



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
من إعداد الطالبين: - بلحسن خولة  
- بلبقرة سمير

بعنوان:

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال  
(دراسة حالة مؤسسة "GLASS DESIGN"-برج بوعريريج-)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	مريم كفي
مشرفا	أستاذ محاضر أ	سعاد بعجي
مناقشا	أستاذ محاضر ب	ريمة الولهي

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

## شكر وعرافان

الشكر لله الواحد الأحد الذي أنعم علينا نعمه والذي خلقنا فسوانا ولطريق العلم هداانا، والذي يسر سبيلنا وأنار درينا وبه استعنا وعليه توكلنا، ربي نحمدك حمدا كثيرا طيبا ومباركا لجلال وجهك وعظيم سلطانك والصلاة والسلام على أشرف الخلق والأنبياء سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر الاحترام وأطيب التقدير للأستاذة الفاضلة "بعجي سعاد" التي لم تبخل علينا بتشجيعها وتوجيهاتها السديدة والقيمة التي استفدنا منها وسرنا على خطاها في سبيل إنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر لعمال وموظفي ش.ذ.م.م. خالد للتصنيع الإخوة حمور

على مساعدتهم لنا في إنجاز هذا البحث (GLASS DESIG)

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث وإلى كل من ترك بصمة على صفحات هذه المذكرة ومدنا بيد العون والمساعدة في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع.

## الاهداء

نهدي هذا العمل إلى من قال فيهما

{وَأَخْفَيْنَا لَهُمَا جَنَّةَ الْجَنَّةِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقَالَ رَبِّ اجْنُبْنَا كَمَا رَبَّيْنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ} الآية 24

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى الإخوة والأخوات، إلى كل الأهل والأقارب

إلى جميع الأصدقاء

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتي الأفاضل

إلى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي.

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة جهدي إلى أمي الغالية حفظها الله وإلى أبي العزيز أطال الله عمره

إلى كل إخوتي وأخواتي إلى كل عائلتي الكريمة

إلى كل من علمني حرفاً في هذه الدنيا الفانية

إلى جميع أصدقائي أصحاب الرحلة الطويلة

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

لو بنصيحة أو دعاء.

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في واحدة من منظمة الأعمال وهي ش.ذ.م.م خالد للتصنيع الإخوة حمور (GLASS DESIGN) ببيرج بوعرريريج، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة مكونة من 32 فقرة موزعة على محورين، يتعلق المحور الأول بأبعاد القيادة الأخلاقية ويضم 17 فقرة، أما المحور الثاني فيتعلق بأبعاد المسؤولية الاجتماعية ويضم 15 فقرة، تم توزيع أداة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة على عينة شملت 40 مبحوثا من مجتمع الدراسة، استرد منها 37 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ومن خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، والتحليل باستخدام عدة أساليب إحصائية، أظهرت النتائج أن مستوى تبني القيادة الأخلاقية لدى عينة الدراسة مرتفع، وأن مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية لدى عينة الدراسة ذو درجة عالية، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة الأخلاقية على المسؤولية الاجتماعية غير محققة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية، ش.ذ.م.م خالد للتصنيع الإخوة حمور (Glass Design)، منظمة أعمال.

## Abstract :

This study aimed to identify the role of ethical leadership in promoting social responsibility in one of the business organization and which is khaled hammour brothers manufacturing LLC(Glass design) in bordj bou arreridj out of 32 items design on two axes the first axis is related to the dimensions of ethical leadership, and it includes 17 items, while the second axis is related to the dimensions of social responsibility and includes 15 items. for statistical and by processing the data using the statistical package for social sciences SPSS program and analysis using several statistical methods, the results showed that, the level of adopting ethical leadership among the study sample is high, and that the level of adoption of social responsibility among the study sample is high, and that there is a statistically significant effect at the significant level of  $\alpha \leq 0,05$  for ethical leadership on social responsibility not achieved .

**Key words:** Ethical leadership, Social responsibility, khaled Hammour Brothers Manufacturing LLC(Glass Design),Business organization.

قائمة المحتويات:

صفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الإهداء
I	الملخص
II	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
ب-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: القيادة الأخلاقية
18	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية</b>	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
35	المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة
37	المبحث الثالث: تحليل النتائج
45	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
51	خلاصة الفصل الثاني
53	الخاتمة
56	قائمة المصادر والمراجع
-	فهرس المحتويات
-	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
35	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	01
36	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	02
37	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	03
37	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	04
39	نتائج مستوى القيادة الأخلاقية	05
42	نتائج مستوى المسؤولية الاجتماعية	06
45	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.	07
45	مصفوفة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل.	08
46	الانحدار الخطي المتعدد بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية بطريقة <b>enter</b>	09
48	الانحدار المتعدد بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية بطريقة <b>stepwise</b>	10
49	الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية	11

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
22	هرم كارل للمسؤولية الاجتماعية	02
34	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03

قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق
01	الاستبيان
02	مخرجات برنامج spss v25

# مقدمة

بدأ اهتمام الفلاسفة والمفكرين بدراسة القيادة منذ أقدم العصور ولا يزال الاهتمام بها حتى عصرنا الحاضر، حيث ظهر توجه جديد في المنظمات والمؤسسات العالمية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع العمل التعاوني والمشاركة في صنع القرار، الاهتمام بالعاملين وتعزيز نموهم، و من هذه الأنماط والنماذج المعاصرة نموذج القيادة الأخلاقية التي تعد بوابة نجاح استراتيجية مركزية لأي مؤسسة تنشد النمو وتحقق الغايات، حيث تعمل على تحقيق أهدافها في المؤسسة سواء كانت الأهداف اقتصادية أو اجتماعية، معتمدة في ذلك على برامج التنمية والتطوير من أجل الحصول على كفاءات وكوادر فعالة داخل المؤسسة بمقاييس المسؤولية الاجتماعية التي تعد من بين المفاهيم التي تطورت بشكل كبير كما تزايد في الآونة الأخيرة الحديث عنها التي من خلالها تهتم المؤسسات بمصالح المجتمعات وتحمل مسؤولية الآثار الناجمة عن نشاطات المؤسسات الاقتصادية على الزبائن، العاملين، المالك، المجتمع، والبيئة، وهذه المسؤولية لا تقتصر فقط على الالتزامات القانونية بل تتجاوزها إلى تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة كلهم. ونظرا لوجود مشكلات كثيرة ارتبطت بإهمال الشركات لمسؤولياتها الاجتماعية وما نجم عن ذلك من فساد اقتصادي واجتماعي. فأصبح تبني البرامج المجتمعية والبيئية أمرا ضروريا لضمان استمرارية المؤسسة وتحسين أدائها الاقتصادي وكذا الحفاظ على صورتها في المحيط الذي تتواجد فيه.

**إشكالية الدراسة:** على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في المؤسسة محل الدراسة؟  
من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في المؤسسة محل الدراسة؟

2- هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في المؤسسة محل الدراسة؟

3- هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في المؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة على الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .

وتتبع تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1-توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في المؤسسة محل الدراسة.

2-توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في المؤسسة محل الدراسة.

3-توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  في المؤسسة محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

-تزايد اهتمام الفكر الإداري المعاصر بدراسة قيم وأخلاقيات القيادة، خاصة في الدول المتقدمة أين يظهر العديد من مراكز تدريب وإعداد القيادات الإدارية، خاصة وأن نجاح المنظمات في عصرنا الحالي مرهون بامتلاكها لنخبة قيادية كفؤة ونزيهة.

-حاجة منظماتنا الجزائرية الماسة إلى قيادات إدارية متمسكة بالمبادئ والأخلاق الراقية متخذة منها منهاجا تسير وفقه في كل نواحي حياتها.

-حاجة منظماتنا الجزائرية للتبني الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية والالتزام الكامل بها نظرا للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الحاصلة.

### أهداف الدراسة:

-معرفة مدى تبني قيادات المؤسسة محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية.

-معرفة مدى تبني المؤسسة محل الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

-معرفة مدى تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

-معرفة درجة أهمية أبعاد كل من القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة.

-توسيع المعرفة والفهم حول دور القيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية وتعزيزها في سياق الأعمال.

### منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية التالية وهي الاستبانة في معالجة الفصل التطبيقي من خلال

استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في معالجة البيانات والتحليل باستخدام عدة أساليب إحصائية.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة في حدودها الموضوعية على دراسة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في منظمة الأعمال.

**الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة خلال المدة الممتدة من شهر مارس إلى شهر ماي سنة 2023م.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على ش.ذ.م.م خالد للتصنيع الإخوة حمور (Glass Design) بـ برج بوعريـج.

**أسباب اختيار الموضوع:**

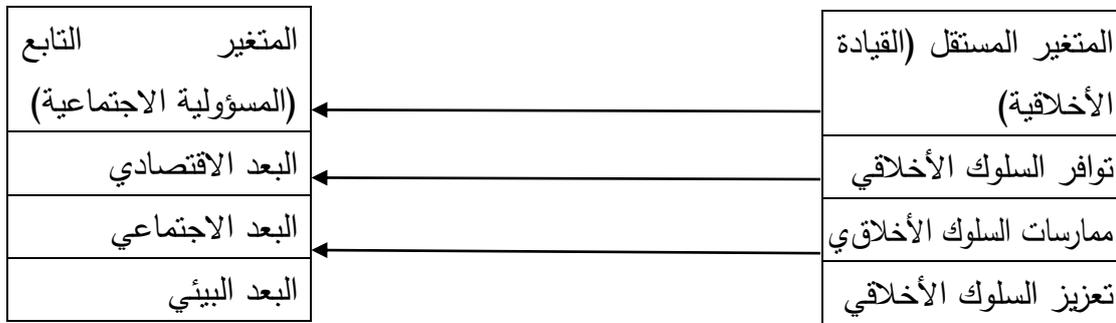
- علاقة الموضوع المباشرة بتخصص الطالبين ألا وهو إدارة أعمال.

- الرغبة في إثراء المكتبة الجزائرية بمرجع حول القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية في مجال إدارة أعمال باللغة العربية.

- التقرب من المؤسسة الجزائرية والتعرف على مدى ممارستها الإدارية في مجال القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية.

**نموذج الدراسة:**

**الشكل رقم (1): نموذج الدراسة**



**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة.

**هيكل الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم في تقديم القيادة الأخلاقية المبحث الثاني تم فيه تقديم المسؤولية الاجتماعية، أما المبحث الثالث فتم فيه تقديم الدراسات السابقة أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية للموضوع، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث

المبحث الأول تم فيه تقديم شركة (Glass Design) أما المبحث الثاني تم فيه تقديم الطريقة وأدوات الدراسة، أما المبحث الثالث فتم فيه تقديم تحليل نتائج، أما بالنسبة للمبحث الرابع فتم فيه تقديم عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

كما في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري

لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

**تمهيد:**

يعد التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية أحد المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات، وقد أصبحت القيادة الأخلاقية صفة أصيلة وممارسة ضرورية في المنظمة، بل أكثر من ذلك أصبحت منهجا جديدا للإدارة الحديثة فهي تمثل البوصلة التي تمكن القادة من استخدام سلوكيات معينة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر مفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة التي من خلالها تكون المنظمة طرفا فعالا ومسؤولا في البيئة التي تتواجد فيها، في حين ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية نتيجة تزايد الضغوطات على المنظمات في التزامها بمسؤولياتها اتجاه المجتمع، لذلك فإنه أصبح ضمن القضايا الواجب على المنظمات أخذها بالحسبان عند وضع الخطط واتخاذ القرارات.

وبناء على ذلك يمكن تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث أساسية:

**المبحث الأول: القيادة الأخلاقية.**

**المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية.**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

### المبحث الأول: القيادة الأخلاقية

تعتبر القيادة الأخلاقية من أهم وأبرز المواضيع التي لقيت اهتمام كبير في السنوات الأخيرة من قبل الجميع سواء على مستوى المنظمات الحكومية أو القطاع الخاص أو على مستوى الأفراد والجماعات، خاصة في ظل الفضاء الأخلاقية التي مست العديد من الشركات الكبرى في مجال التهرب الضريبي من أجل تعظيم الأرباح والتي نسبت جميعها لقرارات القائد، ومن هنا بدأ العديد من الباحثين يعملون على إبراز دور الجوانب الأخلاقية في القائد والتي من شأنها تقليل هذه الظواهر السلبية التي بدأت في الظهور، ولذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم كلا من القيادة، الأخلاق، القيادة الأخلاقية، خصائصها، أهميتها، مكوناتها، أساليبها مبادئها وأبعادها، كما سنبرز القيادة في الفكر الإسلامي ومهاراتها.

### المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

القيادة الأخلاقية أبعد من كونها مجموعة مفاهيم ومعارف، بل وتشمل احتراماً وأخلاقاً يعيشهما القائد مع ذاته ليدعم العاملين معه على تحمل المسؤولية بقلوب راضية وعقول مفتوحة، وأن يضع لنفسه ميثاقاً أخلاقياً ملزماً وأن يحكم بالمنطق على الأمور.

#### أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية

سوف نركز في هذا الجزء على تقديم مفهوم كل من القيادة، الأخلاق والقيادة الأخلاقية.

#### 1. تعريف القيادة:

القيادة ظاهرة عرفتتها المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها، بل أن وجودها في حد ذاته سبباً أساسياً لتطور هذه المجتمعات فكل المجتمعات الإنسانية عرفت القيادة إذ لا بد لكل منها تأثير ينظمها ويوزع الأدوار على أفرادها، ويرشدها إلى الأهداف المطلوب الوصول إليها، كي يقوم بتوجيه أعضائها ويؤثر في سلوكهم، كما يمكن تعريفها كما يلي:

#### أ- لغة

قائد: (يقود، قيادة) فهو قائد، الآخر يقود، قاد الفريق كان رئيساً عليه يدبر أمره.<sup>1</sup>

#### ب- اصطلاحاً

هناك عدة تعاريف للقيادة نذكر من بينها فيما يلي<sup>2</sup>:

تعرف القيادة على أنها: "عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة".

كما تعرف على أنها: "عملية التأثير على الناس كي يسعوا بجدية ورغبة وحماس لتحقيق الأهداف

المرجوة".

<sup>1</sup> منحي الطلاب: قاموس عربي عربي، دار قابس، للنشر والتوزيع، سوريا، 2001، ص 726، نقلاً عن: عفاق مدينة، سلامة و داد.

<sup>2</sup> صفوان أمين سعيد السقاف: القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 37.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

وهي: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".

وهي تعرف كذلك بأنها: "عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة".

بناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة على أنها: "قدرات يمتلكها القائد ليؤثر على الفريق ليتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة"<sup>1</sup>.

### 2. تعريف الأخلاق

لا شك بأن الأخلاق ركيزة إسلامية أساسية لسعادة الإنسان، وهي كذلك ركيزة في العمل القيادي والإداري، إذ تقوم على أساس قوي متين راسخ وقاعدة صلبة وهما القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة فهي مطلقة ثابتة، والتغيير قد يصيب الإنسان، ولن يصيب الأخلاق في ذاتها، بعكس العقائد والأديان الباطلة والأنظمة الوضعية والنماذج القيادية الأخرى المتعارضة مع هذا المنهج القديم، ولذا يمكن تعريف الأخلاق كالتالي:

أ- لغة

فقد جاء من جمع خلق، ومن معاني الخلق في اللغة: الطبع، السجية، العادة، المروءة، والفترة، واشتق من خلق خليق، أما اخلقه ويقال للذي ألف شيئاً، صار له خلق، أي: أصبح عنده عادة<sup>2</sup>.

ب- اصطلاحاً

سنذكر فيما يلي أبرز التعاريف التي تناولت مصطلح الأخلاق:<sup>3</sup>

تعرف الأخلاق بأنها: "مجموعة السلوكيات التي يظهرها الفرد في تعامله مع الأحداث التي تواجهه أو الأفراد الذين معهم في الحياة، وينتسب معظمها من خلال التربية والبيئة التي عاش فيها خلال مراحل عمره المختلفة".

وكذلك تعرف عند علماء الشرع بأنها: "عبارة عن هيئة في النفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة

وبسر من غير حاجة إلى فكر ورؤية، فإذا كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة والمحمودة عقلاً

وشرعاً سميت تلك الهيئة خلاقاً حسناً "وإن كانت الهيئة يصدر عنها أفعال سيئة سميت خلاقاً سيئاً.

وكما يمكن تعريفها بأنها: "التقيد بأحكام الشرع أمراً ونهياً وفي جميع التكاليف التي تربط الإنسان بخالقه

في العقائد والعبادات، أو تربطه بالمجتمع الإسلامي وغيره من المجتمعات".

<sup>1</sup> عماد سعيد محمد الشاعر: ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2017، ص11.

<sup>2</sup> نصرون أسماء: أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في المنظمة، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2016، ص56.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس المكان.

### 3. تعريف القيادة الأخلاقية

لقد وردت عدة تعريفات للقيادة الأخلاقية سنذكر من بينها فيما يلي:  
تعرف القيادة الأخلاقية بأنها: " العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعيا"<sup>1</sup>.  
وتعرف كذلك بأنها: "أسلوب قيادة يسلط الضوء على البعد الأخلاقي للقيادة في الإدارة، ويشير إلى قيم القائد، والسمات الأخلاقية والسلوك الأخلاقي في البيئات التنظيمية، والطريقة التي يرتبط بها الموظفين والمنظمات والمجتمع".

وهناك من يعرفها بأنها: "إظهار السلوك المناسب المعياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وتعزيز هذا السلوك لدى مرؤوسيه من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار ".  
أي أن القيادة الأخلاقية تمثل عملية التأثير من القادة لحث المرؤوسين على تحقيق الأهداف، من خلال الالتزام بسلوكيات أخلاقية مثل: المصادقية، الأمانة، العدالة، الإيثار، الرحمة، وتشجيع هذه السلوكيات لدى المرؤوسين ودعمها<sup>2</sup>.

#### ثانيا: خصائص القيادة الأخلاقية

تم تقسيم خصائصها في ثلاث أبعاد جوهرية، وذلك على النحو التالي:<sup>3</sup>  
**أولاً: الخصائص الإدارية:** وتركز على مجالات اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، مع توضيح المهام الموكلة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم، مع منح التسهيلات اللازمة للمرؤوسين لتنفيذ مهامهم، والإشراف على سير العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، والاعتماد على تقييم أداء المرؤوسين وفق معايير موثوق فيها، وتشجيع إنجازات المرؤوسين وتحفيزهم، مع دعم العمل بروح الفريق.  
**ثانيا: الخصائص الشخصية:** تركز على مجالات تطبيق الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، مع تحري الصدق في الحديث معهم، والوفاء بالوعود المقطوعة والاعتراف بالأخطاء إذا وجدت، ومعاينة من ينتهك المعايير الأخلاقية، وإنجاز الأعمال بإخلاص وتقان، والعمل على رفع التقارير عن الأعمال بأمانة وصدق وتقبل نقد الآخرين.

**ثالثاً: الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:** وتركز على مجالات التعامل مع الآخرين فيجب تحري التقدير والاحترام والتواضع والمحافظة على أسرار الآخرين والاتصالات للمرؤوسين والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي ومراعاة ظروفهم ودعمهم والوقوف بجانبهم والحرص على مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد العزيز غنيم: القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية، المجلة التربوية، العدد السابع والسبعون، 2020، ص10.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد العزيز غنيم، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>3</sup> عبد العزيز بن سلطان العنقري: أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الطائف، 2014، ص23.

### ثالثاً: أهمية القيادة الأخلاقية

تبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تفاني العاملين بالعمل، والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن، وهذا لن يتأتى من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين وبعضهم البعض، وهذا كله يحتاج بقوة إلى قيادة أخلاقية.

ومظاهر تأثير القيادة الأخلاقية على المنظمات لا يمكن حصرها أو عدها، لذلك من الأهمية بمكان الاهتمام بوجودها، وذلك لضمان استمرارية المنظمة في عملها، وسلامتها من المظاهر السلبية، وإعاقة مسيرتها، ومنعها من بلوغ أهدافها، فالقيادة الأخلاقية تعد محورا أساسيا في تنظيم العلاقات بين المنظمة والعاملين فيها. ومن أهم ما ذكره الباحثون في أهمية القيادة الأخلاقية ما يلي:

أشير إلى أنه من الضروري أن يوجد ميثاق أخلاقي يلتزم به الإداريون يعتمد على عدة أسس منها: الحق المنطق، العدالة، العقل. وهذا الميثاق يحكم القرارات الإدارية في جميع المستويات، حيث يعمل الالتزام بهذا الميثاق على الحد من الصراع والتوتر بداخل المنظمة، وينعكس ذلك على تحويل المناخ التنظيمي إلى مناخ يسوده التعاون والرغبة في الإنتاج.

كما أكد بأن مفعول التزام القيادة بالمبادئ الأخلاقية السامية يصعب وصفه، فهي تعمل على تقديم الدعم للمرؤوسين للالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، حيث لا يكون ذلك عفويا أو تلقائيا، بل يكون مخطط له ومدروسا مما يساعد في بناء الثقافة التنظيمية الجيدة، التي تهدف لبناء أخلاقي للمؤسسة يكون قائما على تبادل الثقة بين كل الأطراف ذات العلاقة، لذلك تعد القيادة بالأخلاق أحد أسس القوة المستقبلية في علم الإدارة.

وأشير إلى أهمية القيادة الأخلاقية، ولخصت في عدة نقاط نذكر منها كالتالي:

- أنها تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية؛
- تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي؛
- تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى، والتي تكون سلبية بالتأكيد، مما يعود بالضرر على المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية

#### أولاً: مبادئ القيادة الأخلاقية

إن أي بناء أو تكوين فكري لأخلاقيات القائد الإداري يجب أن يقوم على مبادئ أساسية مرتبطة بالفرد ومحيطه والمتمثلة أساسا في:<sup>2</sup>

- اعتبار المعايير الأخلاقية ذات قيمة موازية للمعايير المادية المتعلقة بتعظيم الربح؛

<sup>1</sup> عماد سعيد محمد الشاعر: مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

<sup>2</sup> تصرون أسماء: مرجع سبق ذكره، ص 61.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

- الانفتاح على الحياة الاجتماعية وتنمية الوعي بقضايا المجتمع؛
- التطوير المستمر لمدونة الأخلاقيات والعمل بموجبها؛
- تحديد المنطقة الرمادية في مجال عمل كل قائد وتحديد موقف الأخلاقيات الملائم في كل حالة؛
- العمل وفق أولويات: مصلحة المجتمع أولاً، مصلحة المنظمة ثانياً، ومن ثم المصلحة الشخصية؛
- التقييم الدوري لمستوى الأخلاقيات لإدارته والعاملين معه؛
- قول الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها القائد؛
- الالتزام بمعايير الأخلاقيات في التعامل مع القادة الآخرين؛
- المنافسة الشريفة مع المنافسين في السوق؛
- الإنسانية: وهي تقوم على أن الحياة ثمينة؛
- الاستقلالية: أي أنه على الفرد أن يفكر أن يكون مسئولاً؛
- العدالة: تقاسم مزايا ونقائص الممارسات المهنية.

### ثانياً: أبعاد القيادة الأخلاقية

من خلال مراجعة الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية يتبين لنا أن للقيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال مجموعة من الأبعاد السلوكية، ومن أهم الدراسات العلمية في هذا المجال دراسة ( Brown et,al ) والتي ارتكزت على ثلاثة أبعاد هي(الإنصاف، توضيح الدور، مشاركة السلطة) ثم اعتمدت عليها الدراسات اللاحقة فقد استخدمت دراسة(De Hoogh & Den Hartog) أيضاً نفس الأبعاد مع تعديل طفيف وهي(العدالة والأخلاقيات، توضيح الدور، مشاركة السلطة) ثم قامت الدراسات الأخرى باستحداث أربعة أبعاد جدد بالإضافة إلى الثلاثة سابق الذكر لتصبح سبعة أبعاد هي:<sup>1</sup>

(العدل، مشاركة السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بتحقيق الاستدامة، التوجيه الأخلاقي، التوجه نحو المرؤوسين والنزاهة) وجاء أيضاً بعد التوجه البيئي في إحدى الدراسات مدمجا مع بعد الاستدامة وفيما يلي استعراض مبسط لتلك الأبعاد السبعة:

**أولاً: الإنصاف:** ينظر إليه على أنه البعد الأكثر أهمية في سلوك القائد الأخلاقي، وهو يعني أن القائد الأخلاقي يتصرف بنزاهة ويعامل الآخرين باحترام وتقدير أو بصياغة أخرى أن يقوم القائد باتخاذ القرارات العادلة وأن يكون محلاً للثقة وجديراً بها، وأن يتصف بالصدق وتحمل المسؤولية وكراهية المحسوبية والوساطة وبمعنى أكثر إيجازاً هي أن يعامل كل فرد وفقاً لاحتياجاته الشخصية وحقوقه الشخصية وجهوده الفردية ومساهماته الجماعية وجداراته في العمل.

**ثانياً: توضيح الدور:** ينظر إليه على أنه البعد الذي يلي سابقه في الأهمية، وهو يعني أن يتمتع القائد بالشفافية في أفعاله وأقواله وأن يكون على اتصال دائم ومفتوح مع مرؤوسيه، وركزت الدراسات على أهمية الشفافية في عملية توضيح أهداف الأداء والنتائج المتوقعة من هذا الأداء، فالقائد الأخلاقي يقوم بتوضيح المسؤوليات

<sup>1</sup> عمرو محمد مؤمن عبد الغني: أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس 2017، ص ص45-47.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

والتوقعات وأهداف الأداء، وفي ضوء تلك التوضيحات فإن المرؤوسين يكونون على دراية تامة بما هو مطلوب منهم على وجه الدقة وعليه فهم يتطلعون إلى معرفة متى يصلون إلى المستوى المطلوب من الأداء، مما يجعلهم لا يستشعرون القلق حول اية توقعات مبهمة، أو عدم معرفتهم بكيفية المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

**ثالثا: مشاركة السلطة:** إشراك الموظفين في مهام تفوق مسئوليات العمل اليومي قد تتراوح بين قيام الإدارة باستطلاع آراء عدد قليل من الموظفين إلى إشراك جميع الموظفين في قرار جماعي وقد تصل إلى منح الموظفين سلطة أو تحكما بشأن بعض أو كل نواحي المهمة بدءا من وضع جدول زمني إلى اتخاذ القرارات وتنفيذها حيث يصبح تمكيننا لهم.

**رابعا: التوجه نحو الأفراد:** وهو يعني أن يكون للقائد اهتماما حقيقيا بالآخرين ومشكلاتهم، واحترام اهتماماتهم وتقديم الدعم اللازم لهم، والتأكد من تلبية احتياجاتهم ما استطاع. كذلك فقد بين (Trevino, 2003) أن القائد الأخلاقي يقوم بتوصيل وتوضيح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي المطلوب من الأفراد وذلك من أجل قيام القيادة العليا في المنظمة بتوضيح مجموعة القواعد والمعايير للأخلاقيات والسلوكيات المستهدفة أن تسود بالمنظمة. كذلك فإن القادة يمكن لهم رفع مستوى اهتمام العاملين بهذه المبادئ والمعايير كذلك فإن القادة يستخدمون السلطة المخولة لهم بالثواب والعقاب من أجل إبقاء المرؤوسين يشعرون بالمسؤولية عن أفعالهم أملا في الثواب والمكافأة وخوفا من العقوبات.

**خامسا: التوجيه الأخلاقي:** من المنطقي أن القادة الأخلاقيين يوجهون مرؤوسيهم ويساعدونهم في تحديد الأولويات ويقدمون لهم ما لديهم من خبرات حول المشكلات الأخلاقية التي واجهتهم وكيفية مواجهتها، وهذه السلوكيات من قبل القادة اتجاه مرؤوسيهم يطلق عليها التوجيه الأخلاقي والتي تعني بشكل محدد عملية الاتصال حول الأخلاق

توضيح القواعد الأخلاقية، مكافأة السلوك الأخلاقي والترجيع له.

**سادسا: النزاهة:** توصف النزاهة بأنها الرابط بين القول والفعل وبصياغة أخرى إلى أي مدى يتطابق ما يقوله الفرد مع ما يفعله والقادة الذين يحافظون على وعودهم وتعهداتهم باستمرار يتم الوثوق بهم من قبل المرؤوسين لأن تصرفاتهم وأفعالهم تكون متوقعة وغير مفاجئة للمرؤوسين. كذلك فقد وصف القائد الأخلاقي بأنه القائد الذي يحافظ على وعوده ويتصرف بشكل عام بطريقة يمكن التنبؤ بها.

**سابعا: الاستدامة:** القادة الاخلاقيون الذين يهتمون بالاستدامة عليهم أن يتصرفوا بما يتجاوز اهتماماتهم الشخصية وعليه فإن الدراسات التي بحثت في سلوكيات القادة الأخلاقيين في المؤسسات لم تأخذ بعين الاعتبار المؤسسات تجاه البيئة والمجتمع. ثم قام بعض الباحثون بإضافة جزئية التوجه البيئي كسلوك مطلوب من القيادة وعليه يلتزم القائد الأخلاقي بأداء الاهتمام والانتباه لمسائل الاستدامة وإظهار اهتمام أكبر برفاهية المجتمع وسلامته.

وهناك من قسم ابعاد القيادة الأخلاقية الى ما يلي (وهي الأبعاد التي تناولتها دراستنا) وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فاطنة قهيري، سعيدة ضيف: أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2 العدد 2020، 1، ص 85-86.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

**أولاً: توافر السلوك الأخلاقي:** يعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيساً للقيادة، إن السلوك الأخلاقي ضرورياً لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وأن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بان الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة.

**ثانياً: ممارسات السلوك الأخلاقي:** بأن العاملين يتعلموا القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الاخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، في منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: يتجنب أذى الآخرين، يحترم حقوق الآخرين، أن لا يكون مخادعاً أو كاذباً، أن يلتزم بما يتعاهد به، يطيع القوانين، يمنع الأذى عن الآخرين، يساعد الآخرين في احتياجاتهم، عادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.

**ثالثاً: تعزيز السلوك الأخلاقي:** يمكن للمدراء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الآتي:

- التصرف الأخلاقي: القائد الذي يمكن ان يكون نموذجاً قوياً للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي؛
- مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية؛
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة؛
- توفير التدريب الأخلاقي.

### المطلب الثالث: مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية.

**أولاً: مكونات القيادة الأخلاقية:**

حسب وجهة نظر بردي 1990 هناك أربع مكونات على أنها مكونات لا تتفصل عن بعضها البعض فالاهتمام بأي من هذه المكونات بصورة منفصلة يعتبر مضللاً وغير كامل. وهذه المكونات كما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: الهدف:** القائد الأخلاقي يقنع بالحجة والمنطق ويتصرف بصورة حاسمة فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية وهذا يضمن التركيز والتماسك.

**ثانياً: المعرفة:** القائد الأخلاقي يملك المعرفة للحكم والتصرف بتعقل وتدبر وهذه المعرفة يمكن إيجادها من خلال المنظمة وبيئتها.

**ثالثاً: السلطة:** القائد الأخلاقي يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات ولكن أيضاً يجب أن يعترف بأن كل هؤلاء المشاركين يجب أن تكون لديهم سلطة المشاركة اتجاه الأهداف المشتركة.

**رابعاً: الثقة:** القائد الأخلاقي يحفز العاملين وهو المستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها فبدون الثقة والمعرفة فإن الناس سيتملكهم الخوف من ممارسة سلطتهم.

<sup>1</sup>تصرون أسماء: مرجع سبق ذكره، ص 62.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

هنا نرى أن هذه المكونات الأربعة بالفعل يمكن تطويرها، باختصار فإن دور القائد يتركز في إرشاد وتوجيه القوة الإنسانية الكامنة لتحقيق وإنجاز الطموح المنظومي بطرق تحرر أكثر من كونها تقيد وتكبح تخيلاتهم وتحكمهم فالقيادة الأخلاقية يجب أن تكون مؤثرة وكافية وغير مضيعة للقوة البشرية الكامنة، وهنا يبرز القائد أهم مهاراته في زيادة السيطرة والتوجيه الذاتي للموظفين، ويحدث ذلك فقط عندما يكشف القائد احتياجات الموظفين، ويقوم بتلبيتها فلو شعر الموظفون بأن المنظمة تستفيد من مهاراتهم ومواهبهم فسوف يبذلون أقصى طاقاتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### ثانيا: أساليب القيادة الأخلاقية

غالبا ما يعتقد بأن القيادة الأخلاقية يجب أن تكون معتدلة ولا تكون بعيدة عن الحقيقة، وكونك قائدا أخلاقيا يعني تطبيق القدر الصحيح من السلطة في كل موقف، وفي بعض الأحيان فإن الموقف يتطلب أن تكون القيادة معتدلة وهادئة، والقيادة القاسية بلا مبرر لا يمكنها أن تدوم لفترة طويلة بدون نمو الاستياء والسخرية.

كما يمكن النظر إلى القائد الأخلاقي كممارس للسلطة من خلال خمسة أساليب متداخلة داخل الأحكام والأفعال كالتالي:<sup>1</sup>

**أولا: الإلهام:** وهو يعطي المثل وذلك يجعل الأعضاء يساهموا بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف النظامية "أقل درجة من درجات التدخل"

**ثانيا: التسهيل:** دعم الأعضاء وإرشادهم عند الضرورة لكي يستطيعون المساهمة بقدراتهم الكاملة بقدر الإمكان.

**ثالثا: الإقناع:** اللجوء إلى المنطق لإقناع الأعضاء الآخرين للمساهمة في إنجاز الأهداف التنظيمية.

**رابعا: المناورة:** عرض وتقديم الحوافز والمحركات أكثر من القيمة الجوهرية للمساهمة في تحقيق وإنجاز الأهداف النظامية حيث يكون الالتزام ناقص.

**خامسا: الإكراه أو الإجبار:** إلزام الأعضاء الآخرين للمساهمة بقدر من قدراتهم وخصوصا عندما يكون لديهم درجة قليلة من الالتزام "أعلى درجة من درجات التدخل".

### المطلب الرابع: القيادة في الفكر الإسلامي.

يحظى موضوع القيادة باهتمام بالغ في المنهج الإسلامي، إذ تعد القيادة فيه من بين أهم المتطلبات الأساسية لرفع شأن الأمة الإسلامية ومنظماتها، من خلال دورها الفاعل والمؤثر في توحيد جهود العاملين، وتوظيف إمكاناتهم وقدراتهم في المجالات التي تسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

وبآتي اهتمام المنهج الإسلامي بالقيادة إيمانا منه بأن غياب القيادة الفاعلة والمؤثرة، والكفؤة له تأثيرات سلبية كبيرة وخطيرة في كفاءات المنظمات وفي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وعلى أداء العاملين وسلوكهم.

<sup>1</sup>نصرون أسماء: مرجع سبق ذكره، ص 64.

## أولاً: مفهوم وأهمية القيادة في الفكر الإسلامي

إن المتمعن في الفكر الإسلامي يدرك أن كلمة قيادة بمسماها اللفظي لم تستخدم أو تذكر في القرآن الكريم وكذلك لم يستخدم أي مشتق من مشتقاتها، ولكن بمعنى مرادف لمفهوم القيادة نجد أن هناك العديد من النصوص القرآنية التي أوردته مثل كلمة "الإمامة" ومشتقاتها، ومن ذلك قوله تعالى: {وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا فِرَّةً أَنْزِلْ عَلَيْنَا لِنَعْلَمَ لِمَ نُنزِلُكَ عَلَيْنَا وَنَعْلَمَ لِمَ نُنزِلُكَ عَلَيْنَا} <sup>1</sup>، وكلمة "الحكم" ومشتقاتها ومن ذلك قوله تعالى: {وَلَقَدْ آتَيْنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ الْكِتَابَ وَالْقُرْآنَ وَالزَّبُورَ وَرَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنَ الْأَرْضِ فَأَرْضًا بَيْنَ الْأَيْمَانِ وَلَا تُخْزِبْنَا عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَخْلُونِمْ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ} <sup>2</sup>، وفي كلمة "الخلافة" ومن ذلك قوله تعالى: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأَطِيعُوا أَرْوَاحَ الْمُرْسَلِينَ} <sup>3</sup>، وكذلك في الحديث الشريف لم يتم استخدام كلمة "القيادة" بلفظها ولكن مشتقاتها استخدمت بشكل كبير وملحوظ، منها حديث جابر بن عبد الله أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "أنا قائد المرسلين ولا فخر، وأنا خاتم النبيين ولا فخر، وأنا شافع وأول مشفع ولا فخر" <sup>4</sup>.

### 1. مفهوم القيادة في الفكر الإسلامي

قبل أن نعرف القيادة من منظور إسلامي يجب أن نعرف أن الإنسان كائن اجتماعي يتميز بالاتصال مع غيره من التجمعات أو التنظيمات البشرية، حيث أن تنظيم هذه العلاقة يتطلب وجود القائد الذي يقوم بتنظيم وتوجيه وإرشاد الأفراد في التنظيم نحو تحقيق الأهداف، إذ يعتبر إرسال الرسل عليهم السلام إلى البشر ما هي إلا أوامر من الله سبحانه وتعالى في تعيين القادة لقيادة الأمم لإخراجهم من الظلمات إلى النور، قوله تعالى {وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ} <sup>5</sup>.

وتجدر الإشارة هنا عن الحديث عن القيادة في الإسلام أن نشير إلى بداية القيادة الإسلامية للرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة، حيث أن دوره عليه الصلاة والسلام لم يكن يقتصر على أمور محددة وتنفيذية فحسب، وإنما كانت سيادته كاملة في حكمه للجماعة الإسلامية، فهو الرسول، الحاكم، القائد الأعلى القاضي رئيس الدولة، ورئيس الإدارة كلها، فحكومته دينية وديوانية في نفس الوقت <sup>6</sup>. وقد أمر الرسول صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية في سبيل تكاتف المجموعة وتجنب التباعد في الرأي العام وتجنب الخلاف.

<sup>1</sup>سورة الفرقان: الآية 74.

<sup>2</sup>سورة الجاثية: الآية 16 .

<sup>3</sup>سورة ص: الآية 26.

<sup>4</sup>القاري علي بن سلطان محمد: مرقاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح، الجزء الأول، دار الفكر، 2002، الحديث 5764.

<sup>5</sup>سورة النحل: الآية 36.

<sup>6</sup>رمضان محمد بطيخ: أصول التنظيم الإداري في النظم الوضعية الإسلامية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993 ص323.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

وهذا في قوله صلى الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم".

وعليه فإن القيادة من منظور إسلامي تعني "تحقيق الخلافة في الأرض من أجل الصلاح والفلاح"<sup>1</sup>.

كما عرفت القيادة من منظور إسلامي أيضا أنها "أمانة التوجيه والقدرة التي يتحملها المسلم في موقعه

ليحقق أهداف جماعة المسلمين الدينية والدنيوية المنبثقة من شرع الله"<sup>2</sup>.

وعرفت أيضا على أنها: "عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والآخروي وفق قيم وشريعة

الإسلام"<sup>3</sup>.

وتعني "ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخليفة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة فهي

عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركزا وقوة"<sup>4</sup>.

والقيادة الإسلامية قيادة لا تعرف الاستبداد أو الفوضى، فالقائد المسلم ينطلق من مبادئ الإسلام

الراسخة ومن العقيدة التي يؤمن بها، معتمدا على مبدأ الشورى مع أتباعه في اتخاذ القرارات بكل موضوعية

وعمل وتجرد يحدوه في ذلك مرضاة الله ورسوله.

ومما تقدم يمكن أن نصل إلى مفهوم القيادة سواء كان من وجهة نظر الكتاب المحدثين أو من وجهة

نظر الفكر الإسلامي، يقوم على دعامين أساسيين هما:

**أولاً: العقيدة:** وهي ما يؤمن به القائد، وما يرسم له المثل العليا والأهداف المثلى التي بذل كل جهده في سبيل

تحقيقها، وتجعله يضحي براحته ومصالحه الخاصة في سبيل مثله وأهدافه.

**ثانياً: الأدوات:** وتتمثل فيما يتيسر للقائد من أدوات مادية وفكرية وبشرية مثل السلطة الملائمة، وشبكة الاتصال

الفعالة، والقوى البشرية اللازمة، والإمكانات الطبيعية والأموال.

ولا شك أن تكامل عناصر القيادة ودعاماتها قد أصبح أمرا لازما للحفاظ على وجود الجماعة وتماسكها

واستمرارها محققة لأهدافها في إشباع الحاجات الجماعية والفردية لكل عضو منها.

### 2. أهمية القيادة في المنهج الإسلامي

تظهر أهمية القيادة من خلال دورها في تحقيق التناسق والتكامل، بين الأفراد وتوظيف طاقاتهم في

الأنشطة التي تسهم في تحقيق الأهداف، وتمكين التابعين من بلوغ أهدافهم، وتنمية ولائهم للعمل وفق أحكام

شريعة الله وسنة نبيه المصطفى صلى الله عليه وسلم، لأن القيادة من التابعين بمنزلة الرأس من الجسد،

والتابعين لها بمنزلة الأعضاء من البدن"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> الجندي صابر الحسيني: اختيار القيادة الإدارية بين القانون وعلم الإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2005 ص21.

<sup>2</sup> الزيان رمضان: مدخل لدراسة مفهوم القيادة وطبيعتها في الإسلام، منتدى الشريعة والحياة، الموقع [www.azhour.com/vb/showthread](http://www.azhour.com/vb/showthread) . تاريخ الاطلاع: 31 ماي 2023.

<sup>3</sup> أحمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2006 ، ص62.

<sup>4</sup> أنظر الموقع [www.alukah.net/cultur](http://www.alukah.net/cultur) تاريخ الاطلاع: 31 ماي 2023.

<sup>5</sup> غانم فنجان، فاطمة فالح: الإدارة في المنهج الإسلامي مدخل الوظائف الإدارية، الطبعة الأولى، دار حمادة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص261.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

فمتى قام كل واحد منهما بما يتعين عليه القيام به انتظمت الأمور وأنجزت الأعمال وتحققت أهداف القيادة والتابعين، وكان في ذلك صلاح الجميع وفائدتهم.

ونظرا لأهمية القيادة في تحقيق أهداف العباد وتعمير البلاد وفق شريعة الله لذلك فرض الله لها حسن الطاعة مادامت تطيع الله ورسوله، وجعل من يشغل موقع القيادة إماما يتبعه الآخرون ويلتزمون بتوجيهاته، وتعد القيادة الصالحة نعمة من الله للقادة أنفسهم، وللتابعين لهم مادامت تحقق مرضاة الله في كل أفعالها وأقوالها. وتأسيسا على ما تقدم فإن القيادة في النهج الإسلامي منزلة رفيعة، ودرجة سامية ينبغي أن لا ينالها ولا يحظى بشرفها إلا الذين زكت نفوسهم بالفضائل، وتحرروا من الأثانية ومطامع الدنيا ومغانمها، والذين نهوا النفس الأمارة بالسوء عن الهوى، وكانت غايتهم سامية، ونفوسهم صافية عامرة بالمحبة والتعاون، والإثار والطموح والتواضع، ولا حقد فيها ولا تكبر.

### ثانيا: المهارات القيادية

لقد اتفقت الدراسات والأبحاث العلمية التي كتبت بهذا المجال على أن المهارات الواجب توافرها في القادة يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: المهارات الإنسانية

إن ضرورة هذه المهارات الإنسانية لدى القادة تبدو أكثر أهمية في ظل الإدارة الحديثة، فقد أثبتت التطبيقات العملية أنها تعتبر من أهم المهارات الضرورية والهامة لنجاح القادة في التنظيمات الإدارية الحديثة وتحقيق أهدافها، لأن الأمانة والإخلاص والخلق الرفيع، تساعد القائد على خلق الثقة بقيادته لدى موظفيه، والاطمئنان إلى أن مصالحهم مصونة لديه.

#### ثانيا: المهارات الفنية

وهي مقدار ما يتمتع به القادة في التنظيمات من إلمام وفهم لجوانب العمل وكل ما يتعلق بالأنظمة القوانين الإجراءات واللوائح، إضافة إلى ضرورة الإلمام بكل تفاصيل العمل الذي يقوم به الموظفون إذ أن امتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو إنجاز الأداء المطلوب.

#### ثالثاً: المهارات السياسية

وهي قدرة القائد على النظر إلى المنظمة التي يقودها كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه وكذلك قدرته على تبصر الصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام، وبما يتطلبه من ربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين نشاط المنظمة الإدارية.

<sup>1</sup> عينة المسعود: القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص صنع السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة دالي إبراهيم الجزائر، 2010، ص35-36.

### المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية

إن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المرتبطة بالتحويلات العالمية في كل المجالات، حيث شهدت في العقود الأخيرة جهودا كبيرة من جانب العديد من الجهات داخل المجتمع، وذلك من أجل التصدي لهذه التغيرات التي كان لها العديد من الآثار السلبية على المجتمع ومجالاته المختلفة، حيث كان للمؤسسات دورا هاما ضمن هذه الجهود في إطار ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية، التي تعتبر مفهوما جديدا يعمل على توفيق أهداف المنظمة مع أهداف وتطلعات المجتمع.

### المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

نشأت فكرة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لمشكلات كثيرة وأزمات عديدة عرفتتها منظمات الأعمال ارتبطت أساسا بنظرة المنظمة لمصلحتها الذاتية على حساب مصلحة المجتمع الذي تنشط فيه، في حين سنتناول في هذا المطلب نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية، مفهومها، وأهميتها.

#### أولا: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية

يرجع بعض الباحثين نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية إلى بداية القرن العشرين، أثناء ظهور الأزمات الاقتصادية وما صاحبها من اضطرابات اجتماعية نتيجة انخفاض أجور العمال، أجواء العمل غير الملائمة وضغط نقابات العمال، مما أدى إلى تغيير نظرة أرباب العمل إلى هدفهم الكلاسيكي الوحيد الذي يسعون إلى تحقيقه وهو تعظيم الأرباح، إلى الاهتمام بمطالب العمال وقضايا المجتمع. وفي هذا الصدد يشير Henry T.Gant عام 1919 (أن جمهور المواطنين يكون على استعداد لخلق أجواء التعارض إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية اتجاههم).

كما يعتبر العديد من الباحثين أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية ذو أصول أمريكية وترجمته Corporate Social Responsibility، وقد ظهر ابتداء من عام 1950 في الولايات المتحدة الأمريكية لعدة اعتبارات أخلاقية ودينية التي أدت في الأساس إلى العمل الخيري قبل أن تتحول تدريجيا إلى البحث عن التوافق بين الأنشطة الاقتصادية وتوقعات واهتمامات المجتمع. وفيما يلي أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور وتطور المسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية:

- ظهور كتاب Social Responsibility Of The Business Men عام 1953 للباحث Rothman Bowen Howard، والذي يعتبره المختصون الأب المؤسس والمنظر لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

-تزايد فصل الملكية عن الإدارة في معظم الشركات الأمريكية وما صاحبها من المطالبة بأن تكون المسؤولية الاجتماعية أبعد من ارتباطها بمصلحة المالكين والمستثمرين، بل يجب أن تمتد إلى تحقيق الموازنة في تلك المسؤولية لتشمل أطرافا أخرى متمثلة في المستهلكين، الزبائن، العمال، الحكومة والجمعيات.

-سنة 1959 ظهرت المدارس الأمريكية المختصة في إدارة أعمال Business Schools، ما دفع شركة Ford إلى تكوين إطاراتها مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة القانونية والاجتماعية للمؤسسة.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

-سنة 1967 AACSB (American Association Of Collegiate Schools Of Business) أوصت بتدريس العلاقات بين الشركة وبيئتها في العديد من إدارة الأعمال.

-في سنوات السبعينات والثمانينات تم إصدار العديد من الكتب والمجلات من طرف مكاتب الاستشارة وبعض المؤسسات الكبرى والعديد من الباحثين مع إدخال عنصر جديد لإدارة الأعمال يتمثل في الأخلاق، حيث تم إصدار بعض المجلات أهمها Business Ethics Quarterly, Journal Of Business Ethics.

ابتداء من سنوات 1990 انتشر مصطلح المسؤولية الاجتماعية في أوروبا وهذا بسبب تأثير العوامل الخارجية لنشاط المؤسسات ما أدى إلى حدوث العديد من المشكلات البيئية نتيجة الحوادث الصناعية، ومن بين هذه المؤسسات: Bhopal, Exxon Valdez Amoco-Gadiz.

بالإضافة لصدور تقرير برونتلاند Rapport Bruntland عام 1987، والذي اقترح مساراً لمفهوم جديد هو مصطلح التنمية المستدامة للمنظمات الدولية وكذلك بين الدول والشركات الكبيرة، كما ينظر هذا التقرير إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها العلاقة بين المبادئ الإنسانية الكبرى والممارسات اليومية للمؤسسات.

كنتيجة لذلك ونظراً لأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات تم نشر أول كتاب أخضر للمسؤولية الاجتماعية من طرف الاتحاد الأوروبي عام 2001، يبين فيه تعريف هذا المصطلح وأهم مبادئه كما أنه ازدادت أهميته بعد الفضائح المالية والاقتصادية التي عرفتتها بعض الشركات العالمية الكبيرة والتي أعلن إفلاسها فيما بعد مثل شركة أنرون Enron وولرد كوم World Com وشركة فيفانتي<sup>1</sup>.

### ثانياً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يعتبر مفهوم المسؤولية مفهوم متغير ودائم التطور وهو يرتبط بالتنمية المستدامة، حيث يوجب على المؤسسات بجانب البحث عن الثروة والربح الاهتمام بالبيئة، والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفيما يلي سوف نذكر أهم التعاريف التي وردت عن المسؤولية والمسؤولية الاجتماعية:

#### 1. تعريف المسؤولية

لا تستقيم أمور الحياة، ولا تستقر شؤون الأمة، ولا تسعد في حياتها إلا إذا قام كل فرد من أفرادها حكماً ومحكوماً، أفراداً وجماعات، رجالاً ونساءً، إلا إذا قام كل أحد بمسؤولياته، وفيما يلي نقدم أهم تعاريف المسؤولية<sup>2</sup>:

تعرف المسؤولية على أنها: "هي إقرار الفرد بما يصدر عنه من أفعال وباستعداده لتحمل نتائج هذه الأفعال، فهي القدرة على أن يلزم الفرد نفسه أولاً، والقدرة على أن يفي بعد ذلك بالتزاماته بواسطة جهوده الخاصة وبإرادته الحرة وتقوم المسؤولية على الحرية، ولا يكلف بها مجنون، وتسقط عن صاحب الإرادة المسلوقة".

<sup>1</sup> بوسلامي عمر: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2014، ص 60-61.

<sup>2</sup> أسامة محمد خليل الزيناتي: دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص قيادة وإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 42.

الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة  
وتعرف المسؤولية بأنها: "هي إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال واستعداده لتحمل نتائج التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله وأمام ضميره وأمام المجتمع".

## 2. تعريف المسؤولية الاجتماعية

لا يوجد تعريف محدد للمسؤولية الاجتماعية يكتسب وفقا له قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، حيث مازالت تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية، لذا توالى الأبحاث والاجتهادات لتقديم تعريف لها أهمها<sup>1</sup>:

### تعريف المنظمات الدولية

أولاً: تعريف البنك الدولي: المسؤولية الاجتماعية هي: "التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، لتحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد".

ثانياً: تعريف المنظمة العالمية للتقييس ISO: "هي مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع، فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة".

ثالثاً: تعريف الاتحاد الأوروبي: "هي عبارة عن مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي".  
وعرفت من طرف مجموعة من الباحثين:

تعرف على أنها: "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال تشير إلى التزام رجال الأعمال بالقيام بسياسات واتخاذ قرارات ومتابعة المبادئ التوجيهية التي تستجيب للأهداف والقيم التي تعتبر مرغوبة اجتماعياً".  
وكذلك تعرف على أنها: "التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه".  
كما يمكن تعريفها بأنها: "هي عبارة عن مجموع السياسات وبرامج العمل التي من شأنها تلبية المتطلبات والاحتياجات الاقتصادية، التقنية والقانونية للمؤسسة".

ومنه نستطيع حصر تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن مجموع الالتزامات القانونية التي تحدد استراتيجية المؤسسة في بيئتها مع الأخذ بعين الاعتبار أطراف مصلحتها والتي تضمن استدامتها مع نموها الاقتصادي ما يضمن التوافق في أدائها المستقبلي.

### ثالثاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

يمكن حصرها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

-تؤثر نشاطات المنظمات والمؤسسات المختلفة في إطار تبنيتها لبرامج المسؤولية الاجتماعية إيجابياً على سمعة المنظمة وخاصة في ظل الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة؛

<sup>1</sup> بوسلامي عمر: مرجع سبق ذكره، ص 57-59.

<sup>2</sup> بن دريدي منير وآخرون: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا برلين، الطبعة الأولى، 2019، ص 35.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

-تمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة في علاقتها مع مجتماعتها لمواجهة كافة الانتقادات والضغوط المفروض عليها؛

- تساعد المسؤولية الاجتماعية الشركات والمؤسسات في تفعيل علاقة المنظمة بالمجتمع المحلي وأصحاب القرارات المهمة في إطار تقديم خدمات مجتمعية؛

- تساهم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير في ربط العلامة التجارية للمنظمة بمشاعر الحب والاحترام بما يساعد بشكل كبير في دعم الوزن النسبي للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة Brand Equity؛

- تساعد المنظمات والمؤسسات العاملة في القطاع الخاص على أن يكون أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق الدولية؛

- كما أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر بشكل إيجابي على كفاءة العمل وتطويره بما ينعكس على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؛

- كما أن المسؤولية الاجتماعية لها أهمية كبيرة في المساهمة في زيادة التكافل الاجتماعي، الانتماء في المجتمع وتحقيق الاستقرار الاجتماعي، بالإضافة إلى تحقيق رفاهية المجتمع وتطويره.

### المطلب الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عدة عناصر، سنذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: الاهتمام:** ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، صغيراً أم كبيراً، والذي يخالطه الحرص على استمرار تقدم الجماعة وتماسكها وبلوغها أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.

**ثانياً: الفهم:** وينقسم إلى شقين، الأول: فهم الفرد للجماعة أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهم لمؤسساتها، منظماتها، عاداتها، قيمها، وضعها الثقافي وتاريخها، وأما الشق الثاني: وهو فهم الفرد للمعزى الاجتماعي لأفعاله، فالمقصود به أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.

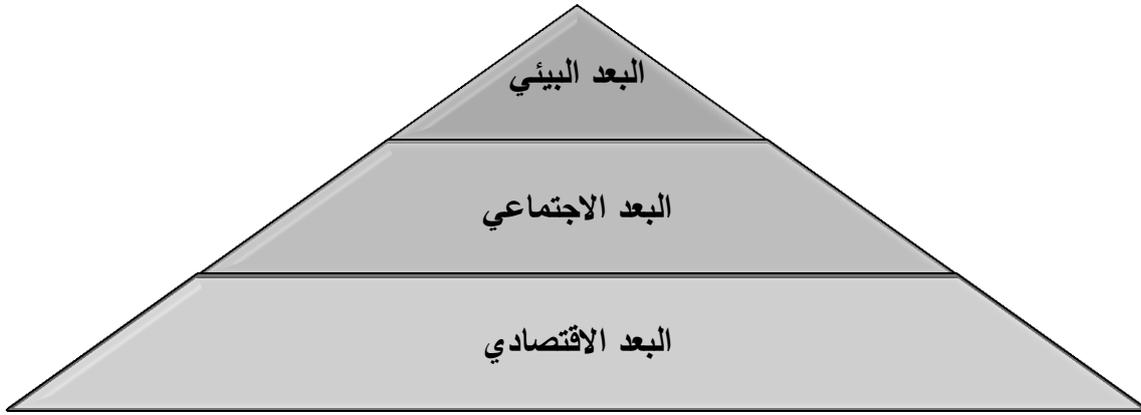
**ثالثاً: المشاركة:** ويقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها، حل مشكلاتها، الوصول إلى أهدافها، تحقيق رفاهيتها، والمحافظة على استمرارها.

ويتضح مما سبق أن هناك ترابط وتكامل بين عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة: الاهتمام، الفهم والمشاركة، لأن كل منها ينمي الآخر ويدعمه، فالاهتمام يحرك الفرد إلى فهم الجماعة، وكلما زاد فهمه زاد اهتمامه كما أن الاهتمام والفهم ضروريان للمشاركة، والمشاركة نفسها تزيد من الاهتمام وتعمق من الفهم، ولا يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية عند الفرد إلا بتوفر عناصرها الثلاثة.

<sup>1</sup>أسامة محمد خليل الزيناتي: مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

### المطلب الثالث: أبعاد للمسؤولية الاجتماعية.

قسم كارل المسؤولية الاجتماعية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية كما هي موضحة في الشكل الموالي:  
الشكل رقم (02): يوضح هرم كارل للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين

فيما يلي نقدم توضيح لكل بعد:<sup>1</sup>

**أولاً: البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية:** يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من أهم عناصر المسؤولية الاجتماعية، التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وذلك في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحررة والاستفادة من التطور التكنولوجي، بما لا يسبب ضرر بالمجتمع والبيئة، والخدمات ذات القيمة للمجتمع، وفي إطار هذه المسؤولية تحقق المؤسسة للأفراد الفوائد والأرباح الكافية بتعويض مختلف مساهمات أصحاب الأعمال والمال وغيرهم.

**ثانياً: البعد الاجتماعي:** تساهم المؤسسات والمنظمات في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه، وتحسين رفاهية شؤون العاملين بما ينعكس إيجابياً على زيادة إنتاجيتهم وتنمية قدراتهم الفنية وتوفير الأمن المهني والوظيفي والرعاية الصحية والمجتمعية، ويعد الأسلوب الإداري المتفتح الذي تتبعه المؤسسات حاسماً حيث أن لاعتبار سلوكها الاجتماعي تأثير يتجاوز حدود المؤسسة نفسها.

**ثالثاً: البعد البيئي:** لا بد أن تراعي المؤسسة الآثار البيئية المترتبة على عملياتها ومنتجاتها، والقضاء على أية آثار سلبية قد تضر بأفراد المجتمع مثل انبعاث الغاز والحرائق مثل قش الأرز، وتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية من الموارد المتاحة، والعمل على تقليل الممارسات التي قد تؤثر سلباً على المجتمع.

### المطلب الرابع: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

هناك استراتيجيات أساسية ذات صلة قوية بدراسة المسؤولية الاجتماعية في مختلف المجالات التي يتم

من خلالها تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهي كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن دريدي منير وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>2</sup> منير بن دريدي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص47.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

### أولاً: الاستراتيجية المادية

للشركات والمنظمات التي تعتمد على هذه الاستراتيجية يركز القائم على إدارة المسؤولية الاجتماعية على ترجمة مبادئ المسؤولية الاجتماعية في أهداف واضحة وملموسة ويحدد المعوقات المحتملة وما يمكن وما لا يمكن عمله، ويقدم منظمته باعتبارها منظمة عملية والسمة الأساسية في هذه الاستراتيجية هي أن التنفيذ يحدث من خلال السلوك، ثم يأتي تشكيل الاستراتيجية في مرحلة لاحقة، وتستخدم المقاييس والدراسات كدلائل مرشدة لتحديد الأنشطة المطلوبة.

### ثانياً: الاستراتيجية المنظمة

يكون التركيز على ترسيخ جوانب المسؤولية الاجتماعية في نظم الإدارة، وغالباً ما يتم تقديم نظم الإدارة والجودة بالفعل ثم يتم تكميلها فيما بعد بمهام إضافية وأهداف وأدلة، وترتبط الأفكار الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية بالأنشطة الرئيسية للشركة/المنظمة وسبب نجاح هذه الاستراتيجية هو الطريقة الهيكلية والبنائية في العمل.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الأول

##### 1: دراسة صلاح الدين عبد العزيز غنيم.

بعنوان "دراسة حالة بعنوان القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية"، المجلة التربوية، العدد السابع والسبعون، السنة 2020.

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى رصد واقع ممارسة القيادة الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بأبعادها الستة، لما لها من أهمية كبرى تتعكس على أداء الكادر الإداري بتلك الإدارات التعليمية، وتأثير ذلك بالتبعية على القيادات التنفيذية بالمدارس التابعة لهذه الإدارات. وقد توصلت الدراسة إلى تحقق الإدارة الأخلاقية في الإدارات التعليمية في أربعة أبعاد بدرجة متوسطة، وفي بعد وضوح الدور بدرجة أعلى من المتوسط، ولا تتحقق في بعد واحد هو بعد العدالة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة مديري الإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية، مع ضرورة وجود دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين المديرين، ووضع معايير موضوعية ومحددة لاختيار القيادات التعليمية والتربوية على كافة المستويات الإدارية يكون المكون الأخلاقي من ضمنها.

##### 2: دراسة عبد العزيز بن سلطان العنقري.

بعنوان "أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي"، دراسة تطبيقية على

المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الطائف، السنة 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ تعدادها (318) مفردة، استخدمت برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بياناتها.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية (الخصائص الإدارية الخصائص الشخصية، والخصائص المتعلقة بالعلاقات الإنسانية) هذا إلى جانب ارتفاع المتوسط العام لأبعاد التميز التنظيمي (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية) في المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة. كما توصلت نتائج البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

ويوصي الباحث بضرورة أن تتبنى المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق مبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية من قبل الإدارة العليا عن طريق التدريب وتنمية الموارد البشرية والعمل على تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية ونشر ثقافة تنظيمية قوية تدعم مبادئ القيادة الأخلاقية لتحقيق التميز التنظيمي.

### 3:دراسة فاطنة قهيري و سعيدة ضيف.

بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد المجلد2، العدد1، السنة2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى القيادة الأخلاقية ومعرفة مدى ممارستها من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الجلفة وقياس مستوى المسؤولية البيئية في هذه المؤسسات، ومحاولة معرفة مستوى أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية، ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية واختبار الفرضيات تم تطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تطرقت للمتغيرين، كما تم اختيار عينة عشوائية مقدره ب 60 عامل من مؤسستي مدبغة الهضاب العليا بالجلفة ومؤسسة سويتلي بالجلفة وقد تمت المعالجة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجلفة.

### ثانيا: الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الثاني

#### 1: دراسة أسامة محمد خليل الزيناتي.

بعنوان "دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير تخصص قيادة وإدارة، جامعة الأقصى، السنة 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية(مجمع الشفاء الطبي نموذجاً)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد وتوزيع استبانة هدفت إلى اختبار الفرضيات، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المواقع الإشرافية (رئيس شعبة، رئيس قسم، مشرف تمرير، نائب مدير دائرة، مدير دائرة مدير عام)في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة، حيث تم توزيع عدد (180) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (152) استبانة أي ما نسبته (84.44%).

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-حظي بعد أخلاقيات المهنة نحو الإدارة العليا على المرتبة الأولى، تلا ذلك أخلاقيات المهنة نحو الزملاء وجاءت أخلاقيات المهنة نحو المجتمع المحلي في المرتبة الثالثة، ثم أخلاقيات المهنة نحو العاملين في المرتبة الرابعة؛

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

- جاء بعد واقع المسؤولية الدينية والأخلاقية على المرتبة الأولى من بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وجاء واقع المسؤولية الجماعية في المرتبة الثانية، تلا ذلك واقع المسؤولية الوطنية في المرتبة الثالثة، وجاء واقع المسؤولية الاجتماعية الذاتية في المرتبة الرابعة؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مجمع الشفاء الطبي بغزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة؛

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين ممارسة أخلاقيات المهنة بأبعادها وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة. ومن أهم توصيات الدراسة:

- تطبيق ميثاق أخلاقيات العمل الصحي الفلسطيني ليكون داعماً للقوانين الخاصة بالعمل الصحي في فلسطين؛ إنشاء وحدة متخصصة في المستشفيات لربط المؤسسات الصحية بالمجتمع المحلي تختص بالمسؤولية الاجتماعية؛

- إنشاء لجان دعم ومساندة مكونة من المجتمع المحلي للقطاع الصحي يكون دورها توعية أفراد المجتمع المحلي وعمل أيام صحية تطوعية للعمل على تكامل المسؤولية الاجتماعية؛

- العمل على تكامل القطاع الصحي الحكومي ومنظمات المجتمع المدني في تقديم الخدمة للمواطنين بحيث تقوم منظمات المجتمع المدني الصحية بسد النقص الذي تعانيه بعض مناطق قطاع غزة من حيث المراكز الصحية والمستشفيات؛

- تفعيل دور المسؤولين في المجال الصحي في المجتمع من خلال أخذ آرائهم وتوصياتهم بما يخص المجتمع المحلي.

### 2: دراسة علي محمد سلامة الخزاعلة.

بعنوان "أثر إدراك العملاء للمسؤولية الاجتماعية في الاحتفاظ بالعميل في الصناعات الاستخراجية في الأردن" رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة آل البيت، السنة 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العملاء للمسؤولية الاجتماعية في الاحتفاظ بالعميل من خلال الصورة الذهنية في الصناعات الاستخراجية في الأردن، وتمثلت أبعاد المسؤولية الاجتماعية في (المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية البيئية، المسؤولية الخيرية، حماية المستهلك)، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع عملاء الصناعات الاستخراجية في الأردن، وقد تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة اشتملت على (174) عميلاً من عملاء تلك الشركات. وبغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS 24) و (IMB AMOS 22).

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العميل للمسؤولية الاجتماعية متمثلاً بأبعادها (المسؤولية الخيرية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية،

الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة  
المسؤولية البيئية، وحماية المستهلك) في الاحتفاظ بالعمل في ظل وجود الصورة الذهنية للشركة في الصناعات  
الاستخراجية في الأردن.

وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث مدراء وصانعي القرار في الشركات الاستخراجية في الأردن  
العمل على التوسع في الأعمال الخيرية والوصول إلى قطاعات أخرى كالمساهمة في تقديم أعمال خيرية صحية  
تتمثل في إنشاء عيادات طبية في مناطق تفتقر إلى مثل هذه الخدمات.  
3: دراسة أنس إبراهيم سالم العودات.

بعنوان "أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على القيمة السوقية للبنوك التجارية الأردنية وفقا  
لنموذج (Tobins Q)، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، السنة 2015.  
هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على القيمة السوقية للبنوك التجارية  
الأردنية وفقا لنموذج (Tobins Q). كما تكون مجتمع الدراسة وعينتها من البنوك التجارية الأردنية والبالغ  
عندها (13 بنك) عن الفترة الواقعة ما بين (2009-2014)، حيث تم الاعتماد على التقارير المالية السنوية  
للبنوك غرض الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي (تحليل المضمون)، من خلال تطبيق  
مؤشر معد خصيصا للبنوك التجارية الأردنية تضمن (28) فقرة، واستخدم الباحث العديد من الأساليب  
الإحصائية الوصفية مثل (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)، بالإضافة إلى استخدام كل من تحليل  
الانحدار المتعدد والبسيط لاختبار فرضيات الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار  
فرضياتها خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على القيمة السوقية للبنوك التجارية  
الأردنية وفقا لنموذج (Tobins Q) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ثالثا: الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرين معا  
دراسة الهزام محمد وعيساوي فاطمة.

بعنوان "القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 5  
العدد 1 السنة 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (توافر السلوك  
الأخلاقي ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي)، ومستوى تعزيز المسؤولية الاجتماعية في عينة  
من المنظمات بالجنوب الغربي الجزائر، كما هدفت إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية  
الاجتماعية في المنظمات محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع منهج دراسة الحالة و تطوير استمارة  
الاستبانة استنادا على بعض الدراسات السابقة، حيث بلغ عدد الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل  
الإحصائي (40) استمارة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية والمسؤولية  
الاجتماعية كانا مرتفعين، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل  
على المسؤولية الاجتماعية، وبينت النتائج وجود تأثير لممارسات السلوك الأخلاقي على المسؤولية الاجتماعية،

الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة  
مع استثناء بعدى توافر السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي، حيث لم يظهر أي أثر على المسؤولية  
الاجتماعية، وأخيرا طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تفعيل دور القيادة الأخلاقية في  
تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات محل الدراسة.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة **Sushmita Goswami** .

بعنوان "Empirical exploration of relationship between Ethical leadership and CSR  
Turkish Journal of Computer and Mathematics مجلة، in Manufacturing Sector India  
Education، المجلد 12، العدد 11، السنة 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة الأساسية بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية  
للشركات بشكل تجريبي مع إشارة خاصة إلى قطاع التصنيع في الهند، ولهذه الدراسة تم استخدام تصميم البحث  
الوصفي، وتم اختبار الفرضية المصاغة بالطرق القائمة على العينة باستخدام الاستبيان، وطريقة أخذ العينات  
الملائمة. تم تحليل حجم العينة المكون من 335 موظفاً من المستويين الرفيع من والمتوسط في شركات التصنيع  
في دلهي والمنطقة الوسطى الشمالية باستخدام ANOVA باستخدام SPSS 22 لاختبار الفرضية المقترحة.  
وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير كبير للقيادة بشأن أنشطة المسؤولية  
الاجتماعية للشركات في مؤسسات قطاع التصنيع في دلهي والمنطقة الشمالية الوسطى. تجدر الإشارة إلى أن  
هناك أهمية كبيرة للقيادة الفعالة والقوية التي يمكن أن تؤثر على حجم واتجاه مختلف أنشطة المسؤولية  
الاجتماعية للشركات من أجل رفاهية المجتمع.

ثانياً: دراسة **Heba Kamal Elqassaby**

بعنوان "The Relationship Between Ethical Leadership And Corporate Social  
Commerce and International Journal of Economics، مجلة، Responsibility  
Management، المجلد 7، العدد 12، السنة 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للشركات، البيانات  
التي تم جمعها من شركة Hallilurton في المملكة العربية السعودية، تم تطبيق الدراسة على عينة من 48 مديراً  
و 95 موظفاً.  
وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية  
والمسؤولية الاجتماعية للشركات، أوصت الدراسة أنه من أجل زيادة المسؤولية الاجتماعية للشركات وتحسينها،  
يحتاج القادة إلى تحسين ذواتهم في بعد القيادة الأخلاقية الذي يشمل توجيه الأشخاص، مشاركة السلطة،  
الاهتمام بالاستدامة التوجيه الأخلاقي، النزاهة وتوضيح الدور.

### المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض التحليلي لمختلف الدراسات السابقة يمكن القول أن هذه الدراسة الحالية تختلف عن  
الدراسات السابقة في النقاط التالية:

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

-يعتبر المتغير التابع في الدراسة الحالية هو المسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعاده، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على التميز التنظيمي، المسؤولية البيئية...إلخ.

-تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع القيادة الأخلاقية بأبعاد مختلفة، في حين تناولت الدراسة الحالية متغير القيادة الأخلاقية من خلال أبعاده المتمثلة في: توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي.

-دراسة الحالة في الدراسة الحالية كانت على مستوى مؤسسة Glass Design وهي مؤسسة اقتصادية جزائرية بينما كانت دراسة الحالة في الدراسات السابقة في أماكن أخرى، مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الجلفة المستشفيات الحكومية الفلسطينية، الصناعات الاستخراجية في الأردن، عينة من المنظمات في الجنوب الغربي الجزائري قطاع التصنيع في الهند...إلخ.

بينما تشترك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في:

-اعتمدت بعض الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، وتمت معالجتها عن طريق الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح أن للقيادة الأخلاقية أهمية كبيرة لدى رؤساء الأقسام فالقائد يسعى إلى بلوغ أهدافه المسطرة من خلال أتباعه داخل القسم، كما يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، في عالم متغير ومتقلب فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية، كما أن المسؤولية الاجتماعية حقيقة وجدت وتطبيقها في المجال الاقتصادي إلا أنها تمثل أساسا قويا للتطور نحو مفاهيم اجتماعية جديدة حتى وقتنا الراهن، لأنه لم يتم تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع ليكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية، وطنية أو دولية، وهذه المسؤولية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها الصفة الديناميكية والواقعية وتتصف بالتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية السياسية والاجتماعية.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

**تمهيد:**

بعد التعرف في الجزء النظري من الدراسة على المفاهيم المرتبطة بالقيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي ش.ذ.م.م خالد للتصنيع الإخوة حمور (Glass Design)، محاولين بذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة وكذا إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي، كما سيتم محاولة الإجابة على إشكالية الدراسة والمتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية بأبعادها على المسؤولية الاجتماعية ومعرفة مدى مساهمة تلك الأبعاد في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة معتمدين في ذلك على حزمة من الأدوات والأساليب الإحصائية، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.**

**المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة.**

**المبحث الثالث: تحليل النتائج.**

**المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ونشأتها، ومن ثم التعرف على هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة Glass Design

#### أولاً: نشأة المؤسسة

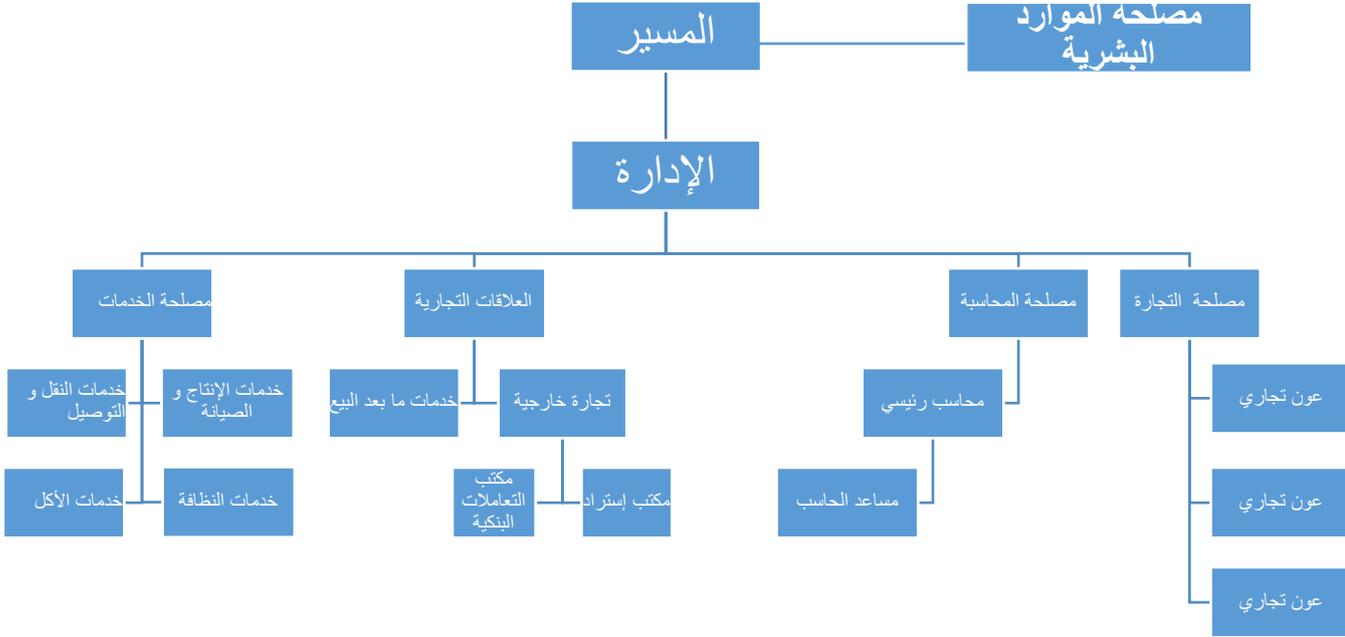
منذ ما يقارب من 30 سنة، تقوم شركة SARL KHALED INDUSTRIE، بتزويد السوق الجزائري بالمعدات و الأدوات والملحقات الصناعية للمحترفين في نجارة الخشب والألمنيوم، منذ وجودها اكتسبنا الكثير من الخبرة التي نضعها في خدمة عملائنا، تعتبر شركتنا لاعبا رئيسيا في سوق آلات النجارة في الجزائر، فقد قمنا بتجهيز مئات ورش العمل ووحدات الإنتاج بآلات موثوقة و فعالة منذ عام 1990م، مع دعم عملائنا أثناء تحقيق مشروعها و بعد الحصول على المعدات من خلال ضمان خدمة ما بعد البيع الأكثر كفاءة، تم إنشاء شركة Glass Design في عام 2004 من قبل السيد سعيد حمور(خالد)، وهي مجهزة بمعدات صناعية ومواد ووسائل بشرية تعمل في ملحمة بناء الجزائر الحديثة تحترم البيئة والتنمية المستدامة.

#### ثانياً: التعريف بالمؤسسة

هي شركة جزائرية متخصصة في الكسوة الداخلية والخارجية، الزجاج المزدوج، الحوائط الساترية، الواجهات ذات التهوية، الطين، البيتوبان، نجارة الألمنيوم، نجارة الخشب إلخ. تعمل حلول البناء الجديدة لدينا على إثراء العرض بشكل كبير للمهندسين المعماريين والمصممين والشركات في اختياراتهم. شركتنا، المجهزة بمعداتنا الصناعية والمواد والموارد البشرية، تعمل في البناء الملحمي لجزائر حديثة تحترم البيئة، تتميز أجهزتنا بجودتها الممتازة ودقتها وأمانها التام، تلبى أجهزتنا المتطلبات الفردية للحرفية والتجارة والصناعة بشكل لا تشوبه شائبة، يقدم خالد للتصنيع آلة مثالية تتكيف مع الاحتياجات، بفضل المستوى العالي من التكنولوجيا لآلات النجارة لدينا، فإنه يسمح للحرفيين بإتقان هذا الفن بسهولة، دون حسابات رياضية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Glass Design

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

### المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة

سوف نتعرف في هذا المبحث على أدوات الدراسة المستخدمة في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، كذلك يتم وصف عينة ومجتمع الدراسة، كما يتم توضيح الأساليب الإحصائية المستعملة.

#### المطلب الأول: أدوات الدراسة

إن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة ولكي نتمكن من الحصول على المعلومات التي تخدم البحث لأنه من اختيار الأدوات التي تتناسب وطبيعة الموضوع الذي تتوافق معه. وقد اعتمدنا على أداة واحدة لجمع البيانات وهي:

-**الاستبيان:** وهو مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع أكبر قدر من البيانات اللازمة عن المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة لتحقيق الأهداف الحقيقية للبحث.

حيث قسمنا الاستبيان إلى ثلاث محاور:

-**المحور الأول:** يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وهي البيانات الشخصية لوصف عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، والوظيفة الحالية.

-**المحور الثاني:** يشمل المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" وهو بدوره يشمل أبعاد قسمناها إلى ثلاثة أقسام:

1. توافر السلوك الأخلاقي: يتضمن ستة عبارات (1-6).

2. ممارسات السلوك الأخلاقي: يتضمن ستة عبارات (7-12).

3. تعزيز السلوك الأخلاقي: يتضمن خمسة عبارات (13-17).

-**المحور الثالث:** يشمل المتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية" وهو بدوره يشمل أبعاد قسمناها إلى ثلاثة أقسام:

1. البعد الاقتصادي: يتضمن خمسة عبارات (18-22).

2. البعد الاجتماعي: يتضمن خمسة عبارات (23-27).

2. البعد البيئي: يتضمن خمسة عبارات (28-32).

يتكون المقياس المقترح من مجموعة من الأسئلة التي تختلف بصدها وجهات النظر، مستخدمين خمسة أنماط للإجابة حيث تتدرج من (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بالجدول الموالي:

#### جدول رقم (1): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة.

#### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم الاعتماد على أدوات

## الفصل الثاني ..... الدراسة التطبيقية

الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية والتكرارات، معامل ألفا كرونباخ، والانحدار الخطي البسيط، الانحدار الخطي المتعدد.

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: أحد مقاييس النزعة المركزية تم استخدامه كمؤشر للترتيب حسب الأهمية.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة تشتت القيم عن وسطها.
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط: لتحليل العلاقة بين المتغيرات، يظهر اتجاه وقوة معامل التأثير لكل متغير مستقل على التابع.
- الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- المدى: يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان ويحسب بالعلاقة:  
المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) ويتطبيق على الاستبيان الدراسة نجد:  
المدى = (5-1)=4 وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.  
طول الفئة =  $4/5=0.80$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا:  $1.80=0.80+1$  فنحصل على مجال [1-إلى-1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

### جدول رقم(02): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.80 درجة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	درجة عالية جدا

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على دراسات سابقة.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من موظفي وعمال مؤسسة Glass design فتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 40 موظف وعامل، حيث تم توزيع 40 استبانة استرد منها 37 استبانة صالحة للتحليل، للوقوف على واقع القيادة الأخلاقية بالمؤسسة ومدى تأثيرها على المسؤولية الاجتماعية.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج

بعد التعرف على الطريقة وأدوات الدراسة سيتم في هذا المبحث تحليل النتائج المتحصل عليها، قياس صدق وثبات الاستبيان مروراً إلى عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية ثم عرض تحليلي لمتغيرات الدراسة.

#### المطلب الأول: درجة صدق وثبات الاستبيان

##### أولاً: مقياس ألفا كرونباخ

مقياس ألفا كرونباخ هو مقياس للاتساق الداخلي لأداة الدراسة حيث يقيس مدى ارتباط الأبعاد بالمتغيرات التابعة لها، ولكي تكون الدراسة تتمتع بثبات لابد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.6 أو أكبر منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كان الاستبيان يتمتع بثبات أكبر وإذا كان معامل الثبات أقل من 0.6 فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات.

#### جدول رقم(3): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
القيادة الأخلاقية	17	0.753
المسؤولية الاجتماعية	15	0.904
الاستبيان ككل	32	0.874

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمحور القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية (0.753) و(0.904) على التوالي وهو أكبر من 0.6 وهذا يدل على أن محاور الدراسة تتمتع بثبات والمعامل بالنسبة لأداة الدراسة ككل 0.874 وهذا ما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عال ومن ثم قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية

يبين الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية؛ حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على هذه الخصائص

#### الجدول رقم(4): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	67,6
	أنثى	12	32,4
	المجموع	37	100,0
العمر	أقل من 30 سنة	5	13,5
	من 31 إلى 40 سنة	21	56,8
	من 41 إلى 50 سنة	10	27,0

2,7	1	أكبر من 50 سنة	
100,0	37	المجموع	
32,4	12	مستوى ثانوي	المستوى التعليمي
48,6	18	ليسانس	
8,1	3	مهندس دولة	
5,4	2	ماجستير	
5,4	2	دكتوراه	
100,0	37	المجموع	
16,2	6	أقل من 5 سنوات	
32,4	12	من 6-10 سنوات	
35,1	13	من 11-15 سنة	
16,2	6	أكثر من 15 سنة	
100,0	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات 25 spss

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا جدول الذي يوضح الخصائص الديمقراطية، نلاحظ عدد المستجوبين الذين بلغ عددهم 37 مستجوب أن 25 من المجيبين على الاستبيان كانوا من الذكور أي ما يعادل 67.6%، بينما 12 من المجيبين كانوا إناث أي ما يعادل 32.4%، من إجمالي الإجابات.

كما يتبين من خلال الجدول أيضا أن 5 من المجيبين على الاستبيان عمرهم أقل من 30 سنة أي ما يعادل 13.5% و 21 من المجيبين عمرهم بين 31 سنة و 40 سنة أي ما يعادل 65.8%، أما المجيبين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و 50 سنة فقد كانوا 10 مجيبين بما يعادل ما نسبته 27%، أما المجيبين أكبر من 50 سنة مجيب واحد بما يعادل 2.7% وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة توظف عمال من مختلف الأعمار.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي أو المؤهل العلمي فيلاحظ من خلال الجدول أن عدد المجيبين الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي 12 فرد أي ما يعادل 32.4%، و 18 مستجوبين ذو مستوى ليسانس أي ما نسبته 48.6%، في حين كان بلغ عدد المجيبين الذين لهم مستوى مهندس دولة 3 أفراد أي ما نسبته 8.1%، والمجيبين الذين لهم مستوى ماجستير فقد كان فردين فردا بنسبة 5.4%، وأخيرا فردين لديهم مستوى دكتوراه 2 أفراد بنسبة 5.4%، من إجمالي العينة.

أما بالنسبة لمدة الخبرة فيلاحظ من خلال الجدول أن عدد المجيبين الذين يملكون لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 6 أفراد أي ما يعادل 16.2%، و 12 من المستجوبين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات ما نسبته 32.4%

## الفصل الثاني ..... الدراسة التطبيقية

%، في حين كان بلغ عدد المجيبين الذين لديهم مدة الخبرة من 11 إلى 15 سنة 13 فردا أي ما نسبته 35.1 %، وأخيرا المجيبين أكثر من 15 سنة فقد كان عددهم 6 أفراد بنسبة 16.2%.

### المطلب الثاني: عرض تحليلي لمتغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيكون هناك عرض تحليلي لمتغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

#### أولا: عرض النتائج المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

يتم من خلال هذا المطلب دراسة توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية والذي تم تقسيمه إلى 3 أبعاد توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي، والجدول الآتي يلخص النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (5): نتائج مستوى القيادة الأخلاقية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
	توافر السلوك الأخلاقي	4,2387	,334580	0.0789	1	درجة عالية جدا
1	يعتمد قائدي على العادات والتقاليد والنظم الاجتماعية كدليل للعمل بالأخلاقيات	4,46	,5580	0.125	2	درجة عالية جدا
2	يعزز قائدي مباد الأخلاقيات في الخطابات والاجتماعات لمحاولة تطبيقها	4,08	,5470	0.134	3	درجة عالية
3	يرفض قائدي الأعمال غير الأخلاقية التي تعود بالنفع على المؤسسة	4,24	,7230	0.170	6	درجة عالية
4	يمتلك قائدي مهارات فنية وإدارية عالية	4,14	,5850	0.141	4	درجة عالية

الفصل الثاني ..... الدراسة التطبيقية

درجة عالية جدا	1	0.1129	,4980	4,41	يظهر رئيسي في قيم وأخلاقيات مثلي أثناء العمل مما يكسبه ثقة واحترام للجميع	5
درجة عالية	5	0.149	,6140	4,11	يحرص قائدي على تحقيق مبدأ الشفافية في العمل	6
درجة عالية	3	0.11	,484670	4,1081	ممارسات السلوك الأخلاقي	
درجة عالية جدا	1	0.122	,5580	4,54	يحافظ قائدي على أسرار العاملين	1
درجة عالية	4	0.209	,8330	3,97	بأخذ برأي الآخرين في حل بعض المشاكل التي تعترضه	2
درجة عالية	5	0.212	,8500	4,00	يحرص قائدي على تحقيق مبدأ الشفافية في العمل	3
درجة عالية جدا	2	0.144	,6260	4,32	يتسم قائدي بالثقة	4
درجة عالية	3	0.208	,7870	3,78	يطبق قائدي القواعد على نفسه وعلى العاملين بحد سواء	5
درجة عالية	6	0.237	,9570	4,03	بحرص قائدي على الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد	6
درجة عالية	2	0.0944	,398190	4,1243	تعزيز السلوك الأخلاقي	
درجة عالية	5	0.209	,8770	4,19	يعاقب قائدي الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	1
درجة عالية	1	0.135	,5690	4,19	يعمل قائدي على تطبيق قواعد وقوانين المؤسسة	2
درجة عالية	2	0.147	,6160	4,19	يجمع قائدي بين القيم والأخلاق وسير العمل في المؤسسة	3

## الفصل الثاني ..... الدراسة التطبيقية

درجة عالية	4	0.1841	,7220	3,92	يسعى قائدي لتفعيل البعد الأخلاقي لتحقيق رؤية المنظمة رسالتها	4
درجة عالية	3	0.172	,713450	4,1351	التزام قائدي بالقيم الأخلاقية أثر ايجابي على سلوكيات العاملين	5
درجة عالية			,312380	4,1571	القيادة الأخلاقية	

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من مخرجات spss25

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات القيادة الأخلاقية بمختلف أبعادها بلغت 4.15716 وهي تقع في الدرجة العالية بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة. أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج التحليل الوصفي المتعلق بكل بعد من أبعاد الكلمة المنطوقة الإلكترونية يمكن عرضه على النحو التالي:

يظهر من خلال نتائج الجدول أن بعد توافر السلوك الأخلاقي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية وقد حقق موافقة عالية جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي له 283874 بانحراف معياري 0.33458، كما نلاحظ أن العبارة الثانية جاءت في المرتبة الأولى والعبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية وقد حققت كلها درجات موافقة عالية وموافقة عالية جدا.

يظهر من خلال الجدول أن بعد تعزيز السلوك الأخلاقي جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية وقد حقق درجة موافقة متوسطة عالية حسابي قدره 3.39819 وانحراف معياري 0.39819، أما بالنسبة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد حققت العبارة الثانية المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية والعبارة الأولى جاءت في المرتبة الأخيرة.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن بعد ممارسات السلوك الأخلاقي جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 4.1081 بانحراف معياري 0.48467 وهو ما يعكس درجة موافقة عالية، وقد جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة السادسة.

وبالتالي يمكن القول مستوى القيادة الأخلاقية لدى عينة الدراسة مرتفع

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة المسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (6): نتائج مستوى المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
	البعد الاقتصادي	4,0811	,604540	0.148	3	درجة عالية
1	تقوم المؤسسة بتقديم أسعار في متناول الزبائن	4,2432	,830170	0.195	3	درجة عالية جدا
2	تحقق المؤسسة ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور	3,9459	,998500	0.253	5	درجة عالية
3	تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مه احترام المنتجات المنافسة	4,0270	,763270	0.189	2	درجة عالية
4	تتحرى المؤسسة الهدف في جميع تعاملاتها الاقتصادية	4,0811	,640240	0.1520	1	درجة عالية
5	تعمل المؤسسة على ابراز الصورة المتميزة في مجال عملها	4,1081	,906270	0.220	4	درجة عالية
	البعد الاجتماعي	4,1514	,542430	0.1306	2	درجة عالية
1	تمتلك المؤسسة مناخا جيدا للعمل ضمن صحة وسلامة موظفيها	4,4054	,685540	0.1556	1	درجة عالية جدا
2	تتلقى المؤسسة تقديرا من قبل المجتمع	4,2162	,786520	0.1868	3	درجة عالية جدا
3	تراعي المؤسسة مصالح المجتمع المحلي عند القيام بنشاطها	3,9730	,686640	0.172	2	درجة عالية

الفصل الثاني ..... الدراسة التطبيقية

درجة عالية	4	0.2020	,844520	4,1892	تمتلك المؤسسة نظام تحفيز ممتاز	4
درجة عالية	5	0.225	,897110	3,9730	تمتلك المؤسسة باشتراك موظفيها عند تحديد استراتيجيتها	5
درجة عالية	1	0.130	,542430	4,1514	البعد البيئي	
درجة عالية جدا	1	0.203	,862990	4,2432	تسعى المؤسسة إلى الحد من كل الأشكال التلوث البيئي	1
درجة عالية	5	0.233	,927560	3,9730	تسعى المؤسسة إلى الحد من استهلاك الطاقة	2
درجة عالية	4	0.221	,844520	3,8108	تهتم المؤسسة بالجوانب البيئية أثناء قيامها بنشاط البحث والتطوير	3
درجة عالية	2	0.204	,816500	4,0000	تعمل المؤسسة على السيطرة على مسببات التلوث	4
درجة عالية	3	0.217	,880210	4,0541	تسعى المؤسسة إلى تقليص إنتاج النفايات	5
درجة عالية			,541470	4,0829	صورة المسؤولية الاجتماعية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء عن مخرجات برنامج spss25.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات المسؤولية الاجتماعية بمختلف عباراتها بلغت 4.08 وهي تقع في الدرجة عالية بناء على مقياس الدراسة المعتمد في الدراسة، وقد حققت العبارات درجة موافقة عالية في حين أن باقي العبارات المكونة لهذا المتغير قد حققت درجات موافقة عالية.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن بعد البعد البيئي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وقد حقق موافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي له 4.1514 بانحراف معياري

## الفصل الثاني ..... الدراسة التطبيقية

0.54243، كما نلاحظ أن العبارة الأولى جاءت في المرتبة الأولى والعبارة الثانية في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية وقد حققت كلها درجات موافقة عالية وموافقة عالية جدا.

يظهر من خلال الجدول أن البعد الاجتماعي جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية وقد حقق درجة موافقة عالية حسابي قدره 4.15 وانحراف معياري 0.54243، أما بالنسبة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد حققت العبارة الأولى المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية والعبارة الخامسة جاءت في المرتبة الأخيرة.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن البعد الاقتصادي جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 4.0811 بانحراف معياري 0.60454 وهو ما يعكس درجة موافقة عالية، وقد جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأولى أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة الثانية.

**مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى عينة الدراسة ذو درجة عالية.**

**المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

بعد التطرق إلى تحليل النتائج المتحصل عليها سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال شروط الانحدار واختبار الفرضيات الفرعية وكذلك اختبار تأثير القيادة الأخلاقية على صورة المسؤولية الاجتماعية

**المطلب الأول: شروط الانحدار**

**أولاً: عدم وجود الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة**

ويتم من خلال هذا العنصر دراسة معامل الارتباط سيبرمان بين المتغيرات المستقلة.

**الجدول رقم (7): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.**

البيان	توافر السلوك الأخلاقي	ممارسات السلوك الأخلاقي	تعزيز السلوك الأخلاقي
توافر السلوك الأخلاقي	1	,0560	,384*0
ممارسات السلوك الأخلاقي		1	,605**0
تعزيز السلوك الأخلاقي			1

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

**المصدر: من أعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.V25**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة تتراوح ما بين (0.056)

و(0.605)، وهي قيم أقل من 0.7 وهذا يعني عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة.

**ثانياً: عدم وجود الارتباط الذاتي بين المتغير التابع والمستقل**

ويتم من خلال هذا العنصر دراسة معامل الارتباط سيبرمان بين المتغير التابع والمستقل

**الجدول رقم (8): مصفوفة الارتباط بين المتغير التابع والمستقل.**

البيان	القيادة الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية
القيادة الأخلاقية	1	,3040
المسؤولية الاجتماعية		1

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

**المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS.V25**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك ارتباط بين المتغير التابع والمستقل وبالتالي يمكن البدء في اختبار الفرضيات.

**المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية**

معرفة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لابد من تحديد مساهمة كل بعد من أبعادها في القيادة الأخلاقية والجدول الآتي يلخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة enter لأبعاد الكلمة القيادة الأخلاقية على المسؤولية الاجتماعية.

**الجدول رقم (9): الانحدار الخطي المتعدد بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية بطريقة enter**

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير	
	,510 <sup>a0</sup>	,2600	,1930	,486400	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	2,747	3	,9160	3,871	,018 <sup>b0</sup>
البواقي	7,807	33	0,237		
المجموع	10,555	36			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	- ,059	1,314		- ,045	,9650
توافر السلوك الأخلاقي	,8690	,2700	,5370	3,215	,0030
ممارسات السلوك الأخلاقي	- ,2630	,2340	- ,2350	-1,124	,2690

## الفصل الثاني ..... الدراسة التطبيقية

تعزير السلوك الأخلاقي	,3730	,2630	,2740	1,417	,1660
-----------------------	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بين القيادة الأخلاقية والمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية بطريقة enter، حيث تظهر معطيات هذا الجدول أن معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية بلغ 0.501 وهي علاقة ارتباطيه متوسطة تدل على وجود علاقة ارتباطيه بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.260 وهذا يعني أن إبعاد القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته 26 % من التغيرات الحاصلة في المسؤولية الاجتماعية في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 3.871 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.018 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

ومن أجل معرفة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على المسؤولية الاجتماعية نستقرئ نتائج الجزء الثالث من الجدول والخاص بمعاملات الانحدار والتي جاءت نتائجها كالتالي:

- بلغ معامل الانحدار الخاص ببعد توافر السلوك الأخلاقي 0.869 بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار T(0.003) وهي أدنى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد دالة إحصائياً، وتفسر أنه كلما تغير مستوى توافر السلوك الأخلاقي بوحدة واحدة فإن المسؤولية الاجتماعية تتغير بـ 0.869.

- بلغ معامل الانحدار الخاص ببعد ممارسات السلوك الأخلاقي قيمة -0.263، بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار T(0.269) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد غير دالة إحصائياً، وبالتالي بعد ممارسات السلوك الأخلاقي لا يؤثر على المسؤولية الاجتماعية، أو أن تأثيرها ضعيف بحيث لم يتم أخذه بعين الاعتبار في التحليل الإحصائي.

- بلغ معامل الانحدار الخاص ببعد تعزيز السلوك الأخلاقي 0.373 بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار T(0.166) أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد غير دالة إحصائياً، وبالتالي بعد تعزيز السلوك الأخلاقي لا تؤثر المسؤولية الاجتماعية، أو أن تأثيرها ضعيف بحيث لم يتم أخذه بعين الاعتبار في التحليل الإحصائي.

## الفصل الثاني.....الدراسة التطبيقية

مما سبق يتبين لنا أن النموذج يحتوي على معلمات أو متغيرات مفسرة غير معنوية ما يستلزم حذف هذه المعلمات من النموذج لغرض تحسينه، حيث سيتم اعتماد نموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise، والنتائج يظهرها الجدول الآتي:

**الجدول رقم 10: الانحدار المتعدد بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية بطريقة stepwise**

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	,462 <sup>a0</sup>	,2130	,1910	,487060	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	2,252	1	2,252	9,491	,004 <sup>b0</sup>
البواقي	8,303	35	0,237		
المجموع	10,555	36			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
الثابت	,915	1,032		,8870	,3810
توافر السلوك الأخلاقي	,747	,243	,4620	3,081	,0040

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise القيادة الأخلاقية والمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية، حيث تظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بينهما بلغ 0.462 وهي علاقة ارتباطية متوسطة تدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.213 وهذا يعني أن أبعاد القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته 21.3 % من التغيرات الحاصلة في المسؤولية الاجتماعية، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى. كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 9.491 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدلل على قوة

## الفصل الثاني ..... الدراسة التطبيقية

نموذج العلاقة بين بعد القيادة الأخلاقية على صورة المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعاملات القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي) والتي هي بعد واحد مؤثر فقد جاء ذا إشارة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينها وبين المسؤولية الاجتماعية، كما أن التغير الحاصل في مستوى توافر السلوك الأخلاقي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار: 0.747 في المسؤولية الاجتماعية وهو تغير إيجابي، كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T المقابلة لهم (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ما يعني أنها قيمة معامل هذه الأبعاد دالة إحصائياً، وبالتالي يتبين أن توافر السلوك الأخلاقي، الجودة يؤثر بشكل إيجابي في المسؤولية الاجتماعية

ويمكن من خلال الجدول أعلاه استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد على النحو الآتي:

$$\text{المسؤولية الاجتماعية} = 0.915 + 0.747 \text{ توافر السلوك الأخلاقي}$$

من خلال التحليل السابق فإن الفرضيات الفرعية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توافر السلوك الأخلاقي على المسؤولية الاجتماعية (فرضية محققة).

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد على المسؤولية الاجتماعية (فرضية غير محققة).

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي على المسؤولية الاجتماعية (فرضية غير محققة)

### المطلب الثالث: اختبار تأثير القيادة الأخلاقية على صورة المسؤولية الاجتماعية

بعد التحقق من الفرضيات الفرعية تأتي في هذا الجزء سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للقيادة الأخلاقية على المسؤولية الاجتماعية لدى عينة الدراسة"، والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (11): الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
	,304 <sup>a</sup>	,0930	,0670	,523080
جدول ANOVA				
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F
الانحدار	,978	1	,9780	3,576
البواقي	9,576	35	0,274	
المجموع	10,555	36		
المعاملات				

مستوى المعنوية	T	المعاملات المعيارية	المعاملات الأصلية		النموذج
			الخطأ المعيارى	قمة المعلمة B	
,1130	1,624		1,163	1,889	الثابت
,0670	1,891	,3040	,2790	,528	الكلمة المنطوقة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل القيادة الأخلاقية والمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.304 وهي علاقة ارتباطيه متوسطة تدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.093 وهذا يعني أن القيادة الأخلاقية تفسر ما مقداره 9.3% من التغير الحاصل في المسؤولية الاجتماعية في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 3.576 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.047 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، وتدلل على جودة نموذج ا وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

ويظهر من خلال الجدول أن معامل متغير إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية عند مستوى الدلالة 0.005، كما بلغت قيمة T المحسوبة 1.891 بقيمة احتمالية 0.067 وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبالتالي لا يوجد تأثير للقيادة الأخلاقية على المسؤولية الاجتماعية.

بناء على ما سبق نستج أن الفرضية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للقيادة الأخلاقية على المسؤولية الاجتماعية غير محققة.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مؤسسة "Glass Design" بولاية برج بوعرييج، حيث تم التطرق الى نشأتها وتعريفها، بالإضافة الى هيكلها التنظيمي، كما اعتمدنا على الاستبانة للحصول على المعلومات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متعددة للتعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. أكدت الدراسة على أن ليس هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية.

خاتمة

نظرا لزيادة الاهتمام بالقيادة الأخلاقية أصبح من الضروري أن تفكر المنظمة أخلاقيا، وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للارتقاء بها والتدريب عليها فإنها من أساسيات النجاح كونها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها أجهزتها وثقة المجتمع بها، في حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية اليوم تتبوأ حيزا ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة و المجالات، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال كونها تعمل على التحسين من مستوى المعيشة و الارتقاء برفاهية المجتمع.

- نتائج الدراسة: من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولاتنا للإجابة على الإشكالية توصلنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

#### الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى دلالة (  $0.05 \leq \alpha$  ) للقيادة الأخلاقية على المسؤولية الإجتماعية ( فرضية غير محققة ) .

#### الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توافر السلوك الأخلاقي على المسؤولية الاجتماعية (الفرضية محققة).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ممارسات السلوك الأخلاقي على المسؤولية الاجتماعية (فرضية غير محققة).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي على المسؤولية الاجتماعية (فرضية غير محققة).

#### الاقتراحات: هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في هذا المجال

- يجب تعيين بعض القدرات الأساسية التي تميز القيادة الأخلاقية الفاعلة والشروع في عملية تعلم منظمة لتشجع تنمية هذه القدرات ضمن المؤسسات.

- ضرورة تشجيع القادة للموظفين على التصرف بطريقة أخلاقية لكيلا يكون هناك افتقار إلى القيادة الأخلاقية.

- على منظمات الأعمال تبني القيادة الأخلاقية لأنها تعد عاملا محوريا يفيدها في تقليل تكلفة تشغيل الأعمال من خلال السلوك المعقول والأخلاقي لموظفيها والموارد التكميلية.

- على منظمات الأعمال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية التي من شأنها تحسين مناخ العمل السائد من خلال بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الاطراف داخل المنظمة.

- وجوب غرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية وممارساتها في المنظمات الاعمال نظرا لأهميتها الكبرى لضرورتها خاصة في ضل تسبب الكثير من المنظمات، خصوصا ذات الطابع الصناعي منها في التلوث البيئي.

آفاق الدراسة: لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلى أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، والبحوث المقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع.
- القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية.
- أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء.
- أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية.

# قائمة المراجع

## القرآن الكريم برواية ورش

### أولاً: الكتب

- أحمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2006.
- بن دريدي منير وآخرون: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا برلين، الطبعة الأولى، 2019.
- الجندي صابر الحسيني: اختيار القيادة الإدارية بين القانون وعلم الإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2005.
- رمضان محمد بطيخ : أصول التنظيم الإداري في النظم الوضعية الإسلامية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993.
- غانم فنجان، فاطمة فالح: الإدارة في المنهج الإسلامي مدخل الوظائف الإدارية، الطبعة الأولى، دار حمادة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- القاري علي بن سلطان محمد: مرقاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح، الجزء الأول، دار الفكر، 2002، الحديث 5764.

### ثانياً: المجلات والملتقيات

- الزيان رمضان: مدخل لدراسة مفهوم القيادة وطبيعتها في الإسلام، منتدى الشريعة والحياة، الموقع [www.azhour.com/vb/showthread](http://www.azhour.com/vb/showthread)
- صلاح الدين عبد العزيز غنيم: القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية، المجلة التربوية، العدد السابع والسبعون، 2020.
- فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 2020، 1.

### ثالثاً: الرسائل والأطروحات

- أسامة محمد خليل الزيناتي: دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص قيادة وإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.
- بوسلامي عمر: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف، 2014.
- صفوان أمين سعيد السقاف: القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

- عبد العزيز بن سلطان العنقري: أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الطائف، 2014.
- عفاق مدينة، سلامة وداد: أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل 2021.
- عماد سعيد محمد الشاعر: ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2017.
- عمرو محمد مؤمن عبد الغني، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2017.
- عينة المسعود: القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص صنع السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة دالي إبراهيم الجزائر، 2010.
- نصرور أسماء: أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في المنظمة، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2016.

#### رابعاً: المواقع الإلكترونية

- [www .alukah.net/cultur](http://www.alukah.net/cultur)

# فهرس المحتويات

صفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	الإهداء
I	الملخص
II	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
ب-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: القيادة الأخلاقية
7	المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية
10	المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية
13	المطلب الثالث: مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية
14	المطلب الرابع: القيادة في الفكر الإسلامي
18	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية
18	المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
21	المطلب الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية
22	المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
22	المطلب الرابع: استراتيجية المسؤولية الاجتماعية
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
28	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة
30	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
33	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة Glass Design
34	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Glass Design
35	المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة
35	المطلب الأول: أدوات الدراسة
35	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة
36	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
37	المبحث الثالث: تحليل النتائج
37	المطلب الأول: درجة صدق وثبات الاستبيان
39	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية
45	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
45	المطلب الأول: شروط الانحدار
46	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
49	المطلب الثالث: اختبار تأثير القيادة الأخلاقية على صورة المسؤولية الاجتماعية
51	خلاصة الفصل الثاني
53	الخاتمة
56	قائمة المصادر والمراجع
-	فهرس المحتويات
-	الملاحق

الملاحق

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان الدراسة

سيدي، سيدتي، تحية طيبة وبعد؛

في إطار إعداد بحث بعنوان "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال - دراسة حالة مؤسسة - Glass Design - ببرج بوعريريج، والذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجابتكم على الأسئلة الواردة أدناه.

توجيهات حول طريقة الإجابة:

- يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي توافق اختياركم؛
- يرجى توخي الدقة والموضوعية عند اختيار الإجابة؛
- يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

تعهد والتزام:

نتعهد أمامكم أن جميع النتائج المتحصل عليها لن تستعمل إلا في أغراض علمية ذات صلة بموضوع الدراسة. تعريف القيادة الأخلاقية: هي التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره.

تعريف المسؤولية الاجتماعية: هي عقد بين المنظمة والمجتمع تلتزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع وبما يحقق مصلحته.

من إعداد الطلبة:

- بلحسن خولة
- بلقيرة سمير

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى التفضل بوضع علامة ( X ) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة:

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2. العمر: أقل من 30 سنة ( ) من 31 إلى 40 سنة ( )

من 41 سنة إلى 50 سنة ( ) أكبر من 51 سنة ( )

3. المؤهل العلمي: مستوى ثانوي ( ) ليسانس ( ) مهندس دولة ( )

ماجستير (ماستر) ( ) دكتوراه ( )

4. مدة الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 6 سنوات إلى 10 سنوات ( )

من 11 إلى 15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

5. الوظيفة الحالية: .....

## المحور الثاني: أبعاد القيادة الأخلاقية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
<b>توافر السلوك الأخلاقي</b>					
					<b>01</b> يعتمد قائدي على العادات والتقاليد والنظم الاجتماعية كدليل للعمل بالأخلاقيات
					<b>02</b> يعزز قائدي مبادئ الأخلاقيات في الخط والاجتماعات لمحاولة تطبيقها
					<b>03</b> يرفض قائدي الأعمال غير الأخلاقية التي تعود بالنفع على المؤسسة
					<b>04</b> يمثل قائدي مهارات فنية وإدارية عالية
					<b>05</b> يظهر رئيسي قيم وأخلاقيات مثلى أثناء العمل مما يكسبه ثقة واحترام الجميع
					<b>06</b> يحرص قائدي على تحقيق مبدأ الشفافية في العمل
<b>ممارسات السلوك الأخلاقي</b>					
					<b>01</b> يحافظ قائدي على أسرار العاملين
					<b>02</b> يأخذ برأي الآخرين في حل بعض المشاكل التي تعترضه

					يحرص قائدي على تحقيق مبدأ الشفافية في العمل	03
					يتسم قائدي بالثقة	04
					يطبق قائدي القواعد على نفسه وعلى العاملين بحد سواء	05
					يحرص قائدي على الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد	06
<b>تعزيز السلوك الأخلاقي</b>						
					يعاقب قائدي الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	01
					يعمل قائدي على تطبيق قواعد وقوانين المؤسسة	02
					يجمع قائدي بين القيم والأخلاق وسير العمل في المؤسسة	03
					يسعى قائدي لتفعيل البعد الأخلاقي في تحقيق رؤية المنظمة / رسالتها	04
					التزام قائدي بالقيم الأخلاقية أثر بشكل إيجابي على سلوكيات العاملين	05

## المحور الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

البعد الاقتصادي					
					01 تقوم المؤسسة بتقديم أسعار في متناول الزبائن
					02 تحقق المؤسسة ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور
					03 تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة
					04 تتحرى المؤسسة الهدف في جميع تعاملاتها الاقتصادية
					05 تعمل المؤسسة على إبراز الصورة المتميزة في مجال عملها
البعد الاجتماعي					
					01 تمتلك المؤسسة مناخ جيد للعمل يضمن صحة وسلامة موظفيها
					02 تلاقى المؤسسة تقديرا من قبل المجتمع
					03 تراعي المؤسسة مصالح المجتمع المحلي عند القيام بنشاطها
					04 تمتلك المؤسسة نظام تحفيز ممتاز
					05 تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها عند تحديد إستراتيجيتها
البعد البيئي					
					01 تسعى المؤسسة إلى الحد من استهلاك الطاقة

					تهتم المؤسسة بالجوانب البيئية أثناء قيامها بنشاط البحث والتطوير	02
					تعمل المؤسسة على السيطرة على مسببات التلوث	03
					تسعى المؤسسة إلى تقليص إنتاج النفايات	04

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	15

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	32

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	67,6	67,6	67,6
	انثى	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

## العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة أقل من 30	5	13,5	13,5	13,5
	40 إلى 31 من	21	56,8	56,8	70,3
	50 إلى 41 من	10	27,0	27,0	97,3

50 أكبر من سنة	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## مؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مستوى ثانوي	12	32,4	32,4	32,4
ليسانس	18	48,6	48,6	81,1
مهندس دولة	3	8,1	8,1	89,2
ماجستير	2	5,4	5,4	94,6
دكتوراه	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## مدة الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 5 أقل من سنوات	6	16,2	16,2	16,2
6-10 من سنوات	12	32,4	32,4	48,6
11 إلى 15	13	35,1	35,1	83,8
15 أكثر من	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يعتمد قائدي على العادات والتقاليد والنظم الاجتماعية كدليل للعمل بالأخلاقيات	37	3	5	4,46	,558
يعزز قائدي مباد الأخلاقيات في الخطابات والاجتماعات لمحاولة تطبيقها	37	3	5	4,08	,547
يرفض قائدي الأعمال غير الأخلاقية التي تعود بالنفع على المؤسسة	37	2	5	4,24	,723
يمتلك قائدي مهارات فنية وإدارية عالية	37	3	5	4,14	,585
يظهر رئيسي في قيم وأخلاقيات مثلي أثناء العمل مما يكسبه ثقة واحترام للجميع	37	4	5	4,41	,498
يحرص قائدي على تحقيق مبدأ الشفافية في العمل	37	3	5	4,11	,614
توافر السلوك الأخلاقي	37	3,67	5,00	4,2387	,33458
N valide (liste)	37				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ممارسات السلوك الأخلاقي	37	2,67	5,00	4,1081	,48467
يحافظ قائدي على أسرار العاملين	37	3	5	4,54	,558
بأخذ برأي الآخرين في حل بعض المشاكل التي تعترضه	37	2	5	3,97	,833
يحرص قائدي على تحقيق مبدأ الشفافية في العمل	37	2	5	4,00	,850
يتسم قائدي بالثقة	37	2	5	4,32	,626

يطبق قائدي القواعد على نفسه وعلى العاملين بحد سواء	37	2	5	3,78	,787
بحرص قائدي على الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد	37	2	5	4,03	,957
N valide (liste)	37				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعزيز السلوك الأخلاقي	37	3,00	5,00	<b>33</b>	
يعاقب قائدي الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	37	1	5	4,19	,877
يعمل قائدي على تطبيق قواعد وقوانين المؤسسة	37	3	5	4,19	,569
يجمع قائدي بيم القيم والأخلاق وسير العمل في المؤسسة	37	3	5	4,19	,616
يسعى قائدي لتفعيل البعد الأخلاقي لتحقيق رؤية المنظمة رسالتها	37	2	5	3,92	,722
التزام قائدي بالقيم الأخلاقية أثر إيجابي على سلوكيات العاملين	37	3,00	5,00	4,1351	,71345
N valide (liste)	37				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القيادة الأخلاقية	37	3,22	4,67	4,1571	,31238
N valide (liste)	37				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد اقتصادي	37	2,40	4,80	4,0811	,60454
تقوم المؤسسة بتقديم أسعار في متناول الزبائن	37	3,00	5,00	4,2432	,83017
تحقق المؤسسة ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور	37	2,00	5,00	3,9459	,99850
تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مه احترام المنتجات المنافسة	37	3,00	5,00	4,0270	,76327
تتحرى المؤسسة الهدف في جميع تعاملاتها الاقتصادية	37	3,00	5,00	4,0811	,64024
تعمل المؤسسة على ابراز . الصورة المتميزة في مجال عملها	37	1,00	5,00	4,1081	,90627
N valide (liste)	37				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد اجتماعي	37	2,00	5,00	4,1514	,54243
تمتلك المؤسسة مناخا جيدا للعمل ضمن صحة وسلامة موظفيها	37	3,00	5,00	4,4054	,68554
تلاقي المؤسسة تقديرا من قبل المجتمع	37	1,00	5,00	4,2162	,78652

تراعي المؤسسة مصالح المجتمع المحلي عند القيام بنشاطها	37	3,00	5,00	3,9730	,68664
تملك المؤسسة باشتراك موظفيها عند تحديد إستراتيجيتها	37	2,00	5,00	4,1892	,84452
تمتلك المؤسسة باشتراك موظفيها عند تحديد استراتيجيتها	37	1,00	5,00	3,9730	,89711
N valide (liste)	37				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد اجتماعي	37	2,00	5,00	4,1514	,54243
تسعى المؤسسة إلى الحد من كل الأشكال التلوث البيئي	37	2,00	5,00	4,2432	,86299
تسعى المؤسسة إلى الحد من استهلاك الطاقة	37	1,00	5,00	3,9730	,92756
تهتم المؤسسة بالجوانب البيئية أثناء قيامها بنشاط البحث والتطوير	37	1,00	5,00	3,8108	,84452
تعمل المؤسسة على السيطرة على مسببات التلوث	37	1,00	5,00	4,0000	,81650
تسعى المؤسسة إلى تقليص إنتاج النفايات	37	2,00	5,00	4,0541	,88021
N valide (liste)	37				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المسؤولية الاجتماعية	37	1,93	4,67	4,0829	,54147
N valide (liste)	37				

## Corrélations

		توافر السلوك الأخلاقي	ممارسات السلوك الأخلاقي	تعزير السلوك الأخلاقي
توافر السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson	1	,384*	,056
	Sig. (bilatérale)		,019	,742
	N	37	37	37
ممارسات السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,384*	1	,605**
	Sig. (bilatérale)	,019		,000
	N	37	37	37
تعزير السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,056	,605**	1
	Sig. (bilatérale)	,742	,000	
	N	37	37	37

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

		القيادة الأخلاقية	المسؤولية الاجتماعية
القيادة الأخلاقية	Corrélation de Pearson	1	,304
	Sig. (bilatérale)		,067
	N	37	37
المسؤولية الاجتماعية	Corrélation de Pearson	,304	1
	Sig. (bilatérale)	,067	
	N	37	37

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,510 <sup>a</sup>	,260	,193	,48640

a. Prédicteurs : (Constante), تعزيز السلوك الأخلاقي, توافر السلوك الأخلاقي, ممارسات السلوك الأخلاقي

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,747	3	,916	3,871	,018 <sup>b</sup>
	de Student	7,807	33	,237		
	Total	10,555	36			

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية

b. Prédicteurs : (Constante), تعزيز السلوك الأخلاقي, توافر السلوك الأخلاقي, ممارسات السلوك الأخلاقي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,059	1,314		-,045	,965
	توافر السلوك الأخلاقي	,869	,270	,537	3,215	,003
	ممارسات السلوك الأخلاقي	-,263	,234	-,235	-1,124	,269
	تعزيز السلوك الأخلاقي	,373	,263	,274	1,417	,166

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية :

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,462 <sup>a</sup>	,213	,191	,48706

a. Prédicteurs : (Constante), توافر السلوك الأخلاقي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,252	1	2,252	9,491	,004 <sup>b</sup>
	de Student	8,303	35	,237		
	Total	10,555	36			

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية :

b. Prédicteurs : (Constante), توافر السلوك الأخلاقي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,915	1,032		,887	,381
	توافر السلوك الأخلاقي	,747	,243	,462	3,081	,004

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,304 <sup>a</sup>	,093	,067	,52308

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الأخلاقية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,978	1	,978	3,576	,047 <sup>b</sup>
	de Student	9,576	35	,274		
	Total	10,555	36			

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية :

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الأخلاقية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,889	1,163		1,624	,113
	القيادة الأخلاقية	,528	,279	,304	1,891	,067

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية