدابير السلامة والأمن والتغذية وتدعيم مسارات الاتصال مع كل الموظفين والتشجيع على تنظيم الدورات التدريبية لزيادة قدراتهم¹.

3-2- مجال المستهلك: لقد اتسع مفهوم المستهلك ليشمل كل من يؤثر ويذكر بقرارات الشراء السلع أو

الخدمات سواء كان فرداً أو منشأة، وقد اكتسب مفهوم حماية المستهلك أهمية واسعة في الفترات الأخيرة نظراً للكثير من الأمراض والمشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي تسببت بها منظمات الأعمال، وبرزت عدة حركات تهدف إلى توجيه المنظمات وممارسة الضغوط عليها المراعاة احتياجات المستهلك واهتماماته، وهي ما تعرف

¹. بن دريدي منير، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2019، ص122.

بحركة حماية المستهلك، وهي المتمثلة بالجهود المبذولة من قبل أفراد أو جماعات أو مؤسسات الحماية حقوق المستهلكين¹.

3-3- مجال الموارد المادية والمساهمات البيئية: ويشمل الجوانب التي تعمل على الاهتمام بالموارد الطبيعية والمادية وحماية البيئة من التلوث المالي أو الهوائي والضوضائي مع ضرورة استخدام الموارد الطبيعية بصورة اقتصادية أخلاقية².

3-4- مجال الموردين: يتوقع الموردون أن تحترم المنظمات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة، كتقديم أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة، والصدق في التعامل.

3-5- مجال الزبائن: تتمثل في تحسين جوانب جودة المنتج، وهذا من خلال تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، وتقديم منتجات صديقة وآمنة³.

3-6- مجال رفاة المجتمع: يجب على المنظمات العمل على تحسين الرفاه الاجتماعي بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية وأعمال الإحسان ودعم الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية التي تساهم في رفع ذوق المجتمع وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان⁴.

خامسا- نظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية:

1- نظرية الوكالة:

ظهرت النظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثين (Mecklin Michael Jensen, William) للذين يعتبران المنظمة سوق حرة وعقد العمل ما هو إلا عقد تجاري، والوكالة معناه أن شخصا يسند مصالحه لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمنظمة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء. وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار الحوكمة، كما يمكن أن تشمل هذه النظرية على مجموع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة حيث تستند مسؤوليتها على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات

¹. سماح محسن على سعيد، إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في شركات القطاع الخاص الصناعية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2011، ص17.

². سميرة الغويل، نوال زمني، "المسؤولية الاجتماعية المفهوم-الأبعاد المعايير"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016، ص306.

³. مقدود وهيبه وآخرون، "عرض تجارب شركات الاتصال الوطنية في ترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 2020، ص98.

⁴. أسهمان علي العواسا، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء التنظيمي للمصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، 2011، ص20.

تعاقدية مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة المساهمين والزبائن، المستهلكين، الموردين المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية، وحسب هذه النظرية فإن أصحاب المصالح لهم قدرة التأثير على القرارات الاستراتيجية للمسيرين¹.

2- نظرية المساهم: مقاله بصحيفة نيويورك تايمز سنة 1970 ينطلق ملتون فريدمان من قناعة وحيدة هي عدم وجود التزامات اجتماعية وأخلاقية في ممارسات الأعمال إلا تعظيم الأرباح وزيادة ثروة المساهمين. فالمدرء التنفيذيون اللذين يديرون أعمال المساهمين ملزمون بتحقيق الربح، وأي عمل غير ذلك فيعد خطأ في نظره².

تحرص النظرية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المكسب المادي، فتعرف المسؤولية على أنها تحقيق أقصى قدر من الأرباح للمساهمين فالوظيفة الوحيدة لمنظمة الأعمال هي استخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة الرامية إلى زيادة الأرباح هذا الموقف مؤسس على فكرة أن تعظيم الثروة يعني تحقيق الرفاه العام، وبالتالي تشير نظرية المساهم إلى أن منظمات الأعمال ليست لديها مسؤوليات اجتماعية³.

ويعتبر الاقتصادي (Milton Friedman) هو المنظر لهذه النظرية، ففي سنة 1970 عبر عن نظريته للمسؤولية الاجتماعية من خلال قوله بأنها: منظمة الأعمال لها مسؤولية اجتماعية وحيدة هي توظيف الموارد في النشاطات التي من شأنها زيادة الأرباح، شرط احترام قواعد اللعبة والمتمثلة في المنافسة الحرة والمفتوحة والابتعاد عن الغش والتدليس، حيث أكد على أن الربح هو المقياس الأساسي لكل القيم³.

وبجذور تمتد إلى أكثر من 200 سنة خلت وبمبادئ من فكر آدم سميث نشأت نظرية المساهمين، ليشكل فيما بعد مقال Milton Friedman حجر الزاوية في بلورة مفهوم المسؤولية الاجتماعية وما يرتبط بها من أفكار وممارسات والخوض في فكرة أخلاقيات الأعمال ويستند في فكرته على ثلاث فرضيات هي:

- إن التكاليف الخاصة بالأفراد والمجتمع وبيئة الأعمال يجب أن تكون داخلية بالقدر الذي يقتضيه القانون وباقي التكاليف يجب إخراجها.

¹. قلال حمزة، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة دراسة حالة شركة كوندور الكترونيكس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2021/2022، ص23.

². زهية عبا، إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة01، 2018/2019، ص36.

³. باسل فريز حسونة، المسؤولية الاجتماعية والضغوط النفسية لدى القيادات الطلابية في جامعة القدس المفتوحة، قسم علم النفس الصحة النفسية والمجتمعية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص11.

- أن المصلحة الذاتية هي الدافع الإنساني الأساسي، فالأفراد والتنظيمات يجب أن تتصرف بطريقة
- عقلانية في مراعاة مصلحتها الذاتية لتعظيم الكفاءة والقيمة في المجتمع أن الشركة هي أساس كل العقود¹.

3- نظرية أصحاب المصالح: ظهرت نظرية أصحاب المصلحة لتفسر العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها، فالمؤسسة عند قيامها بنشاطها تحتك بأطراف متعددة من داخل المؤسسة ومن خارجها وفق علاقات مختلفة في محيطها الاجتماعي، لهذا يجب عليها أن تتعامل على أساس هذه العلاقات المتشابكة عن طريق أخذها تطلعات أصحاب المصالح المختلفين بعين الاعتبار عند اتخاذها لقرارها، فالهدف من هذه النظرية هو تأكيد الإطار القانوني للعلاقات المسيرين مع المحيط، لهذا فكلما كان تصرف المؤسسة إيجابياً في مواجهة أصحاب المصلحة كان ذلك أساساً للالتزام الاجتماعي، فهذه العلاقات الناشئة مع أصحاب المصلحة هي التي تفسر المسؤولية الاجتماعية وتعطيها مدلولاً قانونياً².

فأصحاب المصلحة هم المجموعات والأفراد الذين يتأثرون أو يؤثرون بنشاط المؤسسة وإنجازاتها، ويبدأ نهج أصحاب المصلحة من خلال النظر في المجموعات المختلفة التي تتحمل المؤسسة مسؤولية اتجاهها وآثار أفعالها على الآخرين³.

وحسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة العلاقات المختلفة بين مجموع أصحاب المصلحة الذين لا ينحصر فقط في مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المؤسسة والمسؤولية اتجاه المجتمع تصبح مسؤولية اتجاه أصحاب المصلحة.

ويمكن أن تستج ثلاث اتجاهات مختلفة من هذه النظرية الاتجاه الوصفي والفعال حيث يقومان على الرؤية التعاقدية للعلاقة مؤسسة - أصحاب المصلحة، فهي تصف طبيعة هذه العلاقة والفائدة التي تعود على المؤسسة عند انتهاج رواد مضممة خصوصاً لتوقع الهمة، أما الاتجاه المعياري فيحدد الالتزامات الأخلاقية للمؤسسة اتجاه أصحاب المصلحة فالأداء الاجتماعي نتيجة الإدارة المسؤوليات المحددة لأصحاب المصلحة⁴.

¹. زهية عياز، مرجع سابق، ص36.

². زبيدي حبيب، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، 2020-2021، ص ص63،64.

³. محمد عبد المقصود غانم، "التنظيم القانوني للمسؤولية الاجتماعية للشركات"، مجلة حقوق دمياط للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد السابع، يناير 2023، ص459.

⁴. ضيافي نوال، مرجع سابق، ص13.

ويقصد بأصحاب المصلحة كل فرد أو مجموعة من الأفراد الذين قد يؤثرون أو يتأثرون بفعل قيام المؤسسة بنشاطها، فهم يتمثلون في مجموعة من المتدخلين الذين يشكل تطور المؤسسة ووضعيتها الحسنة انشغالا أساسيا بالنسبة لهم، وهذا تكتسب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية أساسا يستند إلى وجود عدة متدخلين لهم علاقات مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة، فتأثر فيهم ويتأثرون بنشاطها. ولقد حققت هذه النظرية نجاحا معدوا لكونها استطاعت أن تصنف أصحاب المصلحة وتفسر سبب التزام المؤسسة اجتماعيا، لكنها أبقّت مفهوم المسؤولية الاجتماعية واسعا جدا ولم نستطع أن نحصره، لأن مفهوم أصحاب المصلحة واسع جدا¹.

4-نظرية الدور: يرى البعض أن هذه النظرية تنتمي إلى المدرسة البنائية الوظيفية في علم الاجتماع التي تتضمن أن الناس يشغلون مواقع معينة في البناء الاجتماعي، وأن كل موقع مرتبط بدور محدد². وتوضح هذه النظرية أهمية الأنشطة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد بشكل عام والطلبة بشكل خاص، فهذه الأنشطة يكون من خلالها التفاعل والمشاركة وتحديد الأدوار المتنوعة والمسؤوليات المختلفة للأفراد، وعندما تحدد هذه الأدوار والمسؤوليات داخل النشاط، يعرف كل فرد دوره ومسؤوليته داخل النشاط المشارك فيه وبالتالي يصبح لديه الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والالتزام بالدور المنوط به³. فقد اهتم زميل في سياق تحليله لانبثاق الذات بتعدد الأدوار، حيث كشف عن مدى ارتباط عملية الإبداع والخلق لدى الأفراد بالمراكز التي يحتلوها في المجتمع والأدوار التي يمارسونها خلال عملية التفاعل الاجتماعي.

واهتم ميد بمفهوم شغل الدور وأن الأفراد لا يستطيعون أن ينسقوا أنشطتهم بدون القدرات العقلية لشغل الدور وقد سعى روبرت بارك لربط الأدوار بالأوضاع البنائية في المجتمع. وأن الذات على علاقة قوية بلعب الدور داخل نطاقات أوضاع البناء الاجتماعي، حيث كشف عن مدى ارتباط عملية الإبداع والخلق لدى الأفراد بالمراكز التي يحتلونها في المجتمع والأدوار التي يمارسونها خلال عملية التفاعل الاجتماعي.

¹. زايدي حبيب، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2020-2021، ص 64.

². نورجان عادل محمود دي مير، قوة الذكاء الاجتماعي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الذات الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، 2013، ص 109.

³. صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود دي مير، قوة الذكاء الاجتماعي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الذات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، بغداد، 2013، ص 109.

أما مورينو فقد عالج مفهوم لعب الدور وطور مفهوم هيد لشغل الدور، إذ أنه نظر إلى التنظيم الاجتماعي على أنه شبكة الأدوار التي تحدد مجال السلوك وقد ميز بين عدة أدوار مختلفة¹.

تعتبر نظرية الدور الاجتماعي واحدة من أهم النظريات المستخدمة في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وخدمة الفرد بصفة خاصة، وهذا لأن خدمة الفرد تهتم بنظرية الدور.

لأنها توضح تفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية والعلاقة المتبادلة بينهما حيث أن الكثير من مشكلات الفرد تتبع من عدم قدرته على أداء أدواره الاجتماعية بنجاح فان طبيعة الحياة المعقدة وكثرة احتياجات الإنسان تجعله يلعب أكثر من دور في المجتمع².

سادسا- مبادئ وأسس المسؤولية الاجتماعية:

لابد لتطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في أي مؤسسة أن يكون لها مبادئ تسيير وفقها وفيما يلي سنستعرض أهم مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

المبدأ الأول-المساءلة: ويتعلق الأمر باعتراف المؤسسة بأن أعمالها تؤثر على البيئة الخارجية، وبالتالي تتحمل المسؤولية نتيجة آثار أعمالها، فإن هذا المفهوم يعني اعتراف المؤسسة بأنها جزء من شبكة المجتمع والبيئة ولها مسؤوليات تجاهها.

المبدأ الثاني-الشفافية: تعني أن الأثر الخارجي لأعمال المؤسسة يمكن التحقق منه من خلال التقارير التي تقدمها، وبالتالي ينبغي أن تكون جميع آثار أعمال المؤسسة الداخلية والخارجية واضحة للجميع من خلال استخدام المعلومات التي تقدمها آليات الإبلاغ فيها³.

المبدأ الثالث-السلوك الأخلاقي: يجب أن يبنى سلوك المنظمة على أخلاقيات الأمانة والصدق والعدل، وذلك فيما يتعلق بالإنسان والحيوان والبيئة في كل الأوقات، لذا وجب عليها أن تعزز السلوك الأخلاقي من خلال تحديد قيمها ومبادئها الجوهرية ووضع هيكل حكومي يساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمة وفي تعاملها مع الآخرين.

¹. بن عروس محمد لمين، "الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السادس، العدد الرابع، الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2021، ص558.

². أسماء مختار، "نظرية الدور الاجتماعي-الأهمية، الشروط، المبادئ، (نظرية الدور الاجتماعي)"، 03 مايو 2023، ص02.

³. سعاد عبود، جمال بن سليمان، المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تعزيز قيم المواطنة-في ضوء إدارة الأعمال والمؤسسات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص264.

المبدأ الرابع-احترام أصحاب المصالح: على المؤسسة أن تحترم وتأخذ في اعتبارها مصالح كل الأطراف من مالكين وعاملين وعملاء، من خلال تحدد مصالح أصحاب المصلحة ومسؤولياتها وأن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها وتساهم في التعلم المستمر من جانب المنظمة بالإضافة للشفافية والصدق في الاتصالات داخل وخارج المؤسسة¹.

المبدأ الخامس-الامتثال القانوني: يجب على المؤسسة أن تمثل الجميع القوانين والتعليمات الصادرة عن السلطات في المجتمع المحلي، أي فهم هذه القوانين ووجود الوعي الكامل لها ونشرها بشكل واضح في المؤسسة وإبلاغ العاملين بها.

المبدأ السادس-احترام الاتفاقيات الدولية والثنائية: يتوجب على جميع مؤسسات ومنظمات الأعمال احترام كافة الاتفاقيات الدولية وأيضاً الاتفاقيات الثنائية وكل ما يترتب عليها ويتعلق بها من أنشطة، وتجنب أي نشاط يتعارض أو يؤثر على هذه الاتفاقيات².

المبدأ السابع-احترام حقوق الإنسان: ينبغي أن تشمل الاستراتيجيات الأساسية لأي مؤسسة على ضرورة الالتزام بمعايير العمالة الخاصة بالدول وقضايا حقوق الإنسان من خلال خلق بيئات عمل آمنة، وسداد أجور لا يمكن منافستها، ووضع ساعات عمل مناسبة، وتقديم مزايا علاجية، وضمان حرية المشاركة، ومعاملة العاملين معاملة عادلة، وحظر إجبار العاملين على العمل ومن القضايا الهامة الأخرى الالتزام بعدم استغلال عمالة الأطفال في الدول النامية³.

وهناك من يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تركز على مبادئ التالية:

• الأداء المالي والنتائج: بحيث تهدف المؤسسة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل، إضافة إلى الحفاظ على الأصول والممتلكات واستدامة العائدات.

• مواصفات موقع العمل: أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية مع احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

¹ محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 165، 166

² باسل الشحاتة، أهمية المسؤولية الاجتماعية في جذب الزبائن في البنوك الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص ص 27، 28.

³ بن عبد الفتاح دحمان وآخرون، "المسؤولية الاجتماعية للشركات مفاهيم ونظريات"، مجلة الحقيقة، العدد 27، ص 362.

• علاقات تعاونية: أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة مسؤوليتها الاجتماعية.

• منتجات وخدمات ذات جودة: تلتزم المؤسسة برضا وسلامة الزبون من خلال تقديم أعلى مستوى وقيمة لمنتجاتها.

• الارتباط بالمجتمع: تعمل المؤسسة على تكوين وتعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه¹.

سابعا-أبعاد واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية:

1-أبعاد المسؤولية الاجتماعية: تتضمن المسؤولية الاجتماعية أبعاد متعددة تتداخل فيما بينها في وقد حدد Carroll أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية:

1-1- البعد الاقتصادي: يتضمن هذا البعد ما يلي:

-استخدام الموارد بشكل رشيد لنتج منظمات الأعمال سلعا وخدمات بجودة عالية.
-المنافسة العادلة من خلال منع الاحتكار واحترام قواعد المنافسة، وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين وكذا عدم الإضرار بالمستهلكين ضمان حق حصول الأفراد على الموارد الطبيعية وإيقاف تبديدها².

1-2- البعد القانوني: يقتضي هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات لمختلف المجالات في المجتمع منها:

- عدم الإتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها وحماية الأطفال صحيا وثقافيا.
- حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة
- منع تلوث المياه والهواء والتربة.
- منع الاستخدام التعسفي للموارد. صيانة الموارد وتنميتها.
- منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين ظروف العمل ومنع عمل حوادث العمل³.

1. بوجزام سيداً حمد وآخرون ، "محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة ولاية معسكر"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 2، العدد3، سنة2017، ص78.

2. غردي محمد، دور مبادئ وأسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد9، سبتمبر2013، ص ص67، 68.

3. طاهر محسن منصور الغالبي صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص82.

1-3- البعد الأخلاقي: يستند على هذا البعد على استوعاب الجوانب القيمة والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تأطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها، فعلى المنظمة أن تلتزم بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه¹.

1-4- البعد الخيري: الذي يشمل على التبرعات والهبات والمساعدات الاجتماعية الخيرية التي تخدم المجتمع ولا تهدف إلى الربح. كما قد تتبنى المؤسسة في هذا الإطار قضية أساسية من قضايا المجتمع وتعمل على دعمها ومتابعتها².



¹. محمد فلاق، سميرة احمد حدو، "المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال بين الممارسات التسويقية والضرورة الاستراتيجية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العشرون، ديسمبر 2016، ص271.

². هشام مكي، عبد الرحمان بوطيبية، "القياس المتعدد الأبعاد لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، مجلد 03، العدد 4، السنة 2017، ص107.

المصدر: نبيح أمينة، الطاهر غراز، "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية للموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة"، مجلة السباق للفنون والآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 01، ص 232.

2- استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية: إن عمل منظمات الأعمال يحدد شكل الاستراتيجية التي تختارها المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية حيث تختلف منظمات الأعمال في درجة ممارستها للمسئولية الاجتماعية ويرى (Mraovic) أن منظمات الأعمال قد تنتهج أحد الاستراتيجيات الأربعة التالية:

2-1- الاستراتيجية المعرّقة: تتجاهل الوحدات الاقتصادية المسؤوليات الاجتماعية وتحاربها وتبعدها عن أسلوب إدارتها كونها تعتمد فقط المنافع والمتطلبات الاقتصادية دون غيرها، وتتخلى الشركة هنا عن مسؤوليتها أمام الجمهور وتستجيب للمشاكل، بعد معرفة الجمهور بها دون الاكتراث للأخطاء ولمدى تأثيراتها السلبية، فهي فقط تنفس عن غضب الجمهور وتعمل على تهدئتهم، فالشركة هنا تعمل باستراتيجية ردود الأفعال وما ينتج عنها فقط¹.

2-2- الاستراتيجية الدفاعية: ويقصد بها تنفيذ الحد الأدنى من الالتزامات القانونية، وتنهج المنظمة تلك الاستراتيجية عندما تعتقد أنها تعمل على تلبية التزاماتها القانونية تجاه أصحاب المصالح والمجتمع².

2-3- استراتيجية التكيف: هنا تخطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبلي الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.

2-4- استراتيجية المبادرة: تأخذ الإدارة هذا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقاً لتقديرات المديرين للمواقف المختلفة وتتميز هذه الاستراتيجية بأن الأداء الشامل للمنظمة يأخذ في الحسبان ألا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصالحته³.

¹. محمد احمد جمعة، أثر تبني الشركات الأردنية للمسؤولية الاجتماعية على أدائها المالي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الأول 2017، ص 17.

². مازن محمد أحمد الجمل، تقييم أثر المسؤولية الاجتماعية على النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 58.

³. عبد الرزاق بركات، دراسة مدى تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الالتزام التنظيمي للعاملين، الجامعة الافتراضية السورية، 2017، ص 21.

خلاصة:

فمن خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية حيث تناولنا تعريف المسؤولية الاجتماعية واهم السمات والخصائص التي تحلت بها كما عرفنا أن بمرور الزمن أصبحت المسؤولية الاجتماعية تملك حيزا كبيرا من قبل مؤسسات الأعمال لكونها تعمل على تحسين مستوى الأفراد والمؤسسة والدولة والارتقاء بذروتها إلى الرفاهية وبذلك تحاول تعزيز فرص النجاح من خلال زيادة الاهتمام بالدور الاجتماعي، فيجب أن ندرك أن المسؤولية الاجتماعية هي جزء أساسي من حياة كأفراد وكمنظمات ومجتمعات وعليه يجب أن نكون مسؤولين تجاه البيئة والعمل والمجتمع والاقتصاد، فتصبح هناك روح المسؤولية تساهم في بناء مستقبل أفضل لنا وللأجيال القادمة.

الجانب الميداني

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل من الضروري معرفة وتوضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، حيث سنتعرف على مجالات الدراسة الثلاثة (المكاني، الزماني، البشري)، فضلا عن المنهج أو المناهج المتبعة والأدوات المستخدمة في جميع البيانات التي سيتم تفريقها وتحليلها، للإجابة على الدراسة.

أولاً- مجالات الدراسة:

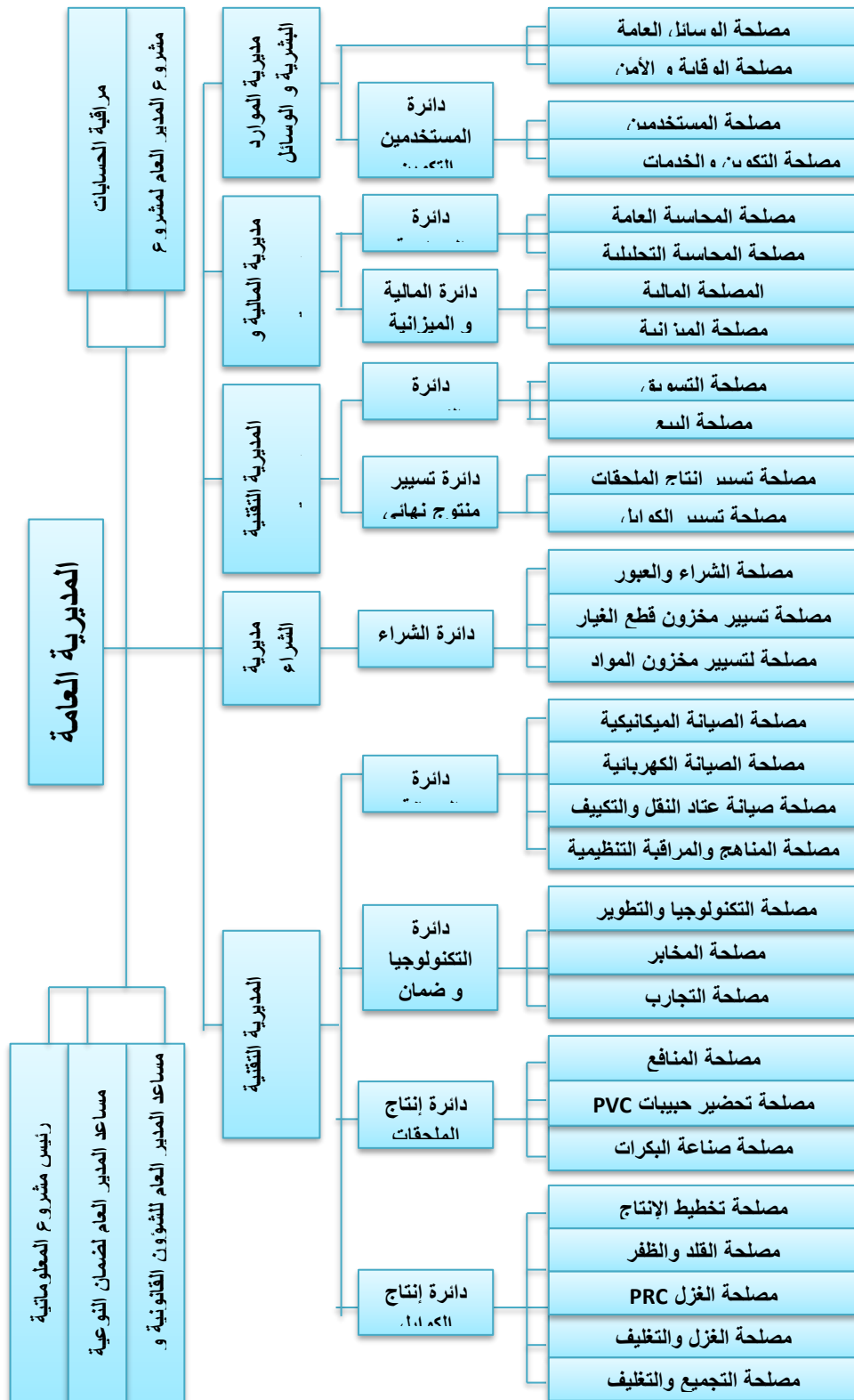
1-المجال المكاني: تقع مؤسسة الكوابل **ENICAB** مجال الدراسة في مدينة بسكرة، تعد هذه المؤسسة من أكبر المؤسسات على الصعيد الوطني، وحتى الإفريقي في مجال تخصصها والمتمثل في إنتاج الكوابل الكهربائية من مختلف الأنواع والأحجام، أنجزت هذه المؤسسة عام **1980** من طرف مجموعة دولية أبرزها شركة سكات (**Sket**) من ألمانيا الشرقية، والتي تكفلت بوضع تصاميم المركب وبتكيب مختلف تجهيزاته المستوردة من ألمانيا الشرقية والغربية سابقا - وكذا من فنلاند، كما تكفلت بتكوين الأيدي العاملة الجزائرية في كل من ألمانيا وفنلندا، وبتحديد البنية التنظيمية المصنع بدأ من تمولينه بالمواد الأولية وانتهاء بتسويق المنتج، وفوق هذا وذاك ضمان عملية التسيير الاختباري - الإنتاج التجريبي للوحدة لمدة ستة أشهر.

أنشئت وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة بوصفها واحدة من الوحدات التابعة آنذاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل والتي مقرها الجزائر العاصمة، غير أنه وفي عام **1998**، انفصلت وحدة بسكرة عن المؤسسة الوطنية الأم لتصبح مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة مؤسسة مستقلة ذات أسهم.

وتتربع المؤسسة على مساحة قدرها 42 هكتارا، منها 12 مغطاة، وتنتج كل من الكوابل المنزلية الكوابل الصناعية (**BT**)، والكوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض (**MT-HT**) بطاقة إنتاجية قصوى قدرت بـ: **28** ألف طن سنويا، فضلا عن الكوابل تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوضيب الكوابل وكذا حبيبات الكومبوند (مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها).

***الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمثل نظاما هرميا يوضح ترتيب المستويات الوظيفية المختلفة والعلاقات بينها بشكل تسلسلي. شهد هذا الهيكل عدة تغييرات بسبب الظروف المتغيرة التي تواجه المؤسسة، والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل¹:



¹ . معلومات أخذت من قبل السيد العمري حمزة، مسؤول التكوين بمؤسسة الكوابل () بسكرة.

المصدر: مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية بمؤسسة صناعة الكوابل

2-المجال الزمني: حيث يقسم هذا المجال إلى عدة مراحل مختلفة:

***المرحلة الأولى-الدراسة الاستطلاعية:** إن هذه المرحلة تمثل أساسا مهما في البناء المنهجي للبحث أو الدراسة والتي يمكن التكلم عنها بأن الدراسة الاستطلاعية عامل وعي لدى الباحث عن العناصر المساعدة والعوائق التي تحيط بالظاهرة، ولقد انحصرت هذه العملية على الوقوف في تقديم الإجراء الإداري لرخصة التسهيلات وهذا كان في شهر 06 ماي 2024، وعن طريقها تحصلنا على الموافقة بزيارة مؤسسة صناعة الكوابل (Enicab) بسكرة، وأن هذه المرحلة تساعدنا في الحصول على معطيات ينطلق منها الباحث في دراسته الأساسية.

***المرحلة الثانية-النزول الفعلي لميدان الدراسة وتوزيع الاستمارة:** وقد تم في هذه المرحلة توزيع أداة الاستمارة على عينات مجتمع الدراسة بتاريخ: 12 ماي 2024.

***المرحلة الثالثة-جمع الاستبيان:** ولقد تم جمع الاستبيان بتاريخ: 16 ماي 2024.
(أنظر الملحق رقم 04 الصفحة 112)

***المرحلة الرابعة-مرحلة استخلاص النتائج:** وهي المرحلة الأخيرة والنهائية في عملية الدراسة، والتي كانت في الفترة من 20 ماي 2024 حيث تقوم بتقديم استنتاجات تستند إلى أدلة أو معرفة مفيدة قابلة للسقاط والتطبيق.

3-المجال البشري: إن أي بحث اجتماعي يتطلب دراسة العنصر البشري من أجل الوصول إلى معلومات تخدم الدراسة، وعليه تمثل المورد البشري لهذه الدراسة في عمال أو موظفي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، والبالغ عددها 765 عاملا.

ثانيا/ العينة وكيفية اختيارها:

يقف التعداد الكلي للعمال 765 مفردة مقسمة حسب طبيعة عملها، وبما أن مجتمع أو عينة الدراسة تشمل على عمال الذين يمثلون القيادة أصحاب ذوي السلطة أو الإطارات أو الأشخاص الذين يمثلون القيادة داخل المؤسسة عن طريق القيام بعملية الفرق بين العدد الإجمالي للمؤسسة مع عدد أصحاب الإطارات المتمثل في رقم (78)، سنحصل على 678 عاملا، الذي يعتبر مجتمع الدراسة.

وقد تم اختيار هذه العينة على الطريقة العشوائية البسيطة والتي هي طريقة اختيار عينة من مفردات أو العناصر أو الفئات بطريقة عشوائية، دون تمييز بينهم، حيث يكون لكل فرد فرصة متساوية للاختيار، ويتم اختيار العينة بطريقة عشوائية مما يضمن التمثيل العادل للمجتمع الذي يتم دراسته، ولقد اعتمدنا واكتفينا بثلاثين (30) استمارة، أي من (30) عينة من أصل (78) عامل، وهذا راجع إلى القوانين الموضوعية من طرف الإدارة أو عدم وجود اتفاقية عن ذلك بين المؤسسة والجامعة.

***تعريف العينة:** بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها، ومن استخدام تلك النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة¹.

ثالثاً - منهج الدراسة:

إن لكل منهج علاقة متينة بالموضوع، وذلك لأن طبيعة الدراسة التي تحدد المناسب لها، ونظراً لكون الموضوع سوسولوجي يختلف بحسب طبيعة وأشكال المعالجة، فإن المناهج كثيرة ومتنوعة تماشياً مع كل موضوع، بحيث ومن طبيعة الموضوع، قمنا باستخدام المنهج الوصفي في إنجاز هذا البحث على اعتبار أن الباحث يقوم من خلاله يجمع المعلومات عن الظاهرة ويهتم بوصفها وصفاً تفسيرياً بدلالة الحقائق المتوفرة ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصف الظاهرة وصفاً رقمياً، حيث أن المنهج هو الطريقة التي تمكن الباحث من زيادة فهمه للظاهرة المدروسة، وزيادة معرفته لأسباب حدوثها كما يوضح هذا المنهج المعلومات الأساسية المنتقاة وطرق معالجتها وتفسيرها لاكتشاف حقيقة أن المنهج الوصفي هو استقصاء ينصب على دراسة ظاهرة من الظواهر السيكولوجية أو الاجتماعية، كما هي في الواقع قصد تشخيصها والكشف عن جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر التي لها علاقة بها.

تم توظيف هذا المنهج نظراً إلى الاعتبارات التالية: طبيعة الدراسة وأهدافها، فقد وظف الباحث المنهج الوصفي لوصف استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة التشاركية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وكذلك إلى أي مدى يتم تعزيز الأبعاد الثلاثة (البعد الأخلاقي، الأدائي، والإنساني)، وتم الاعتماد على وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة.

¹. محمد أعبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن، 1999، ص85.

رابعاً- أدوات جمع البيانات:

الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أهم الوسائل لجمع البيانات فهي عبارة عن أسئلة موجهة إلى المبحوثين لإجابة عنها بكل صدق وموضوعية، وبطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث، وللاستمارة أنواع تتمثل في:

-استمارة ذات الأسئلة المفتوحة.

-الاستمارة ذات الأسئلة المغلقة.

- الاستمارة ذات الأسئلة المغلقة، المفتوحة.

فقد تم استخدام في الدراسة التي بين أيدينا استمارة الأسئلة المغلقة المفتوحة، لأنه يسمح لنا بطرح الأسئلة مغلقة على المبحوثين تتضمن إجابات محددة يختار منها ما يوافقه.

وقد احتوت الاستمارة على (34) سؤالاً وقسمت إلى (04) محاور أساسية وهي كما يلي:

-**المحور الأول:** البيانات الشخصية.

-**المحور الثاني:** بيانات تبحث عن دور القيادة التشاركية في تعزيز عملية البعد الأخلاقي.

-**المحور الثالث:** بيانات تبحث عن دور القيادة التشاركية في تعزيز عملية البعد الأدائي.

-**المحور الرابع:** بيانات تبحث عن دور القيادة التشاركية في تعزيز عملية البعد الإنساني.

(أنظر الملحق رقم)

خامساً- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

تم إخضاع الأداة من طرف الطالبين لصدق المحكمين الذي يمثل من أكثر أنواع الصدق استخداماً وخصوصاً في الأدوات ودليل هذه الطريقة هو أ، الاستمارة تعرض في صورتها الأولى على مجموعة الأساتذة المحكمين المختصين في ذلك المجال للتأكد من سلامة صياغة مضمون وأسئلة هذه الاستمارة.

ثم عرض وتقديم النموذج الأولي على أربعة أساتذة مختصين في علم الاجتماع بهدف التحقق من عدة جوانب:

-تحديد مجال وأبعاد المحتوى بوضوح ودقة وتحقق الاستمارة من ذلك في جميع أقسامها.

-تقييم صحة بناء العبارات المتمثلة للمحور أو المجال المحدد.

-تحديد مدى تمثيل العبارة للمحتوى أي مدى تغطية جوانب السمة في الأسئلة.

سادسا-الأساليب الإحصائية المستعملة:

اعتماد الطالبان في معالجة بيانات الدراسة على التكرارات والنسب المئوية في معالجة نتائج الدراسة.

خلاصة الفصل:

لا يمكن لأي بحث ميداني أن يهمل خطوات المنهجية التي تضفي صفة الدقة والنظام والتزام إلى الدراسات العلمية على العموم، والإنسانية بالخصوص، حيث تناول هذا الفصل المعطيات المتعلقة بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث يبرز المنهج المستخدم، والخطوات العريضة في البحث والطريق الواجب اتباعه حسب مجريات البحث، وهو المنهج الوصفي، إذ يعتبر الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وتمت الإشارة إلى مجالات الدراسة بما فيها المجالات الزمانية والمكانية والبشرية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، بأدوات جمع البيانات والمتمثلة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة صناعة الكوابل بولاية بسكرة.

الفصل الخامس:

عرض تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تعتبر مرحلة عرض البيانات وتحليلها لُبَّ البحث العلمي ومن اهم مراحل التي يمر بها والتي يترك الباحث بصمته الخاصة من خلال استنتاجاته النابعة من خبراته ومهاراته ،ووفقا لهذه المرحلة يتم معالجة المشكلة من خلال النتائج المتحصل عليها ومعرفة كل التفاصيل حول مشكلة البحث المطروحة ،فمن خلال الإجراءات والوسائل الميدانية الخاصة بالبحث العلمي يتم جمع البيانات وتحليلها وفق إجراءات منهجية ومناقشتها والخروج بمجموعة من استنتاجات وتوصيات حول المشكلة المطروحة، حيث يقوم الباحث بعرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال تحليل الفرضيات والبيانات الموجودة ليصل في الأخير إلى بعض النتائج والمقترحات لمجابهة هذه المشكلة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1- وصف المفردات البيانات وفق خصائصها:

الجدول رقم 01 يوضح خصائص المبحوثين حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	24	80%
أنثى	06	20%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن عينة الدراسة قد قدر عدد الذكور فيها بـ 24 فردا ما يمثل 80% من حجم العينة، أما الإناث فكان عددهم 06 أفراد ما يمثل 20% من حجم العينة وبالتالي يمكن القول أن عدد الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل ونوعية العمل الصناعي والإنتاجي للمؤسسة والذي يتطلب جهد عضلي وبدني.

الجدول رقم 02 يوضح خصائص المبحوثين حسب متغير السن

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	15	50%
من 30 إلى 39 سنة	08	27%
من 40 إلى 49 سنة	05	16.5%
من 50 سنة فأكثر	02	6.5%

المجموع	30	%100
---------	----	------

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة وذلك راجع إلى أن كمرحلة عمرية لها اهتماماتها وحاجاتها، وانطلاق من الجدول نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة هي 50% حيث تتميز هذه الفئة كونها فئة شبابية بالتمكين التكنولوجي الراهن وقدرة التحكم فيه تليها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة تعد مرحلة تكميلية للفئة العمرية السابقة، حيث تتميز بالرزانة وقدرة التحكم في سيرورة العمل، تليها نسبة 16.5% التي تقدر أعمارهم من 40 إلى 49 سنة، وهذا راجع إلى أن هؤلاء الأفراد لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات بالإضافة إلى الخبرة المهنية، وفي الأخير فئة من 50 سنة فأكثر بنسبة 6.5% وهذا يدل على أن المؤسسة تستقدم اليد العاملة من فئة الشباب فئة (من 30 إلى 39 سنة وأيضاً فئة أقل من 30 سنة ...) والتي قدرت مجموعها ب 23 فرد.

الجدول رقم 03 يوضح خصائص المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الفئة
%03	01	ابتدائي
%27	08	متوسط
%27	08	ثانوي
%43	13	جامعي
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة موزعين حسب المؤهل العلمي، حيث نلاحظ ان فئة الجامعي كأكبر فئة، وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب أفراد ذات مستوى عالي والمتمثل في المستوى الجامعي خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم عامة والمؤسساتي خاصة، حيث جاء في المرتبة الأولى المستوى الجامعي ب 13 فردا بنسبة 43% ويليه المستوى الثانوي والمستوى المتوسط ب 8 فردا بنسبة 27% وفي الأخير المستوى الابتدائي بنسبة 3% ب فرد واحد.

الجدول رقم 04 يوضح خصائص المبحوثين حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	الفئة
50%	15	أقل من 5 سنوات
37%	11	من 5 إلى 10 سنوات
6.5%	02	من 11 إلى 16 سنة
6.5%	02	من 16 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أفراد العينة موزعين حسب المستوى الوظيفي حيث جاء في المرتبة الأولى عامل إداري بـ 11 فردا بنسبة 37% ويليه عامل بـ 10 أفراد بنسبة 33% وفي الأخير عامل متخصص بنسبة 30% بـ 9 أفراد.

وتفسر تنوع الوظائف والمناصب على تنوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة وأهميتها وحاجتها لكل عامل من اجل تغطية كل هذه الوظائف والمصالح التي تحتوي عليها والتنسيق بين موظفيها ومهامهم.

الجدول رقم 05 يوضح خصائص المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الفئة
50%	15	أقل من 5 سنوات
37%	11	من 5 سنوات إلى 10
6.5%	02	من 11 إلى 16 سنة
6.5%	02	من 16 سنة فأكثر

المجموع	30	%100
---------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي تمثل الأكثرية من أفراد العينة هي الفئة ذات سنوات أقل من 05 سنوات والمقدرة بـ 15 فردا ما نسبته 50% وهذا ما يدل على اعتماد المؤسسة على الكفاءات الجديدة لتفعيل خدماتها وتقديم إضافات، ثم تليها الفئة التي تمثل من 5 إلى أقل من 10 سنوات والمقدرة بـ 11 فردا ما نسبته 37% وفي الأخير فئة من 11 إلى 16 سنة مقدرة بـ 2 أفراد وأيضا الفئة من 16 سنة فأكثر بـ 2 أفراد بنسبة 6.5% لكل منهما وتوحي هذه النسبة بأن بعض الموظفين لهم فترة طويلة من العمل بالمؤسسة، ما يعكس أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات ذات الخبرة الكبيرة مما يخلق نوعا من التنسيق والتفاهم والعمل الجماعي.

حيث نرى أن النتائج تتماشى مع الجدول رقم (2) فمتغير السن والأقدمية في العمل جدولين مترابطين فيما بعض.

2- دور القيادة التشاركية في تعزيز عملية البعد الأخلاقي:

الجدول رقم 06 يوضح تكريس القيادة لثقافة الاحترام والتقدير داخل المنظمة

النسبة %	التكرار	البدائل
%97	29	نعم
%03	01	لا
%100	30	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه على تكريس القيادة لثقافة الاحترام والتقدير أن من أجابوا بـ: "نعم" كانت نسبتهم 97% بتكرار 29 مفردة أي أن القيادة تعمل على احترام جميع العمال، تليها 3% من أجابوا بـ "لا" بتكرار 01 مفردة.

نستنتج من المعطيات أن القيادة تعمل بكل جهد على مبدا الاحترام المتبادل بين جميع العمال من عامل بسيط إلى المدير العام وهذا ما يساهم في راحة العامل، فالقيادة الذين يتمتعون بالرؤية والرغبة في التغيير والابتكار يمكنهم تحفيز الموظفين لتبني ثقافة إيجابية تعزز العمل الجماعي وتعزز الإنتاجية ومن الجدير بالذكر أن القيادة ليست مقتصرة على الشخص الذي يتولى منصب

الرئيس التنفيذي أو المدير العام، بل يمكن أن تتجلى في أي فرد يتمتع بالقدرة على التأثير والتوجيه.

الجدول رقم 07 يوضح مدى تحلى قيادتكم بالمساواة بين العمال

النسبة %	التكرار	البدائل
77%	23	نعم
23%	07	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول تحلى القيادة بالمساواة بين العمال كانت أجابتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم 77% بتكرار 23 مفردة أي أن القيادة تتحلى بالمساواة بين جميع العمال، تليها 23% من أجابوا ب "لا" بتكرار 07 مفردات.

ومنه نستنتج أن القيادة تعمل بشكل جيد لتحقيق المساواة بين العمال، حيث أن المساواة بين العمال أحد أهم القيم التي يجب أن تتمتع بها أي مؤسسة أو منظمة ناجحة ويكمن دور المساواة في تعزيز الثقة والرضا لدى الموظفين، وتساهم في تحقيق الأداء المتميز والتفوق في العمل.

وتساهم أيضا في تحسين سمعة المنظمة، وتقليل النزاعات داخلها كما تساهم في زيادة الولاء والانتماء بالنسبة للمرؤوسين.

الجدول رقم 08 يوضح تقييم قيادتكم العاملين على سلوكياتهم الأخلاقية

النسبة %	التكرار	البدائل
73%	22	نعم
27%	08	لا

المجموع	30	%100
---------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول حول تقييم القيادة على السلوكيات الأخلاقية للعاملين كانت إجاباتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم **73%** بتكرار **22** مفردة أي أن القيادة تعمل على تقييم العاملين على سلوكياتهم الأخلاقية، تليها **27%** من أجابوا ب"لا" بتكرار **8** مفردات.

ومنه نلاحظ القادة المسؤولين في مؤسسة لصناعة الكوابل تأخذ بعين الاعتبار سلوكيات العمال، حيث نجد أنها تحفز أصحاب السلوك الحسن والمهذب وتحفزهم من خلال زيادة في الاجر، ليكون قدوة للموظفين الآخرين وهذا ما دلت عليه النسب ب:**73%**، فالسلوك الأخلاقي يمكن الفرد من معرفة أهمية العمل، كما تجعله شخصا يتمتع بالمصداقية والثقة والأمانة في عمله، وإذا كان الشخص يتمتع بالأخلاق العالية في عمله فهذا يجعله يقوم بتنفيذ أعماله على أكمل وجه.

الجدول رقم **09** يوضح عمل قيادتكم على مكافأة جهودكم والثناء عليكم على الإنجاز في العمل

النسبة %	التكرار	البدايل
%70	21	نعم
%30	09	لا
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تحت عنوان مكافأة جهود العمال والثناء عليهم على الانجاز في العمل من قبل القيادة أن الذين أجابوا بـ (نعم) كانت نسبتهم **70%** مكررة **21** مفردة أي أن القيادة تكافئ على جميع الجهود التي يبذلها العمال وتثني عليها، في المقابل نجد أن الذين أجابوا بـ (لا) كانت نسيتهم ضئيلة تمثلت في **30%** مكررة على **9** مفردات.

ومنه نستنتج أن المنظمة تقدم مكافآت للعمال من خلال تحفيز الموظفين، منح اجازات إضافية كل هذا يدفع الموظف لإخراج كل طاقاته والعمل بجد لتحقيق نجاح المنظمة فيشعر بالرضا والسعادة عندما يجد أنه حقق هذا الإنجاز، حيث تعد مكافأة الموظفين والثناء عليهم وتقديرهم أمرا حيويا لتحسين القيم التنظيمية وتشجيع المنافسة الودية وتحسين سعادة الموظفين ورضاهم وزيادة رضا العملاء وتحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد.

الجدول رقم 10 يوضح سعي قيادتكم على تحقيق الأهداف وفق الالتزامات الأخلاقية

النسبة %	التكرار	البدائل
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول سعي القيادة لتحقيق الأهداف وفق الالتزامات الاخلاقية كانت اجابتهم ب:"نعم" كانت نسبتهم 70% بتكرار 21 مفردة أي أن القيادة تحقق الأهداف وفق الالتزامات الاخلاقية، تليها 30% من أجابوا بـ "لا" بتكرار 9 مفردات. يتبين لنا من خلال الجدول والنسب أنه يتماشى مع نسب جدول رقم 8.

ومنه نلاحظ أن القيادة العليا في المنظمة تسعى بكل جهد الى تحقيق أهداف اجتماعية ومؤسسية أعظم من تلك الأهداف الفردية الخاصة عن طريق الاهتمام باحتياجات الاخرين التشجيع وتكوين الفرق وسلوكيات المواطنة التنظيمية والاهتمام بمصالح الآخرين وغيرها، كما تساهم في تعزيز النزاهة والشفافية وتحقيق العدالة والمساوات مع جميع الموظفين داخل المنظمة بغض النظر عن جنسهم.

الجدول رقم 11 يوضح مدى معاقبة القائد العاملين على السلوكات الغير الأخلاقية

النسبة %	التكرار	البدائل
83%	25	نعم
07%	05	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول معاقبة القائد للعمال الذين يمارسون سلوكيات غير أخلاقية التي كانت إجابتهم ب:"نعم" نسبتهم تمثلت بـ 83% بتكرار 25 مفردة، أي أن القيادة تعاقب كل ما

يمارس سلوك غير أخلاقي في مكان العمل، تليها نسبة 17% من أجابوا ب "لا" بتكرار 5 مفردات. يتبين لنا من الجدول انه يتماشى مع نسب الجداول رقم 8 ورقم 10

ومنه نستنتج مدى احترام المؤسسة لسمعة عمالها بالدرجة الأولى وسمعتها بالدرجة الثانية حيث تنافي أي سلوك مغل لقواعدها واتخاذ الإجراءات الصارمة في حق أي عامل قام بهذا السلوك كالسب والشتم داخل المؤسسة، عدم احترام المسؤول، التعدي على أملاك المؤسسة وغيرها من السلوكيات الغير الأخلاقية.

الجدول رقم 12 يوضح مدى تشجيع قيادتكم المحافظة على المبادئ الأخلاقية الموجودة في المنظمة

النسبة %	التكرار	البدائل
100%	30	نعم
00%	00	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول تشجيع القيادة للمحافظة على المبادئ الأخلاقية الموجودة في المنظمة والتي كانت اجابتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم 100% بتكرار 30 مفردة أي أن القيادة تشجع على المحافظة للمبادئ الأخلاقية الموجودة في المنظمة.

نستنتج من معطيات الجدول أن القيادة المسؤولة في شركة اليونيكاب تشجع على المبادئ الأخلاقية من خلال الصدق والنزاهة في العمل والموضوعية والمسؤولية ويجب أن يتصرف الموظفون وفق هذه المبادئ وتشجيع الآخرين داخل المجموعة للتمسك بها.

الجدول رقم 13 يوضح مدى عمل قيادتكم على ترسيخ قيم الأمانة والصدق لدى العاملين

النسبة %	التكرار	البدائل
73%	22	نعم
27%	08	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول ترسيخ القيادة على قيم الأمانة والصدق لدى العمال الذين كانت اجابتهم ب:"نعم" كانت نسبتهم 73% بتكرار 22 مفردة أي أن القيادة تعمل على ترسيخ قيم الأمانة لدى العمال، تليها 27% من أجابوا بـ"لا" بتكرار 8 مفردات.

ومنه نستنتج أن تنفيذ العمل المطلوب منه دون تقصير واستثمار وقت العمل في العمل وان يلتزم بالتعليمات في العمل وعدم التحايل عليها، المحافظة على أدوات العمل وكنتم الاسرار والنصح والإرشاد كل هذه تدل على مدى صدق وأمانة العاملين بالمنظمة، حيث تكمن أهمية الصدق والأمانة في أن يقوم بتنفيذ العمل المطلوب منه بنفسه مما يجعله انسانا ناجحا وله دورا مهما في انتشار الأمان داخل المنظمة، كما تكمن اهميتهما في تعزيز الالتزام والمعايير الأخلاقية وتساهم في بناء الثقة بين الموظفين.

3- كيف تساهم القيادة التشاركية في تعزيز البعد الإنساني:

الجدول رقم 14 يوضح التزام القيادة بالقيم السائدة بالمجتمع المحلي

النسبة %	التكرار	البدائل
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول التزام القيادة بالقيم السائدة بالمجتمع كانت اجابتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم **70%** بتكرار **21** مفردة أي أن القيادة تلتزم بالقيم السائدة بالمجتمع المحلي، تليها **30%** من أجابوا ب"لا" بتكرار **9** مفردات.

ومنه نستنتج أن القيادة تلتزم بالقيم السائدة بالمجتمع من خلال احترام وإعطاء كل فرد حقه، فالمنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة الخارجية أي (المحيط الخارجي) تؤثر وتتأثر بجميع النواحي والمنظمة المعاصرة عبارة عن تنسيق مفتوح تربطه علاقات مع بيئته الخارجية حيث تعتبر القيم المشتركة من أهم ما يميز المجتمع المحلي عن التجمعات الاجتماعية الأخرى، وهي التي تحدد طبيعة المجتمع وماهية الصلات التي تربط الأفراد فيه، ولا يمكن غالباً التخلي عن تلك القيم، أو تبديلها، كالقيم الإنسانية: كالمحبة والتعاطف، والتعاون، والقيم الوطنية كالفخر والانتماء.

جدول رقم 15: يوضح توفير قيادتكم برامج تحسين أداء العمال وتدريبهم

النسبة %	التكرار	البدائل
83%	25	نعم
17%	05	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول توفر القيادة برامج تحسين أداء العمال وتدريبهم كانت اجابتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم **83%** بتكرار **25** مفردة أي أن القيادة تعمل على توفير جميع سبل لتدريب العمال لتحسين أدائهم في العمل، تليها **17%** من أجابوا ب"لا" بتكرار **5** مفردات.

ومنه نستنتج من المعطيات المدونة أن القيادة توفر للعامل دورات تدريبية كل فترة وهذا من أجل تقديم المعلومات وكسب الخبرة في مجال عمله واختصار في الوقت لزيادة الإنتاجية، حيث تساهم البرامج التدريبية على مواكبة جميع التطورات والتغييرات التكنولوجية في جميع المجالات الوظيفية وتقلل من مهام والمسؤوليات التي تلقى على عاتق المسؤولين والرؤساء.

والتدريب يؤدي دوراً هاماً في عملية تطوير الكفاءات، ويساعد المنظمة على فتح مجالات لدراسة والبدء في مشروعات جديدة يمكن ان تحقق للمنظمة مزيداً من الأرباح.

التدريب يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم في أدائهم الوظيفي، التدريب يحقق زيادة الابتكار ويساعد على توليد أفكار جديدة نتيجة الاحتكاك بالخبرات المختلفة للشركات المتواجدة في البرنامج التدريبي.

التدريب يساعد على زيادة الإنتاجية مما يؤثر بشكل إيجابي على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة

الجدول 16: يوضح مدى تشجيع قيادتكم على العمل الجماعي و فرق العمل

النسبة %	التكرار	البدائل
83%	25	نعم
17%	05	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول تشجيع القيادة العليا على العمل الجماعي لعمال كانت إجاباتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم 83% بتكرار 25 مفردة أي أن القيادة تشجع العمل الجماعي لمساهمته في زيادة الإنتاجية وسير العمل بسهولة، تليها 17% من أجابوا ب"لا" بتكرار 5 مفردات.

ومنه نستنتج أن القيادة هي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على العمل الجماعي فالفائد الجيد هو الذي يستطيع توجيه وتحفيز فريق عمله لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية ويخلق بيئة تشجع الانفتاح في التواصل بين الزملاء من خلال تعزيز التواصل المفتوح وإنشاء أهداف واضحة ومحددة بين فريق العمل الجماعي وتبادل الأفكار حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات وحل المشاكل يساعد فريق العمل في زيادة الإنتاجية والإبداع والروح المعنوية، مع توفير الدعم والتحفيز، يجلب للموظفين الشعور بالإنجاز وذلك بفضل المشاركة في إتمام المهام والانتهاج منها في وقت أسرع وكفاءة أعلى، ويتيح أيضا للأفراد التعاون مع بعضهم البعض وتبادل الأفكار .

الجدول 17: يوضح مدى تشجيع قيادتكم العمال على المشاركة في أنشطة تطوعية إضافية لصالح المنظمة بدون ضغط أو إكراه.

النسبة %	التكرار	البدائل
67%	20	نعم
33%	10	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول تشجيع القيادة بمشاركة العمال في أنشطة تطوعية إضافية لصالح المنظمة بدون ضغط كانت اجابتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم 67% بتكرار 20 مفردة أي أن القيادة تشجع العمال بالمشاركة بالأعمال التطوعية بدون ضغط، تليه 33% من أجابوا ب "لا" بتكرار 10 مفردات.

ومنه نستنتج أن القيادة تشارك العمال في الأعمال التطوعية فهذه الأخيرة وسيلة فعالة لبناء واكتشاف مهارات جديدة، فالتطوع يتيح للعامل الفرصة لتطوير مهارات التواصل، ويتيح الفرصة أيضا لممارسة أدوار قيادية، والابتكار وحل المشكلات وبناء الثقة بالنفس.

وتساهم في تحسين بيئة العمل أي المشاركة الفعالة تخلق بيئة عمل إيجابية ومن المهام التي تقدمها هي تطوير المهارات والقدرات وتقوم بتعزيز المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم 18: يوضح أن سبق لقائدكم تشجيع العمال للمشاركة في أنشطة تطوعية لصالح المجتمع.

النسبة %	التكرار	البدائل
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول تشجيع القائد للعمال بالمشاركة في أنشطة تطوعية لصالح المجتمع كانت إجاباتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم 70% بتكرار 21 مفردة أي أن القائد يشجع على مشاركة العمال لأنشطة تطوعية، تليها 30% من أجابوا بـ "لا" بتكرار 9 مفردات.

تلعب الأنشطة التطوعية لصالح المجتمع دورا حيويا في تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في تحسين جودة الحياة في المجتمع كما تقوم بتوفير الموارد والدعم، وتساهم أيضا في تنظيم فعاليات تطوعية مجتمعية.

الجدول رقم 19: يوضح مدى عمل قيادتكم على خلق فرص العمل لأفراد المجتمع

النسبة %	التكرار	البدائل
23%	07	نعم
77%	23	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول عمل القيادة على خلق فرص العمل لأفراد المجتمع كانت إجاباتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم 77% بتكرار 23 مفردة أي أن القيادة تعمل بكل جهد على خلق فرص عمل الأفراد المجتمع، تليها 23% من أجابوا بـ "لا" بتكرار 7 مفردات.

ومنه نستنتج أن القيادة تعمل على زيادة النمو الاقتصادي من خلال خلق فرص العمل لفئة الشباب لتخفيف نسبة البطالة في المجتمع وتأمين عمل مستقر وتحسين وضعهم المالي وتشجيع الاستثمار وتحسين البنية التحتية وتنمية المجتمع ولها دور في توفير فرص العمل للأفراد الباحثين عن العمل من خلال توسيع نشاطاتها أو إنشاء وظائف جديدة وإضافة إلى ذلك التعاون مع المؤسسات التعليمية في توفير فرص التدريب والتعليم عملي للطلاب وذلك لتسهيل انتقالهم للسوق العمل بعد التخرج.

4- دور القيادة التشاركية في تعزيز البعد الأدائي:

الجدول رقم 20: يوضح مدى عمل قيادتكم على غرس قيمة حب العمل لدى العمال

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	29	97%
لا	01	03%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول حول غرس القيادة قيمة حب العمل لدى العمال كانت اجابتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم عالية ب: 97% بتكرار 29 مفردة أي أن القيادة تعمل على غرس قيمة حب العمل لدى العمال، تليها 3% من أجابوا ب"لا" بتكرار 1 مفردة من لا يوافقون على غرس القيادة قيمة حب العمل.

ومنه نستنتج أن المؤسسة جوهرها الحب والعطاء هو الذي يرتقي بالفريق ويرفع أداءهم ويهذب سلوكهم ويزيد تفاعلهم في كل الاتجاهات فالقيادة الحديثة تركز على نشر المحبة بين القائد والعاملين معه فالمنظمة حيث قسمت سانفورد كاتلين صاحبة كتاب القيادة بالحب أنواع الحب الى 5 أقسام: حب القائد لمؤسسته، حب القائد للعاملين، حب القائد للمستفيدين، حب القائد للمجتمع، حب القائد لنفسه. (سفيان خلوفي; كمال شريط;، 2020، صفحة 72)

الجدول رقم 21: يوضح مدى تشجيع قيادتكم العمال على أخذ بمبدأ المبادرة في الأمور المرتبطة بالعمل

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	23	77%
لا	07	23%

المجموع	30	%100
---------	----	------

يمكن للمنظمات تعزيز حب العمل لتكريس الجهود لبناء بيئة عمل إيجابية وتوفير فرص التطوير والتقدير وتشجيع الابتكار والتواصل الفعال مما يؤدي إلى زيادة التحفيز والإنتاجية لدى الموظفين.

نلاحظ من خلال الجدول حول تشجيع القيادة للعمال على أخذ بمبدأ المبادرة في الأمور المرتبطة بالعمل كانت اجابتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم %77 بتكرار 23 مفردة أي أن القيادة تشجع العمال الاخذ بمبدأ المبادرة في أمور العمل، تليها %23 من أجابوا ب "لا" بتكرار 7 مفردات من لا تسمح لهم القيادة بأخذ بمبدأ المبادرة.

ومنه نستنتج ان القيادة تتيح للعامل الفرصة للقيام بالعمل الصحيح دون أن يطلب منه من خلال ترك المجال مفتوح للموظف للشعور بالراحة والأمان في عمله دون الخوف من الفشل او العقوبة فالعامل بحاجة الى من يدعم أفكاره ويأخذها على محمل الجد من خلال التعلم من الخطأ، فالقائد هو القدوة الأولى للعامل، وتساهم المبادرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال اتخاذ الخطوات الإضافية والمبادرة في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

الجدول رقم 22: يوضح سعي القادة لربط المنظمة بالمحيط الخارجي

النسبة %	التكرار	البدائل
%90	27	نعم
%10	03	لا
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول سعي القادة لربط المنظمة بالمحيط الخارجي حيث كانت إجابتهم ب: "نعم" نسبتها %90 بتكرار 27 مفردة أي أن القادة يسعون بجهد كبير لربط المنظمة بالمحيط الخارجي عليها، تليها %10 من أجابوا ب "لا" بتكرار 3 مفردات.

ومنه نستنتج ان المنظمة جزء لا يتجزأ من المحيط الخارجي من خلال سعي القادة على ربطها وذلك من خلال تنظيم صالونات تساهم الافراد لمعرفة ودراية أكثر حول المنظمة، ومن خلال أيضا مواقع التواصل الاجتماعي كالفاسبوك والانستغرام بنشر فيديوهات تساعد على التعريف بالمؤسسة ونجد أن هذه النسب

تتماشى مع العالم الخارجي حيث أن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة خارجها هي من التي تؤثر على هذا المحيط الخارجي.

الجدول رقم 23: يوضح تكريس القادة لدى العاملين قيمة المشاركة في قرارات ذات صلة بالعمل.

النسبة %	التكرار	البدائل
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول تكريس القادة مشاركة العاملين في قرارات ذات صلة بالعمل كانت اجابتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم 70% بتكرار 21 مفردة أي أن القادة يسمحون للعمال بالمشاركة بالقرارات المؤسسة ذات صلة بالعمل، تليها 30% من أجابوا ب "لا" بتكرار 9 مفردات.

نستنتج من خلال الجدول أن المبحوثين راضون على الإدارة الجيدة في المؤسسة حيث تشارك العامل في بعض القرارات التي تخص العمل ولديها روح الاصغاء الى قراراته وثقة في مصداقية قراراته وهذا راجع للنسبة المئوية المرتفعة المقدرة ب: 70%.

ان الاخذ بأراء العاملين حول اتخاذ قرار ما يعتبر عاملا أساسيا في نجاح القرار ذلك ان المدير لوحده لا يستطيع ان يتخذ قرارا بمفرده فهي من اهم مبادئ تفويض السلطة وتعتبر وسيلة لخلق بواذر الابداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج وتطوير أساليبه كما تخلق روح المسؤولية لدى العامل وتشعره بكيانه وأهميته داخل المؤسسة وبالتالي زيادة حماسه وتقبله للتطوير والتغيير فيواجه المشكلات وتكون لديه معرفة بالأمر مما يسهل التعاون على تنفيذ تلك القرارات.

الجدول رقم 24: يوضح سعي قيادتكم على أن يكون توزيع الأدوار والمهام مرتبط بوظيفتك

النسبة %	التكرار	البدائل
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول سعي القيادة لتوزيع الأدوار والمهام كل حسب وظيفته كانت اجابتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم 70% بتكرار 21 مفردة أي أن القيادة تأكد على كل العمال أي يقوموا بمهامهم كل حسب وظيفته، تليها 30% من أجابوا ب"لا" بتكرار 9 مفردات.

ومنه نستنتج أن المنظمة تقوم بتوزيع الأدوار والمهام من خلال تحديد أهدافا واضحة من أجل ضمان اكمال المهام بنجاح ومعرفة نقاط القوة والضعف في أعضاء الفريق وعلى أساسه يكلف كل عضو بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منه وتوضيح كيفية القيام بها وفي الأخير يبقى القائد مطلع على سيرورة تقدم العمل يعتبر وضوح الدور في الوظيفة عنصرا اساسيا لتحقيق الفعالية والكفاءة في العمل ويساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين لتقديم أفضل اداء ممكن.

4- دور القيادة التشاركية في تعزيز البعد الأدائي:

الجدول رقم 25: يوضح سعي مديركم لخلق بيئة تشجع على التواصل بين زملاء العمل

النسبة %	التكرار	البدائل
87%	26	نعم
13%	04	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول سعي المدير لخلق بيئة تشجع على التواصل بين زملاء العمل كانت اجابتهم ب:"نعم" كانت نسبتهم **87%** بتكرار **26** مفردة أي أن المدير مؤسسة اليونيكاب يسعى لتشجع التواصل بين زملاء العمل، تليها **13%** من أجابوا ب"لا" بتكرار **4** مفردات.

ومنه نستنتج من المعطيات التي حصلنا عليها من الجدول أن القائد يشجع أعضاء المجموعة الواحدة على التواصل اللفظي عن طريق الحوار وجها لوجه أو التواصل الكتابي عن طريق البريد الالكتروني لخلق بيئة عمل إيجابية تشجع الابتكار والمنافسة وبناء علاقات قوية وأسلوب مرن في حل الازمات والمشاكل والخروج بحل يتوافق مع الجميع التواصل داخل المنظمة يتجاوز مجرد نقل المعلومات بل يشمل بناء الثقة وتحقيق الفهم وتنسيق الجهود وتحفيز الابداع ومما يساهم في تحقيقه النجاح والازدهار للمنظمة ونستطيع ان نقول بأن هذه النسب تتماشى مع نسب الجدول الخاص بفرق العمل لان تواصل يساهم في ديموماتها.

الجدول رقم 26: يوضح مدى تشجيع مديركم العاملين على التعاون فيما بينهم

النسبة %	التكرار	البدائل
70%	21	نعم
30%	09	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول تشجيع المدير للعاملين بالتعاون فيما بينهم كانت اجابتهم ب:"نعم" بتشجيعهم كانت نسبتهم **70%** بتكرار **21** مفردة أي أن المدير يشجع العاملين على التعاون فيما بينهم، تليها **30%** من أجابوا ب "لا" بتكرار **9** مفردات.

ومنه نستنتج أن المدير يشجع العاملين على التعاون فيما بينهم ويتبين ذلك من خلال تحفيزهم وخلق بينهم بيئة صحية وسليمة وتشجيعهم على التواصل فيما بينهم وان التعاون يساعد في تحقيق النجاح والازدهار ويعزز الفعالية والإنتاجية وخلال توجيه الجهود وتبادل مع المعرفة وتطوير المهارات وتعزيز العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم 27: يوضح حرص مديرك على بث شعور الامن النفسي لدى العاملين

النسبة %	التكرار	البدائل
80%	24	نعم
20%	06	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول حرص المدير على بص شعور بالأمن النفسي لدى العاملين كانت اجابتهم ب:"نعم" كانت نسبتهم 80% بتكرار 24 مفردة أي أن المدير يحرص على بث الشعور بالأمن لدى العمال، تليها 20% من أجابوا ب"لا" بتكرار 6 مفردات.

حيث أن من أهم ما يركز عليه القائد هنا هو أن يعيش العامل عنده في جو يسوده الأمن والسكينة بعيدا عن القلق والخوف والتهديد في بيئة العمل، لذا يعد الأمن النفسي مطلباً ضرورياً لحياة الفرد من خلال توفير بيئة عمل آمنة يسودها نمط الاشراف المناسب والمشجع، وذلك بالاستجابة لمتطلباتهم المهنية وتوفير ظروف نفسية واجتماعية جيدة تجعل الفرد يشعر بالطمأنينة والاستقرار والراحة النفسية وقد يؤثر على جودة والتوازن العام.

الجدول رقم 28: يوضح حرص مديرك على التواصل مع الموظفين في المناسبات الخاصة

النسبة %	التكرار	البدائل
87%	26	نعم
13%	04	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول حرص المدير على التواصل مع الموظفين في المناسبات الخاصة كانت إجابتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم **87%** بتكرار **26** مفردة أي أن المدير يسعى ويحرص على التواصل الفعال بين الموظفين في المناسبات تليها **13%** من أجابوا ب "لا" بتكرار **4** مفردات.

ومنه نلاحظ أن معظم الإجابات تؤكد أن على المدير يسعى على للتواصل وذلك لإعطائهم مساحة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، وتوطيد العلاقة بين القائد والموظف.

من الصفات القائد الجيد القدرة على التواصل الفعال، الصدق ومحاسن الأخلاق، التكيف مع التغيير، اعتبار أنفسهم مثال يحتذى به، التفكير الاستراتيجي، وفهم الأوامر والتعليمات بشكل صحيح وإضافة أي ذلك بناء العلاقات الإيجابية داخل المنظمة.

الجدول رقم **29**: يوضح تقبل قيادتكم الالتقاء والحديث معها خارج العمل

النسبة %	التكرار	البدائل
87%	26	نعم
13%	04	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول تقبل القيادة الالتقاء خارج العمل كانت اجابتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم **87%** بتكرار **26** مفردة أي أن القيادة تتقبل الالتقاء والحديث خارج العمل وذلك للرفع من معنوياته عندما يجد اهتماما من مسؤوليه وتوفرهم للمعلومات الكافية حول الوظيفة، تليها **13%** من أجابوا ب "لا" بتكرار **4** مفردات.

من بين أهم الصفات التي يتجلى بها القائد الجيد أن يكون شخص مسؤول يتصرف بحكمة في الأوقات الصعبة، يجيد التواصل مع الآخرين والاستماع إليهم والتقرب منهم ومعرفة قدرة كل عامل لديه ويكمن دوره في تحقيق النجاح والتقدم وتحفيز فريقه للتعلم والتطور، أن يكون قادرا على التعامل مع التحديات والمشاكل التي تواجه الفريق وتوجيههم نحو حلها بطريقة فعالة.

الجدول رقم 30: يوضح تدخل قيادتكم لحل المشكلات بين العاملين بعيدا عن استخدام القانون

النسبة %	التكرار	البدائل
90%	27	نعم
10%	03	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول تدخل القيادة لحل المشكلات بين العاملين بعيدا عن استخدام القانون كانت اجابتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم 90% بتكرار 27 مفردة أي أن القيادة تتدخل لحل جميع المشاكل دون استخدام القانون، تليها 10% من أجابوا ب: "لا" بتكرار 3 مفردات أي ان القيادة تستعمل القانون لحل المشكلات. وهذا يدل على تفهم القيادة لبعض المشكلات التي لا تستلزم الرجوع الى القانون.

من الحلول الغير الرسمية التي يجب على القائد العمل بها: الاستماع والتعاطف، أو الاعتذار والتوصل الى حل هي مفاتيح يمكن استخدامها لحل النزعات بين زملاء العمل أو بين المشرفين أو الموظفين وازافة الى ذلك تساعد الموظفين على التحلي بالطمأنينة ومواجهة التحديات وتحقيق النجاح والمواصلة في بيئة العمل.

الجدول رقم 31: يوضح مدى مد قيادتكم يد العون للعاملين أثناء الظروف الخاصة مثلا (الوفاة)

النسبة %	التكرار	البدائل
90%	27	نعم
10%	03	لا

المجموع	30	%100
---------	----	------

نلاحظ من خلال الجدول حول تقديم يد العون القيادة العليا للعاملين في الظروف الخاصة كانت إجاباتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم 90% بتكرار 27 مفردة أي أن القيادة تمد يد العون للعاملين لديها، تليها 10% من أجابوا بـ "لا" بتكرار 3 مفردات.

ومنه نلاحظ أن معظم الإجابات كانت ب: "نعم" بنسبة 90% أي ان قيادة تسعى دائما لمد يد العون لكل موظف يحتاج الى المساعدة ليس فقط في الوفاة وانما أيضا في المرض وان مد يد العون يساهم في تقديم الدعم اللازم وتحسين الظروف الشخصية والمهنية للموظفين مما يؤدي الى زيادة الراحة والرضا ونجد اننا نستطيع ان نقوم بربط نتائج الجدول السابق من ناحية التفاهم في ظروف مثل هذه بالجانب غير رسمي دون الرجوع الى مصالح الرسمية.

الجدول رقم 32: يوضح مدى قيام قيادتكم بتوفير خدمات الرعاية الصحية

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	25	%83
لا	05	%17
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول حول قيام القيادة بتوفير خدمات الرعاية الصحية للعمال كانت اجابتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم 83% بتكرار 25 مفردة أي أن القيادة تساهم في توفير جميع سبل الرعاية والخدمات الصحية من توفير للطبيب والدواء...، تليها 17% من أجابوا بـ "لا" بتكرار 5 مفردات.

نلاحظ من خلال المعطيات أن القيادة تسعى لضمان سلامة الموظف بتوفير كل مستلزمات الرعاية حيث أن المؤسسة اليونيكاب وفرت مستوصف صغير يقوم على الاشراف عليه طبيب مختص ومساعديه وذلك لضمان سلامة الموظفين من كل الامراض لضمان سير العمل بكل سهولة وسلاسة، حيث تعد صحة وسلامة المورد البشري من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي يجب على المنظمة الاهتمام بها لكونها تحمي وتشجع مقومات الإنتاج للمورد البشري

من خلال إزالة عوامل وظروف المخاطر المهنية المهددة للصحة والسلامة في العمل والتشجيع على تهيئة بيئات عمل مساندة ومنظمات عمل صحية وأمنة.

الجدول رقم 33: يوضح تعامل قادتكم معكم كزملاء عمل لا على أساس السلطة

النسبة %	التكرار	البدائل
90%	27	نعم
10%	03	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول تعامل القادة مع العمال كانت اجابتهم ب: "نعم" كانت نسبتهم 90% بتكرار 27 مفردة أي أن القيادة تتعامل مع العمال كزملاء في العمل لا على أساس السلطة، تليها 10% من أجابوا ب"لا" بتكرار 3 مفردات.

من الصفات القائد الغير الرسمي أنه ينال احترام العاملين وتقديرهم أكثر من القائد الرسمي يشعر العمال بأن القائد غير الرسمي أقرب إليهم من مشاعره وأحاسيسه ويكون تفاعله معهم بشكل أفضل حيث أنه يرشد العمال لأفضل الطرق لأداء العمل دون أن يطلب منهم ذلك، يهتم ويتفاعل مع العاملين داخل التنظيم وخارجه، تتسم قيادته بالديمقراطية، تتصف قراراته بشيء من ولاية الامر وله القدرة على التأثير على أعضاء الجماعة.

الجدول رقم 34: رأيكم في قيادتكم

النسبة %	التكرار	البدائل
53%	16	نعم
47%	14	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول حول رأي العمال بالقائد كانت اجابتهم ب:"نعم" كانت نسبتهم **53%** بتكرار **16** مفردة أي أن رأيهم حسن بالنسبة للقادة، تليها **47%** من أجابوا ب"لا" بتكرار **14** مفردة.

يوجد تواصل فعال بين القيادة والموظفين واحترام متبادل والتزام بالعمل المطلوب، وهناك رضا وظيفي.

ثانياً-مناقشة نتائج الدراسة:

بعد جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها في جداول ومعالجتها إحصائياً محاولة تحليل على الضوء الكمي النظري، والبيانات الميدانية التي تم الحصول عليها، سنعرض خلاصة النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة التي كانت تحت عنوان "دور القيادة التشاركية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية".

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة تحت السؤال الفرعي الأول، المتحور في دور القيادة

التشاركية في تعزيز عملية البعد الأخلاقي: فمن خلال تبويب بيانات هذا التساؤل وتحليلها نجد أن المؤسسة تهتم وتعمل بكل جهد على تكريس ثقافة الاحترام والتقدير المتبادل بين جميع العمال بشتى مراتبهم، أي من عامل بسيط إلى عامل خاص وهذا ما يؤدي وما يساهم في راحة العمال، وتوفير الجو الملائم يساعد في تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما أكدته نسب الجدول رقم(06)، ونجد أن المؤسسة تسعى إلى الاهتمام والاتجاه إلى فرض المساواة بين العمال، وهذا ما برهنت عليه قيم الجدول رقم (07)، حيث أن المساواة بين العمال أحد أهم القيم التي تهتم بها المؤسسة والتي من خلالها تقوم بتعزيز الثقة والرضا لدى موظفين وتساهم في تحقيق الأداء المتميز والتفوق في العمل، كما نجد أن القيادة في مؤسسة أونيكاب أنها تقوم بتقييم العاملين لديها من خلال السلوكيات الأخلاقية وتسعى إلى تحفيز أصحاب السلوك الحسن والمهذب وهذا ما دلت عليه نسب الجدول رقم (08) حيث بلغت لإجابات نعم بنسبة: (73%)، وهذا ليكون هذا العامل قدوة للموظفين الآخرين وفي نفس الوقت نجد أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها، ونجاح منظومتها عن طريق الالتزامات الأخلاقية عن طريق الاهتمام وتشجيع السلوكيات التنظيمية وهذا ما وصلت إليه نسب الجدول رقم (10)، وإضافة إلى ذلك تعمل القيادة على ترسيخ قيم الأمانة والصدق لدى العمال، وأن يقوم بتنفيذ العمل المطلوب منه بنفسه، مما يساهم في بناء منظومة تتمتع بقيم ومبادئ وأخلاق عالية، وهذا ما أثبتته نسب الجداول (08، 10، 12)، التي ارتبطت بالسلوكيات والالتزامات الأخلاقية والعناصر المتكونة منها، كالصدق والأمانة،....

أثبتت قيم نسب الجدول رقم (11) أن القيادة داخل المؤسسة تسعى إلى تقليل وضبط السلوكيات غير الأخلاقية من أجل الوصول إلى الأهداف وتحقيقها، من خلال خلق بيئة رقابية طبيعية، حيث يشعر الأفراد بأن سلوكهم مراقب من قبل زملائهم، وهذا ما وصلت إليه نتائج

الجدول رقم(13)،ونجد أن المؤسسة تمتلك القدرة على التكيف والالتزام والاحترام والتعامل مع القيم السائدة النابعة من المجتمع، وهذا عن طريق مجموعة من العوامل التي تكون ضمن المؤسسة ولأن هذه الأخيرة هي جزء لا يتجزأ من المجتمع، فيجب عليها أن تكون مبنية وفق قيم السائدة في المجتمع، وهذا ما برهنت عليه نسب الجدول رقم (14).

2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة تحت السؤال الفرعي الثاني المتمحور في: دور القيادة

التشاركية في تعزيز عملية البعد الأدائي:

وضح الجدول رقم (15) أن المؤسسة تقوم بتوفير دورات تدريبية للعمال في كل فترة وهذا من أجل تقديم المعلومات وكسب الخبرة، وتحسين أداء الموظفين حيث تساهم هذه البرامج في مواكبة جميع التطورات والتغيرات الحاصلة في جميع المجالات وفي تحسين وتعزيز كفاءة العمل، والتأشير بشكل إيجابي على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وهذا ما وصلت إليه نسب الجدول (15)، حيث أن معظم الموظفين أجابوا بـ "نعم" بنسبة (83%)، وأيضا تقوم المؤسسة بتشجيع على العمل الجماعي وفرق العمل، فالقيادة الجيدة المتميزة هي التي تستطيع توجيه وتحفيز فرقة العمل لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية وخلق بيئة تشجع الانفتاح والمساعدة والتواصل بين زملاء العمل وتبادل الأفكار وهذا ما وقفت عنده نسب الجدول رقم (16).

وإضافة إلى ذلك أن لمؤسسة تشجع وتعمل على أن يقوموا بأنشطة تطوعية إضافية، وهذه الأنشطة إما أن تكون لصالح المنظمة أو لصالح المجتمع، حيث أن هذه الأنشطة قد تكون في صالح المؤسسة، لأن هذه الأخيرة قد تستفيد منها من ناحية اكتشاف وبناء مهارات جديدة، فالتطوع يتيح للموظف فرصة لتطوير مهاراته في التواصل أو اكتساب خبرات جديدة، وتساهم أيضا في بناء الثقة بالنفس وهذا ما أكدت عليه نسب الجدولين رقم (17، 18) على التوالي، والجدول رقم (19) يفسر أن المؤسسة تعمل على خلق فرص العمل وذلك لتحقيق نسبة البطالة في المجتمع وتشجيع الاستثمار وتحسين البنية التحتية، وتنمية المجتمع، حيث أن هذا التأثير قد يكون بالإيجاب لصالح المؤسسة والحصول على كفاءات جديدة، وأفراد جدد، حسب مناصبهم المتوفرة وتأمين الثغرة الموجودة حسب ذلك، ونجد بأن المؤسسة تعمل على غرس قيمة حب العمل لدى العمال، ففي مضمون المؤسسة وجوهرها الحب والعطاء، وهو الذي يرتقي بالفريق ويرفع أداءهم حيث تسعى المؤسسة إلى نشر حب العمل بين العاملين في منظمة من أجل الوصول إلى المسار

المرغوب فيه، والاجتهاد الثقافي، ليكون عن طريق حب العمل، وهذا ما صرحت به نسب الجدول رقم (20)، حيث أن الأغلبية أشارت إلى ذلك بنعم بنسبة (97%)، وفي الجدول رقم (21) توضح النتائج أن المؤسسة تعطي أي تقديم وتتيح الفرصة للعاملين بأخذ زمام الأمور والقيام بالعمل الصحيح أي يكون ذا فوائد ومنفعة للمؤسسة بالمحيط الخارجي، لأنها جزء لا يتجزأ من محيط المجتمع التي هي ضمنه، ومن خلال تنظيم توعية وصالونات تساهم في معرفة الأفراد دور وأهمية المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما أكدته نسب الجدول رقم (22)، بما أن المؤسسة تسمح للعمال بتولي زمام الأمور، فلا بد أنها تسمح للعاملين في المشاركة في قرارات العمل، حسب الجدول رقم (23)، بحيث أن الأخذ بأداء العاملين حول اتخاذ قرار أو خروج بحل ما يعتبر عاملاً أساسياً في نجاح ذلك القرار والثقة الموجودة ما بين القيادة والعاملين داخل المؤسسة وما مدى مصداقية سير هذه الأخيرة أي المؤسسة تؤكد النسبة المرتفعة المتحصل عليها بـ (70%)، حسب الجدول رقم (24)، ويوضح أن المؤسسة تقوم بتوزيع الأدوار والمهام في داخل وبين العاملين، حيث أن هذا يؤدي إلى معرفة نقاط القوة والضعف وإضافة إلى ذلك تبيان وتوضيح كل عضو بمهامه ومسؤوليته اتجاهها وإعلامه كيفية القيام بذلك والبقاء على اطلاع سيرورة تقدم العاملين من طرف المؤسسة.

3- نتائج دراسة التساؤل الرئيسي المتمثل في دور القيادة التشاركية في تعزيز المسؤولية

الاجتماعية: من خلال النتائج المتحصل عليها من طرف التساؤل الفرعيين الأول والثاني يمكن القول أو التصريح بأن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة أنها تقوم بتضمين الموظفين في عملية اتخاذ القرار يقوم بتعزيز الشفافية، ويشجع المشاركة الفعالة مما يخلق بيئة عمل ملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية، وإشراك الجميع في الحلول الاجتماعية، ويفتح المجال لابتكار حلول جديدة تعزز من الأثر الإيجابي، وأن الشعور بالانتماء لدى الموظفين يزيد من التزامهم بالمبادرات الاجتماعية ويحفزهم على المشاركة بفعالية، وأن القيادة التشاركية تقوم برفع وعي الأفراد حول تأثير قراراتهم على المجتمع مما يعزز من الشعور بالمسؤولية الاجتماعية، وإضافة إلى ذلك نجد بأن بناء الثقة بين الموظفين والقيادة يقوي العلاقات والمبادئ الداخلية ويعزز من تعاونهم لتحقيق الأهداف وأن القيادة التشاركية تساعد في بناء مؤسسة مسؤولة اجتماعياً ومستدامة.

تعد مرحلة عرض وتحليل البيانات احد خطوات إتمام البحث العلمي التي لا يمكن للباحث تجاوزها فهي بمثابة جوهر البحث حيث أن الباحث منذ بداية ظهور المشكلة يعمل بكل جدية على الوصول لنتائج وحلول لها حيث تعد البيانات والمعلومات المتحصل عليه وفق عدة أساليب وأدوات متنوعة في البحث العلمي يقوم بتفريغها في جداول إحصائية ثم تحليلها وتفسيرها وقراءتها وعرضها بطريقة موضوعية للوصول الى نتائج واقعية وعلمية.



الخاتمة:

في الختام يمكن القول بأن القيادة التشاركية تلعب دورا حيويا في تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات. من خلال إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، تسهم القيادة التشاركية في بناء ثقافة مؤسسة قائمة على الشفافية والتعاون والمسؤولية المشتركة مما يخلق نوعا من التعزيز والالتزام بالقيم الأخلاقية وتزيد الوعي والتفاعل الإيجابي مع القضايا الاجتماعية والبيئية، كما أن تطبيق مبادئ القيادة التشاركية يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات مستدامة توازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية، فهي بذلك تخلق التفاعل في بيئتها والمحافظة على مناخها التنظيمي من خلال دعم العلاقات بين أفرادها والعمل على انسجامهم وتقوية ثقافتها التنظيمية عبر قيادتها، حيث تعمل القيادة على رسم نظام المؤسسة بأكملها في أساس قيام أو فشل المؤسسة ومن أنواع القيادة نجد القيادة التشاركية التي تسعى دائما لخلق بيئة إيجابية للتواصل بين أفرادها من خلال توثيق مبدأ الاحترام والثقة والأمانة وغيرها من المبادئ التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وفق التزامات أخلاقية وتحرص القيادة التشاركية على مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار وهذا ما يقوي الثقة بينهم ويعزز شعور المسؤولية والالتزام عند العاملين بها، كما نجد أن المسؤولية الاجتماعية تعزز من إيجابية المؤسسة وتساهم في بناء بيئة عمل تشجع على الشفافية والتعاون وتغرس الثقة والالتزام بين موظفيها وبالتالي فإن القيادة التشاركية تعمل على خلق روح المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين من أجل تحقيق أهدافها وأهداف مجتمعها.

ولقد جاءت دراستنا بمجموعة من النتائج من بينها:

- القيادة تعمل بكل جهد على مبدأ الاحترام المتبادل بين جميع العمال من

عامل بسيط إلى المدير العام وهذا ما يساهم في راحة العامل

- تتحلى القيادة بالمساواة بين العمال من خلال تعزز الثقة والرضا لدى

الموظفين، وتساهم في تحقيق الأداء المتميز والتفوق في العمل.

الخاتمة

-تقيم القيادة في مؤسسة الكوابل_اليونيكاب العاملين لديها من خلال تحفيز أصحاب السلوك الحسن والمهذب وتحفزهم من خلال زيادة في الأجر، ليكونوا قدوة للموظفين الآخرين وهذا ما دلت عليه النسب ب:73%

-تسعى القيادة العليا في المنظمة بكل جهد إلى تحقيق أهداف وفق الالتزامات

الأخلاقية

-تعمل القيادة على ترسيخ قيم الأمانة والصدق لدى الموظفين حيث تكمن أهمية الصدق والأمانة في أن يقوم بتنفيذ العمل المطلوب منه بنفسه مما يجعله إنسانا ناجحا وله دورا مهما في انتشار الأمان

-نستنتج من المعطيات المدونة أن القيادة توفر للعامل دورات تدريبية كل فترة وهذا من أجل تقديم المعلومات وكسب الخبرة في مجال عمله واختصار في الوقت لزيادة الإنتاجية مما يؤثر بشكل إيجابي على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة

-تشجع القيادة على العمل الجماعي فالقائد الجيد هو الذي يستطيع توجيه وتحفيز فريق عمله لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية وخلق بيئة تشجع الانفتاح في التواصل بين الزملاء.

-تشجع القيادة العمال على المشاركة في أنشطة تطوعية إضافية لصالح المنظمة بدون ضغط

-تعمل القيادة على خلق فرص العمل لأفراد المجتمع وذلك لتخفيف نسبة البطالة في المجتمع وتأمين عمل مستقر وتحسين وضعهم المالي وتشجيع الاستثمار وتحسين البنية التحتية وتنمية المجتمع.

-تعمل القيادة على غرس قيمة حب العمل لدى العمال، فالمؤسسة جوهرها الحب والعطاء هو الذي يرتقي بالفريق ويرفع أداءهم ويهذب سلوكهم ويزيد تفاعلهم في كل الاتجاهات، فالقيادة الحديثة تركز على نشر المحبة بين القائد والعاملين معه فالمنظمة

-القادة يسعون بجهد كبير لربط المنظمة بالمحيط الخارجي

الخاتمة

- القيادة تسمح للموظفين بالمشاركة في قرارات العمل، حيث أن الأخذ بآراء العاملين حول اتخاذ قرار ما يعتبر عاملاً أساسياً في نجاح القرار ذلك أن المدير لوحدته لا يستطيع أن يتخذ قراراً بمفرده فهي من أهم مبادئ تفويض السلطة وتعتبر وسيلة لخلق بؤادر الإبداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج وتطوير أساليبه.
- القائد المنظمة يسعى لتشجيع التواصل بين زملاء العمل من خلال تشجيع أعضاء المجموعة الواحدة على التواصل اللفظي عن طريق التحاور وجهاً لوجه لخلق بيئة عمل إيجابية تشجع الابتكار والمنافسة
- القيادة تتدخل لحل جميع المشاكل دون استخدام القانون
- القيادة تسعى دائماً لمد يد العون لكل موظف يحتاج إلى المساعدة ليس فقط في الوفاة وإنما أيضاً في المرض.

قائمة المصادر والمراجع

- أحمد رجب، الإدارة والقيادة، وكالة الصحافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2023.
- بن دريدي منير، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2019.
- بودون ف، بوريكو وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، دار المعارف للنشر، ط01، القاهرة، (د.س.ن).
- بوعلام بن حمودة، وآخرون، المفتاح-قاموس عربي أبجدي مبسط، دار الأئمة، ط02، أدرار، الجزائر، 1996.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، بدون جزء، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، بدون جزء، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.
- خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة" من المنظور الإسلامي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض، 2016.
- شارلزهل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.
- صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2015، عمان.
- صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود دي مير، قوة الذكاء الاجتماعي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الذات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، بغداد، 2013.

قائمة المصادر والمراجع

- طاهر محسن منصور الغالبي صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع -، بدون جزء، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- طعيان جعبل طعيان، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات، ألان ناشرون وموزعون، الأردن، 2021.
- عبد الرزاق بركات، دراسة مدى تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الالتزام التنظيمي للعاملين، الجامعة الافتراضية السورية، 2017.
- عبد الله علمي، أسس التواصل تأطير النظري وتنزيل تطبيقي، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، (دون بلد النشر)، 2020.
- علي غربي، أبعديات المنهجية في كتابه الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، (دون بلد النشر)، 2018-
- ليلي محمد أبو علا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار الجناد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- محمد أعبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، ط02، عمان، الأردن، 1999.
- محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية القاهرة، 1995.

قائمة المصادر والمراجع

-محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

-مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.

-مقدم وهيبة، بكار بشير، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية أيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، جامعة مستغانم.

-منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2019.

-ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

-نجم عبر نجم، أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، الورق للنشر والتوزيع، 2006.

-نورجان عادل محمود دي مير، قوة الذكاء الاجتماعي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الذات الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، 2013.

ثانيا - المجالات والجرائد:

-أسماء مختار، "نظرية الدور الاجتماعي-الأهمية، الشروط، المبادئ، (نظرية الدور الاجتماعي)"، 03 مايو 2023.

-برزوق عبد الرفيق، "استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة-دراسة ميداني بمؤسسة السيدي للكابلات بولاية عبد الدفلى-الجزائر"، جامعة البليدة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص42.

-بسام سمير الرميدي، "دراسة أهمية تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 20، 2018.

قائمة المصادر والمراجع

- بن عبد الفتاح دحمان وآخرون، "المسؤولية الاجتماعية للشركات مفاهيم ونظريات"، مجلة الحقيقة، العدد 27.
- بن عروس محمد لمين، "الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السادس، العدد الرابع، الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2021.
- بوحزام سيد أحمد وآخرون، "محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة ولاية معسكر"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 2، العدد 3، سنة 2017.
- جديدي روضة، محاضرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2022/2021.
- حمدي بن سالم، المجلة التربوية، العدد 55، نوفمبر 2018.
- خبابة عبد الله، خبابة صهيب، "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 15-14 2012.
- دلبياز كمال، "البنية الفكرية لمدلول المشاركة السياسية في الميزان النظري-قراءة في المفاهيم والأشكال والمستويات والنماذج"، مجلة الرائد في الدراسات السياسية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2019.
- سالم يعقوب، قواسمية العلمي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد 19، العدد 3، السنة 2021.
- ستيتي الزازية وآخرون، "المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 05، العدد 01 الجزائر، مارس 2021.
- سعاد عبود، جمال الدين بن سليمان، "المسؤولية الاجتماعية للشركات التزام اجتماعي أم ربح اقتصادي"، مجلة تنوير، العدد الخامس، مارس 2018.

قائمة المصادر والمراجع

- صالح هشام، قدرى محمد، "أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثيرها على تنمية المجتمعات المحلية حالة الشركات النفطية"، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 04، غليزان، جزائر، 2019.
- عبد الوهاب بن شباب الشميلان، "المسؤولية الاجتماعية من منظور إسلامي وتأثيرها الإيجابي على المنظمات"، المجلة العربية للإدارة، ديسمبر (كانون الأول) 2018.
- عهد بنت ناصر بن عبيد، دور الأسرة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب، محاضرات، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، 2021.
- عيسى محمد الغزالي، "المسؤولية الاجتماعية للشركات"، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد التسعون، شباط، الكويت، 2010.
- غردي محمد، دور مبادئ وأسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد9، سبتمبر 2013.
- فتيحان بن علاب مدغش البقمي، "درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين"، المجلة العلمية، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الحادي عشر، جزء ثاني، نوفمبر 2018.
- فهد دحام حسن، تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات في ممارسات المحاسبة الإبداعية في ظل آليات الحوكمة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2022.
- قادري حليلة، "اتجاهات الشباب نحو المسؤولية الاجتماعية"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، عدد16، سنة2016، ص134.
- لطرش محمد، "دراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد02، العدد12، باتنة، الجزائر، 2015.
- محمد جصاص، "العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة مقارنة نظرية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 30، العدد 5، ديسمبر 2019.

قائمة المصادر والمراجع

- محمد عبد المقصود غانم، "التنظيم القانوني للمسئولية الاجتماعية للشركات"، مجلة حقوق دمياط للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد السابع، يناير 2023.
- محمد فلاق، سميرة احمد حدو، "المسئولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال بين الممارسات التسويقية والضرورة الاستراتيجية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العشرون، ديسمبر 2016.
- محمد محسن عمر جابر، "المسئولية الاجتماعية من المنظور التربوي الإسلامي"، مجلة التربية، العدد 194، أبريل لسنة 2022.
- مسلم عبد الله، "دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي"، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، تلمسان، 2021.
- هشام مكّي، عبد الرحمان بوطيبة، "القياس المتعدد الأبعاد لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، مجلد 03، العدد 4، السنة 2017.
- وراد حسين وآخرون، "تطبيقات أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة في عناصر المزيج التسويقي للخدمات حالة المؤسسات الخدمية الجزائرية"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 04، عدد 01، مارس 2020.
- نبيح أمينة، الطاهر غراز، "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية للموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة"، مجلة السباق للفنون والآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 01.
- ثالثاً- الأطروحات والرسائل الجامعية:
- أسمهان علي العواسا، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء التنظيمي للمصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، 2011.
- الرفاعي محمد حسين، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

- باسل الشحاتة، أهمية المسؤولية الاجتماعية في جذب الزبائن في البنوك الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
- باسل فريز حسونة، المسؤولية الاجتماعية والضغط النفسية لدى القيادات الطلابية في جامعة القدس المفتوحة، قسم علم النفس الصحة النفسية والمجتمعية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، 2014.
- بوعافية عليّة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-2022.
- زايد حبيب، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2020-2021.
- زايد حبيب، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، 2020-2021.
- زهية عبا، إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 01، 2018/2019.
- سعاد عبود، جمال بن سليمان، المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في تعزيز قيم المواطنة في ضوء إدارة الأعمال والمؤسسات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
- سماح محسن على سعيد، إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في شركات القطاع الخاص الصناعية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2011.
- سمية عودة، حسين الحجيج، القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير في

قائمة المصادر والمراجع

التربية، قسم الإدارة والمناهج التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، حزيران 2019.

-سميرة الغويل، نوال زماني، "المسؤولية الاجتماعية المفهوم-الأبعاد المعايير"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016.

-عبد الله بن سعيد سعد الحارثي، دور برامج المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في تعزيز الأمن الاجتماعي لأسر السجناء، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015، ص25.

-عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، السعودية، 2018.

-فضالة خالد، دور الاقتصاد الإسلامي في إرساء المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، 2018/2019

-قلال حمزة، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2021، 03/2020.

-قلال حمزة، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة دراسة حالة شركة كوندور الكترونيكس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2022.

-كريمة مصطفى عبد الفتاح، "دور المشاركة المجتمعية في دعم عملية التعليمية بمحافظة القيوم"، بحث مستخلص من رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم، جامعة القيوم، مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية، عدد 11، جزء 03، 2019.

قائمة المصادر والمراجع

- مازن محمد أحمد الجمل، تقييم أثر المسؤولية الاجتماعية على النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
- محمد احمد جمعة، أثر تبني الشركات الأردنية للمسؤولية الاجتماعية على أدائها المالي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الأول 2017.
- محمد معمري، القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019م.
- محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا ولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019.
- مقدود وهيبة وآخرون، "عرض تجارب شركات الاتصال الوطنية في ترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 2020.
- منار سلمان ابراهيم الدليمي، دور الدولة في دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة تحليلية مقارنة، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، مصر، 2020.
- ياسر سعيد أبو هريدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الاقصى، 2017.

رابعا- المراجع الأجنبية:

-Effect of participative leadership Style on employée's productiuty
kowo soloman akpowiora and an athores journal of economic behaior,
vol 08, 2018.

-I.C.M. Eyssen and Athess, Asystematic review of insticipation
assessing participation: challenges, In defining participation Archives of
physieal Medicine and Rehabilitation, 2011.

قائمة المصادر والمراجع

-johns,c, ourgoinzational behavior: understqnding and college
publishes:inc, 1996.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

استمارة استبيان حول موضوع:

دور القيادة التشاركية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

في إطار دراستنا ليل شهادة الماستر تخصص تنظيم والعمل، نرجو من سيادتكم الإجابة على بنود هذا الاستبيان، ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، إجاباتكم هي دعم لنا لإنجاز هذا الموضوع.

إشراف الأستاذ:

*حليلو نبيل

إعداد الطالبان:

■ غنانية هشام

■ هيشر محمد رضا

-التساؤل الرئيسي: ما هو دور القيادة التشاركية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية؟.

-التساؤلات الفرعية:

1- ما هو دور القيادة التشاركية في تعزيز عملية البعد الأخلاقي؟.

2- ما هو دور القيادة التشاركية في تعزيز عملية البعد الأدائي؟.

3- ما هو دور القيادة التشاركية في تعزيز عملية البعد الإنساني؟.

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 فأكثر
- 3- المؤهل العلمي:
- 4- المستوى الوظيفي:
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنة من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أكثر

المحور الثاني: البعد الأخلاقي

- 6- هل تركز قيادتكم لثقافة الاحترام والتقدير داخل المنظمة؟
نعم لا
- 7- هل تتحلى قيادتكم بالعدل والمساواة بين العمال؟
نعم لا
- 8- هل تكافئ قيادتكم العاملين على سلوكياتهم الأخلاقية؟
نعم لا
- 9- هل تعمل قيادتكم على تثمين جهودكم والثناء عليكم على الإنجاز في العمل؟
نعم لا
- 10- هل تسعى قيادتكم على تحقيق الأهداف وفق الالتزامات الأخلاقية؟
نعم لا
- 11- هل يعاقب قائد العاملين على السلوكيات غير الأخلاقية؟
نعم لا
- 12- هل تشجع قيادتكم المحافظة على المبادئ الأخلاقية الموجودة في المنظمة؟
نعم لا
- 13- هل تعمل قيادتكم على ترسيخ قيم الأمانة والصدق لدى العاملين؟
نعم لا
- 14- هل تلتزم القيادة بالقيم السائدة بالمجتمع المحلي؟
نعم لا

المحور الثالث: البعد الأدائي

- 15- هل تلتزم قيادتكم برامج تحسين أداء العمال وتدريبهم؟.
- نعم لا
- 16- هل تشجع قيادتكم على العمل الجماعي وفتح العمل؟.
- نعم لا
- 17- هل تشجع قيادتكم العمال على المشاركة في أنشطة تطوعية إضافية لصالح المنظمة بدون ضغط أو إكراه؟.
- نعم لا
- 18- هل سبق لقيادتكم تشجيع العمال للمشاركة في أنشطة تطوعية لصالح المجتمع؟.
- نعم لا
- 19- هل تعمل قيادتكم على خلق فرص العمل لأفراد المجتمع؟.
- نعم لا
- 20- هل تعمل قيادتكم على غرس قيمة حب العمل لدى العمال؟.
- نعم لا
- 21- هل تشجع قيادتكم العمال على الأخذ بمبدأ المبادرة في الأمور المرتبطة بالعمل؟.
- نعم لا
- 22- هل يسعى القادة بتعريف العاملين بالمحيط الخارجي؟.
- نعم لا
- 23- هل يكرس القادة لدى العاملين قيمة المشاركة في قرارات ذات صلة بالعمل؟.
- نعم لا
- 24- هل تسعى قيادتكم على أن تكون توزيع الأدوار والمهام واضحة؟.
- نعم لا

المحور الرابع: البعد الإنساني

- 25- هل يسعى مديرك لخلق بيئة تشجع على التواصل بين زملاء العمل؟.
- نعم لا
- 26- هل يشجع مديرك العاملين على التعاون فيما بينهم؟.
- نعم لا
- 27- هل يحرص مديرك على بث شعور الأمن النفسي لدى العاملين؟.
- نعم لا
- 28- هل يحرص مديرك على التواصل مع الموظفين في المناسبات الخاصة؟.
- نعم لا

29- هل تقبل قيادتكم الالتقاء والحديث معها خارج العمل؟.

نعم لا

30- هل تتدخل قيادتكم لحل المشكلات بين العاملين بعيدا عن استخدام القانون؟.

نعم لا

31- هل تمد قيادتكم يد العون للعاملين أثناء الظروف الخاصة في حالة الوفاة أو المرض؟.

نعم لا

32- هل تهتم قيادتكم بالعامل الصحي للعمال من خلال توفير الرعاية الصحية؟.

نعم لا

.....

33- هل يتعامل قادتكم معكم كزملاء عمل لا على أساس السلطة؟.

نعم لا

34- ما رأيكم في قيادتكم؟.

نعم لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

استمارة استبيان حول موضوع:

دور القيادة التشاركية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية -دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل ENICAB بسكرة-

في إطار دراستنا ليل شهادة الماستر تخصص تنظيم والعمل، نرجو من سيادتكم الإجابة على بنود هذا الاستبيان، ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، إجاباتكم هي دعم لنا لإنجاز هذا الموضوع.

إشراف الأستاذ:

* حليلو نبيل

إعداد الطالبان:

■ غنانية هشام

■ هيشر محمد رضا

-التساؤل الرئيسي: ما هو دور القيادة التشاركية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية؟.

-التساؤلات الفرعية:

1- ما هو دور القيادة التشاركية في تعزيز عملية البعد الأخلاقي؟.

2- ما هو دور القيادة التشاركية في تعزيز عملية البعد الأدائي؟.

3- ما هو دور القيادة التشاركية في تعزيز عملية البعد الإنساني؟.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: من 30 سنة بين 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 من 50 فأكثر
- 3- المؤهل العلمي:
- 4- المستوى الوظيفي:
- 5- الأقدمية في العمل: من 05 سنة من 05 إلى 10 11 سنة إلى 16 سنة من 16 سنة إلى أكثر

المحور الثاني: البعد الأخلاقي

- 6- هل تكرس قيادتكم لثقافة الاحترام والتقدير داخل المنظمة؟
 نعم لا
- 7- هل تتحلى قيادتكم بالمساواة بين العمال؟
 نعم لا
- 8- هل تقيم قيادتكم العاملين على سلوكياتهم الأخلاقية؟
 نعم لا
- 9- هل تعمل قيادتكم على مكافأة جهودكم والثناء عليكم على الإنجاز في العمل؟
 نعم لا
- 10- هل تسعى قيادتكم على تحقيق الأهداف وفق الالتزامات الأخلاقية؟
 نعم لا
- 11- هل يعاقب قائد العاملين على السلوكيات غير الأخلاقية؟
 نعم لا
- 12- هل تشجع قيادتكم المحافظة على المبادئ الأخلاقية الموجودة في المنظمة؟
 نعم لا
- 13- هل تعمل قيادتكم على ترسيخ قيم الأمانة والصدق لدى العاملين؟
 نعم لا
- 14- هل تلتزم القيادة بالقيم السائدة بالمجتمع المحلي؟، أي قيم؟، إيجابية، سلبية؟
 نعم لا

في حالة نعم هل ممكن مثال على ذلك:

.....
.....

المحور الثالث: البعد الأدائي

15- هل تلتزم قيادتكم برامج تحسين أداء العمال وتدريبهم؟.

نعم لا

16- هل تشجع قيادتكم على العمل الجماعي و فرق العمل؟.

نعم لا

17- هل تشجع قيادتكم العمال على المشاركة في أنشطة تطوعية إضافية لصالح المنظمة بدون ضغط أو إكراه؟.

نعم لا

في حالة نعم، ما نوعها؟:

.....

18- هل سبق لقيادتكم تشجيع العمال للمشاركة في أنشطة تطوعية لصالح المجتمع؟.

نعم لا

في حالة نعم، ما نوعها؟:

.....

19- هل تعمل قيادتكم على خلق فرص العمل لأفراد المجتمع؟.

نعم لا

20- هل تعمل قيادتكم على غرس قيمة حب العمل لدى العمال؟.

نعم لا

21- هل تشجع قيادتكم العمال على الأخذ بمبدأ المبادرة في الأمور المرتبطة بالعمل؟.

نعم لا

22- هل يسعى القادة لدى العاملين قيمة المشاركة في قرارات ذات صلة بالعمل؟.

نعم لا

23- هل يكرس القادة لدى العاملين قيمة المشاركة في قرارات ذات صلة بالعمل؟.

نعم لا

24- هل تسعى قيادتكم على أن تكون توزيع الأدوار والمهام المرتبطة بوظيفتك؟.

نعم لا

المحور الرابع: البعد الإنساني

25- هل يسعى مديرك لخلق بيئة تشجع على التواصل بين زملاء العمل؟.

نعم لا

26- هل يشجع مديرك العاملين على التعاون فيما بينهم؟.

نعم لا

27- هل يحرص مديرك على بث شعور الأمان النفسي لدى العاملين؟.

نعم لا

28- هل يحرص مديرك على التواصل مع الموظفين في المناسبات الخاصة؟.

نعم لا

في حالة نعم، اشرح ذلك؟:

29- هل تقبل قيادتكم الالتقاء والحديث معها خارج العمل؟.

نعم لا

30- هل تتدخل قيادتكم لحل المشكلات بين العاملين بعيدا عن استخدام القانون؟.

نعم لا

31- هل تمد قيادتكم يد العون للعاملين أثناء الظروف الخاصة في الوفاة مثلا؟.

نعم لا

32- هل تقوم قيادتكم بتوفير خدمات الرعاية الصحية؟.

نعم لا

33- هل يتعامل قادتكم معكم كزملاء عمل لا على أساس السلطة؟.

نعم لا

34- ما رأيكم في قيادتكم؟.

نعم لا

رقم	المحكم	الرتبة	الجامعة
01	مشري سميرة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -
02	مراد حنان	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -
03	عصمان بوبكر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -
04	خليل نزيهة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة محمد خيضر بسكرة - شتمة -

ملحق رقم 04 الترخيص بزيارة ميدانية

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الرقم المرجعي: 2024 / 1.ع.ق. / 1.1

إلى السيد: مدير مؤسسة
صناعة الكوابل

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم بسيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث ميداني/ تريض ميداني حول:

دور القيادة التشاركية وأثرها في تعزيز المسؤولية
الإيجابية -

وذلك ابتداء من: (المدة لا تتجاوز 10 أيام) من 06 ماي 2024 إلى 16 ماي 2024

للطلبة الآتية أسمائهم:

- غناتيّة هشام
- هديش محمد رضا

إشراف الأستاذ(ة):
خليل تيبيل

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 29 أفريل 2024

رئيس القسم

رئيس قسم العلوم الاجتماعية
العضو الرحمان شالة

مسؤول الشعبة

الحمد لله