

نماذج القيادة الحديثة ودورها في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

__عرض مجموعة تجارب بعض المنظمات __

Modern leadership models and its role in establishing social responsibility in business organizations –Show experiences of some organizations-

مساوي حسين¹ ، شويح محمد²

¹ جامعة البليدة 2 (الجزائر)، مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية في الجزائر،

hocinemessaoui7@gmail.com

² جامعة البليدة 2 (الجزائر)، مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية في الجزائر،

mchouih@yahoo.com

تاريخ الارسال: 2021/10/06؛ تاريخ القبول: 2021/10/26؛ تاريخ النشر: 2021/11/04

ملخص: تهدف منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة إلى تحقيق التوازن في أهدافها بين الجانب الربحي والجانب الاجتماعي، حيث أصبح لزاما عليها بذل الجهود في مجال المسؤولية الاجتماعية، وذلك حرصا من قيادات هذه المنظمات على مواكبة احتياجات المجتمع و حماية البيئة، وفي هذا السياق تسعى منظمات الأعمال إلى تبني ثقافة المسؤولية الاجتماعية ومحاولة ترسيخها لدى أفراد المجتمع بصفة عامة ولدى مستخدميها بصفة خاصة، وبأني هذا السعي بعد إدراك قيادة هذه المنظمات أن السبيل إلى الاستمرار والنمو والتوسع في السوق رهين بالتزامها بقواعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية. لذلك أصبح التركيز على اختيار قيادات إدارية تؤمن بمبادئ الأخلاق والإبداع وحب الخير للمجتمع والعمل على تحقيق مصالح كل الأطراف.

الكلمات المفتاح : نماذج القيادة الحديثة؛ المسؤولية الاجتماعية؛ منظمات الأعمال.

رموز تصنيف jel: C1; L25 ; M14

Abstract In recent years business organisations aim to achieve a balance in their goals between the profit aspect and the social aspect, as it has become necessary for them to make efforts in the Field of social responsibility, in the interest of the leaders of these organizations to keep pace with the needs of society and protect the environment , and in this context business organizations seek to adopt The culture of social responsibility and the attempt to establish it among members of society in

general and its users in particular. This endeavor comes after the leadership of these organizations realized that the way to continue, grow and expand in the market depends on their commitment to the rules of social and environmental responsibility. Therefore, the focus has become on the selection of administrative leaders who believe in the principles of ethics, creativity and love of good for the community.

Keywords: Modern leadership models, social responsibility, business organizations.

Jel Classification Codes : M14 ; L24 ; C1.

تمهيد :

تعتبر منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية عنصرين متكاملين في العصر الحديث وذلك بسبب انفتاح المنظمات مع العالم الخارجي، وكذا الأدوار التي باتت تلعبها منظمات الأعمال في تحقيق التكافل، والعمل على تحسين المستوى الاجتماعي للأفراد، سواء العاملين بها بصفة خاصة، أو أفراد المجتمع المدني بصفة عامة، وكذا بث وزرع روح المسؤولية الاجتماعية لدى جميع الأعوان الفاعلين في بيئتها عن طريق قيادتها التي تسعى لخلق التأثير الإيجابي وترك بصمتها، حيث تستهدف منظمات الأعمال الترويج لنفسها عن طريق استغلال الجانب الاجتماعي من تقديم مساعدات سواء في الأزمات أو في الظروف العادية، من أجل استقطاب أكبر شريحة ممكنة من المجتمع.

ولا يتأتى لها ذلك إلا إذا امتلكت قيادة إدارية لها من القدرة على تمييز الفوائد الكبيرة ما لها، من خلال ممارستها الاجتماعية الهادفة إلى منفعة الجميع بمبدأ رابح للجميع، حيث تملك القيادة الرصينة في منظمات الأعمال الحديثة القدرة على التأثير على بقية الأعوان في بيئتها بداية من العاملين فيها إلى الموردين والزبائن، وقد يصل التأثير في غالب الأحيان حتى المنافسين خاصة إذا كانت هذه المنظمة رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن إبراز الإشكالية الرئيسية في السؤال الآتي: كيف تسهم نماذج القيادة الحديثة في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال؟

I- القيادة الإدارية

1.I- مفهوم القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية القاطرة التي تبحر منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها، والتميز عن غيرها من المنظمات، وعرفت القيادة قدم وجود الإنسان ولكنها عرفت تطورات مع توالي الأحداث الاقتصادية، واختلفت تعاريف ومفاهيم القيادة باختلاف وجهات النظر وكذا باختلاف الدراسات المسطرة على هذا الموضوع الذي يعتبر ذو أهمية بالغة في تسيير المنظمات، وسنحاول استعراض بعض التعاريف:

- هي قدرة تأثير شخص على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طوعية دونما إلزام قانوني، وذلك التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحا شخصيا لهم وتحقيقا لأهدافهم. (ابريعم و بوقندورة، 2019، صفحة 559)
- هي ذلك النشاط الذي يمارس القرار، إصدار الأوامر، والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (عثمان و آخرون، 2018، صفحة 21)
- وعليه يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها القدرة العالية على التأثير على المرؤوسين ودفعهم للعمل من أجل المصلحة العامة للمنظمة، ويوجد نوعين من القيادة إما تكون طوعية أو بحكم القانون والتسلسل الهرمي في المنظمات، ولكن القيادة الأكثر تأثيرا هي تلك التي تكون طوعية باعتبار القائد ملهما للمرؤوسين والتابعين له، وتعكس تصرفات القيادة الإدارية توجهات المنظمة إما سلبا أو إيجابيا.

2.I- المهارات القيادية:

يجب على القائد أن يتمتع بخصائص ومهارات تميزه وتجعل منه ذا تأثير داخل المنظمة، ويمكن تعريف المهارات القيادية على أنها وسيلة تمكن القائد من تحديد اتجاهات موظفيه ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم، ولا شك أن توافر تلك المهارات القيادية وفعاليتها استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في أتباعهم ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف الشركة التي يعملون بها. (الساعدي، 2012، صفحة 36)

وبصفة عامة تنقسم المهارات القيادية إلى:

I. 1.2- المهارات الإنسانية:

المهارة الإنسانية تعني القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات من جانب القائد وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وتفترض هذه المهارة التفاهم المتبادل بين القائد وبين مرؤوسيه، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم، والمهارة الإنسانية للقائد تنعكس في سلوكه وأدائه نحو الجماعة، لذلك فإن من واجب القائد نحو مرؤوسيه أن يقوم بالأمور التالية: (العتبي، 2003، صفحة 46)

- أن يكون لهم قدوة حسنة وأن يحسن معاملتهم ويستشيرهم، ويدبرهم على الأمانة، إضافة لتحسيسهم بأنه يثق في قدراتهم، ولكن لا يجب أن يغفل عن محاسبتهم ومراقبتهم على أعمالهم.

I. 2.2- المهارات الفنية:

- ويقصد بها المقدرة على معالجة المواقف والكفاءة في استخدام المعلومات والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل، وتتعلق هذه المهارات بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد في ممارساته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل. (العدواني، 2014، صفحة 27)

"وتجدر الإشارة إلى أن كفاءة القائد وقدرته على تحليل المواقف هي التي تسمح له باستغلال هذه الظروف التي يعيشها العالم جراء جائحة كورونا، من أجل غرس قيم المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين معه أولا، وثانيا لدى القيادات الإدارية لمنظمات الأعمال الناشطة سواء المنافسين أو غيرهم من أجل تحسين ومساعدة فئات المجتمع المتضررة".

I. 2.3- المهارات الفكرية:

وهي القدرة على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة، إنها قابليته الذهنية على النظر إلى المنظمة ككل متكامل، وقابليته أيضا على إدراك أو تصور العلاقات والتفاعلات المتبادلة بين أقسام المنظمة المختلفة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى، ويحتاج المدير إلى مهارات فكرية

كبي يفهم حقيقة ما يجري داخل المنظمة وخارجها، ولأن يكون قادرا على التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقييم. (المخامرة، 2010، صفحة 26)

I.2.4- المهارات التنظيمية:

الصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة. (قهيري، أثر الأنماط القيادية على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، 2019، صفحة 14).

I.3. أنماط القيادة الإدارية الحديثة:

القيادة موجودة منذ وجود الإنسان لذلك فقد عرفت تطورات تاريخية تتماشى مع متطلبات كل عصر، وبحسب الظروف المحيطة بمنظمات الأعمال، والعصر الحديث عرف متغيرات جديدة بالنسبة لمنظمات الأعمال ومن أبرز متطلبات هذا العصر هي الأدوار التي لابد للمنظمة من تأديتها، وعلى سبيل المثال لا الحصر مسؤوليتها اتجاه المجتمع واتجاه البيئة، وكذا الالتزام بالأخلاق في التعامل مع الأفراد والجماعات وسنركز على بعض أنماط القيادة الإدارية الحديثة التي باتت تشغل الرأي العام وهي كالآتي:

I.3.1- القيادة التحويلية:

تعرف القيادة التحويلية على أنها عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديون ليحفزوا مرؤوسيههم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملها أصلا بدون هؤلاء القادة، وبعث مشاعر مرؤوسيههم قدما وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم ودفع هؤلاء المرؤوسين بتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة. (الجهني و آخرون، 2018، صفحة 63)

وتعرف على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا من الرسالة العليا للمنظمة. (بوبنديرة، 2017، صفحة 315)

I.1.3.1- خصائص القيادة التحويلية:

قدم and kanungo conger خمسة سمات للقائد التحويلي وهي: (Purié و others، 2012، صفحة 288)

- الرؤية والقدرة على التعبير؛
- المسؤولية اتجاه البيئة؛
- فهم احتياجات المرؤوسين؛
- أخذ المخاطرة؛
- السلوك غير التقليدي في التعامل مع المرؤوسين والمشاكل والفرص.

ويتضح من خلال ما سبق أن القيادة التحويلية هي فهم احتياجات المرؤوسين والعمل على تلبيتها من أجل تحسين أدائهم، وهي كذلك القيادة التي تملك رؤية استراتيجية مبنية على الإبداع الجماعي للعاملين داخل المنظمة، بهدف التعامل مع الفرص والتهديدات بطريقة غير تقليدية.

I. 2.3- القيادة الأخلاقية:

اتسع نطاق الدعوة في السنوات الأخيرة إلى ضرورة النظر إلى القيم والأخلاق كمكونات أساسية من مكونات القيادة والإدارة، والقيادة الأخلاقية نمط يركز على أخلاقيات القادة، وفيه تفوق الأخلاق مفاهيم القوة والسلطة لتعزز استناد القائد والعاملين إلى طموحات وحاجات متبادلة. ويرى ستونر وفريمان Stoner & Freeman أن القيادة الأخلاقية هي ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع أن يحدث تغييرا اجتماعيا يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين. (الجنابي، 2019، صفحة 75)

ويمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها القيادة القائمة على ممارسة الفضائل السلوكية والأخلاقية وتطبيقها في التعاملات اليومية، لتفعيل عملية التأثير في الأتباع وتحقيق ولائهم في إطار تحقيق المصلحة المشتركة لجميع الأطراف في المنظمة، فالقائد الأخلاقي يُعد الإطار الأخلاقي الذي تتم من خلاله كافة التعاملات اليومية داخل المنظمة والذي يعتبره العاملون صحيحا طبيعيا، شرط أن يطبق هذه المبادئ في سلوكه اليومي. (يوسف و يوب، 2020، صفحة 88)

I. 2.3.1- أبعاد القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية مجموعة من الأبعاد يمكن من الأبعاد يمكن تلخيصها فيما يلي: (قهيري و ضيف، 2020)

- توافر السلوك الأخلاقي: يعد توافر السلوك الأخلاقي مكونا رئيسا للقيادة، إن السلوك الأخلاقي ضروري لنجاح الفرد كقائد في المنظمة وإن النتائج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة.
- ممارسات السلوك الأخلاقي: وذلك بأن العاملين يتعلمون القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة.
- تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن للمدراء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الآتي:
 - ✓ التصرف الأخلاقي: القائد الذي يمكن أن يكون نموذجا قويا هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي؛
 - ✓ مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يتعدون على السلوكيات الأخلاقية؛
 - ✓ توفير التدريب الأخلاقي.

I.3.3- القيادة الخضراء

يمكن تعريفها من خلال التعاريف الآتية:

- الإدارة الخضراء هي عملية نظامية شاملة تهدف إلى التزام منظمات الأعمال بتقديم منتجات وأنشطة وخدمات، ومفاهيم ومعلومات، وخبرات غير ضارة بالمجتمع والبيئة الطبيعية. (الجعري، 2018، صفحة 08)
- القيادة هي قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين، ومن هذا المعنى القيادة الخضراء هي ليست فقط إيمان القائد بها، وإنما قدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين واقناعهم بقواعد حماية البيئة، والقائد الجيد يجب عليه أن يشرك المرؤوسين في وضع قواعد حماية البيئة. (Kardoyo & others, 2020, p. 460)

مما سبق يمكن تعريف القيادة الخضراء على أنها فلسفة قيادية تؤمن بضرورة التوجه نحو اقتصاد أخضر صديق للبيئة، والسعي إلى التأثير على المرؤوسين من أجل تبني هذه الفلسفة داخل المنظمة وخارجها، وذلك بهدف التقليل من التأثيرات السلبية للمنظمات، والتي أدت في كثير من الأحيان إلى كوارث بيئية، ومثال ذلك الرئيس التنفيذي لشركة تيسلا ايلون ماسك حيث يعتبر من أبرز القيادات الخضراء والتي تهتم بالبيئة والمحافظة عليها.

I. 1.3.3- أهمية التوجه نحو اعتماد الاقتصاد الأخضر:

إن التوجه نحو اقتصاد أخضر صديق للبيئة هو رهين وجود قيادات إدارية تؤمن بهذا المبدأ، وأهم ما يميز الاقتصاد الأخضر أنه: (سمار و دوازي، 2019، صفحة 90)

- اقتصاد يقلل فيه انبعاثات الكربون وتزداد كفاءة استخدام الموارد، كما يستوعب جميع الفئات الاجتماعية.؛
- النمو في الدخل وفرص العمل مدفوعا من جانب الاستثمارات العامة والخاصة التي تقلل انبعاثات الكربون والتلوث؛
- الزيادة من كفاءة استهلاك الموارد والطاقة وتمنع خسارة خدمات التنوع البيولوجي والنظام الايكولوجي؛
- تحفيز النمو الاقتصادي حيث يهدف الاقتصاد الأخضر إلى بناء نموذج جديد للتنمية الاقتصادية يركز بالأساس على استثمارات خضراء كبيرة في قطاعات مثل: الطاقة المتجددة والبنية التحتية الخضراء وإدارة النفايات وغيرها؛

II - المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

منظمات الأعمال كغيرها من الأعوان الاقتصاديين الفاعلين في بيئة الأعمال لها مسؤوليتها اتجاه المجتمع واتجاه البيئة التي تنشط بها، وفي العقود الأخيرة زاد الضغط عليها من أجل تحمل مسؤوليتها والعمل على الإقلال من مخلفاتها الضارة بالبشر والحيوان والبيئة على حد سواء. وسياسات منظمات الأعمال اتجاه المسؤولية الاجتماعية تعكس توجهات وآراء قياداتها، ومدى التزامهم بتطبيق قواعد حماية المجتمع، ومنظمات الأعمال الناجحة في السنوات الأخيرة هي تلك التي تملك قيادة إدارية مرنة وذات رؤية استراتيجية تخدم المجتمع وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية.

1.II- تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

سنحاول التطرق إلى أهم تعاريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي المساهمة العقلانية القائمة على المبادرة المخططة من المنظمات في متطلبات مسؤولية الشراكة الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية الاجتماعية المتكاملة، المبنية على قوة العلاقة بين المؤسسات والمجتمع من جانب، وخطط

المؤسسات وبرامجها للبقاء والاستقرار والنمو من جانب آخر. (فلاق و صويص، 2019، صفحة 72)

- تعريف فيليب كوتلر Philip kotler ونانسي لي Nancy Lee: المسؤولية الاجتماعية للشركات هي التزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسات أعمال اختيارية تقديرية ومساهمات بالموارد المؤسسية. (أبو النصر، 2015، صفحة 33)
- المسؤولية الاجتماعية هي التزام مستمر من طرف المنظمات من أجل التحسين الأخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية، وتحسين جودة حياة القوى العاملة وعائلاتهم بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة. (Ronald, 2003, p. 43)

ومما سبق يمكن استنتاج أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي: الالتزام الطوعي والقانوني المستمر من طرف القيادة العليا للمنظمة، بهدف تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين بها بصفة خاصة أو أفراد المجتمع بصفة عامة دون إغفال دورها في حماية البيئة والبحث عن البدائل المستدامة للموارد، وتبني الفكر الاجتماعي القائم على الأخلاق والهادف إلى تحقيق المصلحة المشتركة لجميع الأطراف في المجتمع.

II. 2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية

وفقا لهرم CARROLL للمسؤولية الاجتماعية فإنها تشمل أربعة أبعاد وهي:

II.2.1- البعد الاقتصادي: ويقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لتنتج منظمات الأعمال سلعا وخدمات بجودة عالية، كما يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، إضافة إلى منع الاحتكار والإضرار بالمستهلكين، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي واستخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة. (فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، 2019، صفحة 53)

II.2.2- البعد الأخلاقي: تهدف هذه المسؤولية للقيام بما هو صحيح وعادل، وتجنب الضرر للآخرين، وتتضمن المسؤولية الأخلاقية عدم انتهاك المبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصواب والخطأ عند توجيهها لأعمالها، ويعطى السلوك الأخلاقي الأولوية في أنشطة المنظمات، واحترام القيم الاجتماعية وحقوق الإنسان، والعادات والتقاليد

السائدة في المجتمع المحلي. (العبادلة، 2019، صفحة 113)، والمنظمات ذات المعايير الأخلاقية العالية تلتزم أن توفر للمستهلكين معلومات كاملة ودقيقة عن منتجاتهم وخدماتهم، وتقديم مدونة شاملة لقواعد السلوك...، والأهم من ذلك يجب على المنظمات أن تشرح وتروج للمعايير الأخلاقية من خلال التواصل الفعال مع المستهلك. (Eunil & others, 2017, p. 76)

II.3.2- البعد القانوني: يركز هذا البعد على حماية البيئة، والسلامة المهنية للعاملين والعدالة، وقوانين حماية المستهلك في شكل قوانين يفترض على المؤسسات احترامها بالشكل الذي يسمح بارتقاء المجتمع. (مسعد و أوكيل، 2017، صفحة 41)

II.4.2- البعد الخيري: هي كل النشاطات التطوعية أو التقديرية، وتعكس رغبة منظمات الأعمال بالمشاركة في النشاطات الاجتماعية، وتشمل تصرفات المنظمة الموجهة نحو دعم الأنشطة الاجتماعية التي تحسن نوعية الحياة في المجتمع. (Carroll, 1991, pp. 39-48)

II.3- دوافع تبني المسؤولية الاجتماعية

إن المتابع لاهتمام منظمات الأعمال بمختلف أنواعها لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية يجد أن هذا الاهتمام ناتج عن العديد من التحديات التي تواجه المنظمات ولعل من أبرز تلك التحديات: (دره و آخرون، 2018، صفحة 131)

- تحديات العولمة؛
- الضغوطات الحكومية والشعبية؛
- الفضائح الأخلاقية؛
- التطور التكنولوجي.

III- عرض مجموعة من التجارب لتأثير القيادة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية:

سيتم التطرق في هذا المحور إلى مجموعة من المنظمات التي ساهمت في ميدان المسؤولية الاجتماعية والبيئية وكذا تأثير قيادتها على التوجه العام لهذه المنظمات

III.1- تجربة شركة زين السعودية وبالشراكة مع شركة إريكسون:

أطلقت مجموعة زين أحدث تقاريرها في مجالات المسؤولية الاجتماعية تحت عنوان "إعادة الاتصال بين الأسر المشتتة: توفير الأمل من خلال الربط"، وهو التقرير الذي يسرد الإمكانيات الكامنة في النهج التعاوني لاستخدام التكنولوجيا كوسيلة لتمكين إعادة الاتصال بين النازحين. حيث: (زين، 2015)

وأشارت إلى أن المنظمات الإبداعية والمسؤولة اجتماعيا بات لديها فرصة غير مسبوقة للاستفادة من هذه التكنولوجيا من أجل تحسين الأوضاع في داخل مناطق عملياتها، فمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من المناطق التي تعاني من اضطرابات كثيرة، حيث تمر أجزاء منها بوحدة من أسوأ الأزمات الإنسانية في التاريخ الحديث.

وتعليقا على مشاركة زين في المشروع قال الرئيس التنفيذي لمجموعة زين سكوت جيجينهايمر " في وقت ارتفع فيه الصراع إلى مستوى قياسي، وما نجم عنه من عواقب وخيمة، فإنه من المهم أن مجموعة زين كشركة رائدة إقليمية في مجال توفير الاتصالات تضطلع بمبادرات تركز على شراكات متعددة الأطراف في مجال التكنولوجيا.

وأضاف بقوله " إن نشر تقريرنا الأخير في هذا المجال يسلط الضوء على المشاكل والمآسي القائمة، كما يسلط الضوء على جهودنا المشتركة مع منظمة لاجئون متحدون وشركة اريكسون لتخفيف تلك المعاناة، وأوضح جيجينهايمر بقوله " كما أن الإمكانيات المتاحة لنشاطنا الجوهري في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هي امكانيات فريدة من نوعها، حيث لديها القدرة على التأثير في حركة نمو المجتمعات، وهناك فرص استثنائية توجد في داخل مجالات عملنا من أجل تفعيل هذه الإمكانية.

وأضاف بقوله "هذه الشراكة التعاونية هي بالتأكيد فرصة لإعادة الاتصال بين أفراد الأسر التي فرقها النزاعات في ثلاثة من الأسواق التي تعمل فيها زين وهي: الأردن، جنوب السودان والعراق.

ومن ناحيتها قالت نائب الرئيس لشؤون الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في شركة إريكسون إيلين ويدمان-غرونوالدين " إن مشروع إعادة الاتصال بين الأسر المشتتة لديه القدرة على تحويل طبيعة إعادة الاتصال بين الأسرة لأجيال قادمة وهو مثال على الكيفية التي يمكن من خلالها أن تكون تكنولوجيا الاتصالات المتنقلة قوة لإحداث تغيير إيجابي دائم.

ومن ناحيته قال المؤسس والرئيس المشارك لمنظمة لاجئون متحدون كريستوفر ميكلسن " لكل فرد الحق في أن يعرف أين أفراد أسرته، ومن خلال هذه الشراكة سنكون قادرين على توعية ومساعدة عشرات الآلاف من النازحين في بحثهم عن أحبائهم المفقودين. ومن جانبها قالت المدير التنفيذي للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في "إن هذه الدراسة هي جزء من التزام مجموعة زين بإزاء إجراء أبحاث تستكشف إمكانيات التكنولوجيا من أجل مساعدة وتمكين الأفراد في جميع أنحاء العالم، ونحن حريصون على أن نتشارك مع الجمهور الخبراء والنتائج في أحدث تقرير لنا وذلك من أجل تسليط الضوء على محنة مجتمعات النازحين في الأردن وجنوب السودان والعراق.

وأفادت بقولها " هناك أكثر من 622,000 لاجئ سوري مسجل في الأردن، و1.35 مليون نازح داخليا في جنوب السودان و1.9 مليون نازح داخليا في العراق، وخلف كل واحدة من هذه الإحصاءات قصة إنسانية حقيقية.

وتعتبر مجموعة زين أن هذا السبب هو الذي جعلها تدخل في شراكة مع شركة إريكسون ومنظمة "لاجئون متحدون" من أجل تطوير مشروع إعادة الاتصال بين الأسر المشتتة. وبينت المجموعة أن المعلومات الواردة في هذا التقرير بمثابة منصة تعريفية، يمكن لمجموعة زين وشركة إريكسون ومنظمة "لاجئون متحدون" من خلالها أن تواصل تسخير تكنولوجيا الاتصالات المتنقلة من أجل تحسين حياة النازحين داخليا واللاجئين في البلدان التي تعمل فيها. المدير بالذكر أن مشروع إعادة الاتصال بين الأسر المشتتة يستخدم كأداة بحث تعتمد على الاتصالات المتنقلة، وذلك في محاكاة لنجاح منظمة "لاجئون متحدون" في تسجيل 400,000 شخص على مستوى العالم، وقد تم تطوير المشروع في الأردن، ومن المقرر أن يتم إطلاقه في وقت لاحق في جنوب السودان والعراق، حيث يتمثل دور زين كشريك في المشروع، في نشر مستوى الوعي وتسريع تسجيل النازحين، وكذلك توفير إمكانية الوصول إلى قاعدة المستخدمين.

III.2- تجربة مخابر فينوس الجزائرية في ظل جائحة كورونا

قامت مخابر "فينوس" لصناعة مواد التجميل بالبليدة بالترع بمبة من الهلام الهيدروكولي المطهر لتوزيعها على كافة مستشفيات الولاية طيلة فترة الوباء بهدف المساهمة في جهود الحد من

انتشار فيروس كورونا، حسبما أوضحه ل/وأج المدير العام لهذه المخابر، كمال مولة، حيث: (البلدية: مخابر "فينوس" تتبرع بالهلام المطهر لكافة مستشفيات الولاية طيلة فترة الوباء، 2020) قال مولة على هامش توزيع هذه الهبة بمقر الولاية أن مخابر "فينوس"، التي شرعت في صناعة هذا الهلام منذ ظهور الوباء خصيصا لتوزيعه وتدعيم المستشفيات به، قامت بتقديم 10.000 وحدة من الهلام الهيدروكولي المطهر الخاص لتوزيعها على كافة المستشفيات والمراكز الصحية المتواجدة على تراب الولاية.

كما أكد مولة التزامه بتزويد المستشفيات والمراكز الصحية ووحدات الحماية المدنية وغيرها من الهيئات الأخرى بهذا الهلام المطهر طيلة فترة الوباء مجانا وذلك في لفرة تضامنية من شأنها التقليل من الضغط على السلطات المحلية.

وأشار الى ان "مستشفيات البلدية تسجل ضغطا كبيرا مقارنة بالمستشفيات الأخرى ولديها نقصا فادحا في الإمكانات المادية، لاسيما في المطهرات ولهذا "ارتأينا أن نمد يد المساعدة للقضاء على هذا المشكل على الأقل". كما لفت أن مخابره "أصرت على كتابة عبارة +مجانا+ على قوارير المطهر حتى لا يتم المتاجرة به واستغلاله من طرف المضاربين".

وأضاف المتعامل الاقتصادي أن الجزائر بحاجة لكل أنبائها في هذا الظرف الصعب مشددا على ان "الوقت الراهن ليس لتحقيق الأرباح بل هو وقت تضامن وتلاحم وتراحم فيما بيننا وعلينا ان نقف وقفة رجل واحد لمواجهة انتشار هذا الوباء".

من جهة أخرى، كشف مولة بصفته أيضا رئيس نادي المقاولين والصناعيين للمنتيجة، أن هذا الأخير بصدد صناعة المآزر والكمادات لتقديمها للمستشفيات ولكل الهيئات التي تحتاجها، كما شرع النادي منذ يومين بمد الولاية بكميات كبيرة من المواد المعقمة والمطهرة لاستعمالها في تعقيم الشوارع والإدارات وغيرها.

III.3- تجربة شركة هاسبرو الأمريكية في مجالات المسؤولية الاجتماعية

شركة هاسبرو هي شركة عالمية مختصة في الألعاب والترفيه تهتم كثيرا بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تأسست شركة هاسبرو قبل حوالي قرن في ولاية رود آيلاند في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي تجمع بين جهودها المرتبطة بمسؤوليتها الاجتماعية وهدفها المتمثل في المساهمة بأن يصبح العالم مكانا أفضل للأطفال من جميع الأعمار. حيث: (علي، 2020)

حصلت الشركة في عام 2017 على المركز الأول في قائمة أفضل 100 شركة من حيث

المواطنة التي تنشر سنويا في مجلة Responsibility Corporate

تحتوي شركة هاسبرو على أكثر من 5000 موظف، وتبذل جهودًا حثيثة في الحفاظ على مسؤوليتها الاجتماعية وجهودًا مضاعفة في الابتكار والأعمال الخيرية وتطوير المنتج بالاعتماد على المخطط الاستراتيجي لعلامتها تتركز المسؤولية الاجتماعية للشركة في أربع مجالات أساسية هي: سلامة المنتج، والاستدامة البيئية، وحقوق الإنسان والتوظيف والاستخدام الأخلاقي للموارد في عمليات ابتكار وتطوير منتجاتها، بالإضافة إلى خدمة المجتمع

تُلزم شركة هاسبرو نفسها أيضًا بإيجاد طرق جديدة لتقليل آثارها السلبية على البيئة التي تنتج عن عمليات التصنيع التي تجريها، وقد قلّلت الشركة خلال السنوات القليلة الماضية استهلاك الطاقة وتقليل انبعاثات الغازات الدفينة وتقليل استهلاك المياه ومخلفات الإنتاج، كما أنها توقّفت تمامًا عن استخدام الأربطة السلوكية في تغليف منتجاتها مما أدى إلى توفير أربطة سلوكية يصل طولها إلى أكثر من 34000 ميلًا وتكفي للالتفاف حول الكرة الأرضية وأكثر.

إنَّ اهتمام شركة هاسبرو بحقوق الإنسان والتوظيف والاستخدام الأخلاقي للموارد أحد مقوّمات نجاحها وريادتها في المسؤولية الاجتماعية للشركات، إذ تعدُّ المعاملة العادلة للأفراد قيمة جوهرية لدى الشركة إلى جانب عملها الدؤوب في سبيل تحقيق تقدُّم كبير في مجال التنوّع والشمول في جميع مستويات المؤسسة. يعمل طاقم عمل شركة هاسبرو جنبًا إلى جنب مع المصانع التابعة لأطراف خارجية والتي تصنّع أجزاءً معيّنة من مُنتجاتها لضمان التمسُّك بحقوق الإنسان الخاصة بجميع العاملين في سلاسل التوريد العالمية للشركة.

تعدُّ الأعمال الخيرية وتبرعات الشركة وتطوُّع الموظفين من العناصر المهمة الأخرى للمسؤولية الاجتماعية لشركة هاسبرو. لقد قدّمت الشركة إسهامات مالية وتبرعات بلغت قيمتها 15 مليون دولار تقريبًا واستفاد منها حوالي 4 مليون طفل حول العالم، كما بدأت منذ عدة سنوات بتنظيم اليوم العالمي للمرح حتى يشارك موظفوها في الخدمة المجتمعية في مختلف أنحاء العالم. لقد شارك أكثر من 93% من موظفي شركة هاسبرو في مشاريع خدمية في أكثر من 40 دولة خلال السنوات الأخيرة.

تعمل شركة هاسبرو أيضًا في مجال السرد القصصي، وتحكي لنا جهودها في المسؤولية الاجتماعية قصة مؤسسة أخلاقية مسؤولة مهمتها خلق أفضل تجارب اللعب في العالم. إنَّ الجهود الاجتماعية الحثيثة التي تبذلها هذه المؤسسة واضطلاعها بمسؤوليتها تجاه المجتمع ومساهماتها النبيلة، كلَّ تلك العوامل قد ساهمت في أن تصبح هذه الشركة من أفضل شركات إنتاج الألعاب في العالم.

III.4- شركة جنرال إلكتريك الأمريكية

ومن الممارسات الرائعة للشركات العالمية في تبني المسؤولية الاجتماعية والرائدة ما تقوم به شركة "جنرال إلكتريك" يتطوع موظفيها أكثر من مليون ساعة سنويا وتقدم الشركة تبرعات للأطفال الذين يعانون التوحد كما تدعم برامج محو الأمية. أيضا وفرت شركة "كيسكو" مبادرات رائعة للمسؤولية الاجتماعية من خلال دعم مشروعات التعليم، والرعاية الصحية، والإغاثة في حالات الكوارث للمناطق المحتاجة إذ سجل موظفي الشركة نحو 160 ألف ساعة تطوعية في جميع أنحاء العالم في السنة الواحدة. في عام 2016 وحده أسهمت مؤسسة جنرال إلكتريك بمبلغ 88 مليون دولار في البرامج المجتمعية والتعليمية، والتي تتركز في تطوير الصحة التي وضعتها المؤسسة للوصول إلى الرعاية الصحية للمجتمعات المحتاجة في جميع أنحاء العالم. (تجارب عالمية ناجحة للمسؤولية الاجتماعية، 2019)

III.5- مؤسسة سيلز فورس الأمريكية

يلخص مارك بينيوف، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة Salesforce، المسؤولية الاجتماعية للشركات عندما يقول: "إن العمل في مجال الأعمال هو تحسين حالة العالم". وأعلنت الشركة في فبراير 2018 عن إطلاق برنامجها الخيري الجديد، والذي يربط بين الشركات والموظفين والمؤسسات غير الربحية على نطاق واسع. يمكن للموظفين الآن تتبع وتأدية تأثيرهم الخيري، والعمل الجماعي مع زملائهم في العمل لجمع التبرعات والتطوع. (تجارب عالمية ناجحة للمسؤولية الاجتماعية، 2019)

III.6- شركة إيكيا السويدية

تؤمن السلسلة الضخمة السويدية المتخصصة في الأثاث في جميع أنحاء العالم أعمالها لدعم المجتمعات في الأزمات، من خلال بناء المدارس أو التبرع بالدم، أو تسهيل الوصول إلى مياه

الشرب. في الآونة الأخيرة، منحت مؤسسة ايكيا مبلغ 2.3 مليون دولار لتوفير الكهرباء النظيفة لمليون شخص في الهند وشرق إفريقيا. (تجارب عالمية ناجحة للمسؤولية الاجتماعية، 2019)

الخلاصة:

يمكن القول إن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال باتت ضرورة حتمية من أجل بقاء ونمو هذه المنظمات، لذلك وجب الحرص على إيجاد قيادة إدارية محترفة تلم بالقضايا الاقتصادية والقضايا الاجتماعية في آن واحد من أجل مساهمة احتياجات المجتمع والبيئة، ومن أجل غرس وترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى المرؤوسين وجميع الأطراف التي يمكن التأثير عليها (زبائن، موردين) بفعل المكانة التي يجسدها القائد الإداري المميز.

ومنه فإن تبني منظمات الأعمال لمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية له انعكاسات إيجابية على كل الأصعدة سواء الاقتصادية بالنسبة للمنظمة، والاجتماعية بالنسبة لأفراد المجتمع، والبيئية بالنسبة للطبيعة والحيوان والحياة البرية. وذلك بهدف تحقيق التنمية المستدامة المنتظرة من منظمات الأعمال.

النتائج:

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا للنتائج التالية:

- القيادة الحديثة لها تأثير إيجابي في الرفع من جس المسؤولية الاجتماعية مثلما أبرزته التجارب المتطرق إليها؛
- المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي عملية دائمة ومستمرة وليست عبارة عن مبادرات متقطعة بين الحين والآخر؛
- التزام الأفراد العاملين في المنظمة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية يعني نجاح القيادة في إيصال الفكرة؛
- التزام المنظمات بمسؤولياتها البيئية يحقق لها النجاح والقبول لدى المجتمع وبالتالي الرفع من حصصها في سوق العمل؛
- تبني المنظمات لقيادة تؤمن بمبادئ المسؤولية الاجتماعية يمنحها ميزة تنافسية وتحقيق التنمية المستدامة؛

- مساهمات العاملين في المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية يكون بتقديم ساعات عمل إضافية أو مساعدات مباشرة؛
- التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية يكون بتوفير البدائل المستدامة والعمل على ولوج مجال الطاقة النظيفة.

التوصيات:

- تشجيع المنظمات المنتجة للسلع الصديقة للبيئة؛
- توعية المواطن بضرورة التوجه نحو اقتناء السلع الصديقة للبيئة؛
- تخصيص جوائز للمنظمات الأكثر مساهمة في مجالات المسؤولية الاجتماعية كإشهار وترويج مجالي لها؛
- تخفيض أو إلغاء الضرائب على المنظمات العاملة في مجال إعادة تدوير النفايات، باعتبارها تقوم بأكبر جزء من المسؤولية الاجتماعية من خلال حماية البيئة والمجتمع في آن واحد؛
- وضع إدارة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية في الهيكل التنظيمي مثلما هو معمول به في المنظمات الرائدة في هذا المجال.

الهوامش والمراجع:

1. Carroll, A. (1991). **The pyramid of corporate responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders**. *Business Horizon*(number 34), 39-48.
2. Eunil, P., & others. (2017). **Corporate social responsibility as a determinant of consumer loyalty: An examination of ethical standardn satisfaction, and trust**. *Journal of Business Research*, 76.
3. Kardoyo, K., & others. (2020). **Influence of the green leadership toward environmental policies support**. *Journal of Asian Finance*, volume 07(number 11), 460.

4. Purié, S., & others. (2012). **Transactional and transformation leadership: Development through changes**. *International Journal for Quality Research*, volume 06(number 03), 288.
5. Ronald, S. (2003). **Ethics and corporate social responsibility**. U.S.A: Library of Congress Cataloging in publication Data.
6. ابراهيم، س &، بوقندورة، ي. (2019). ماهية القيادة الإدارية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04(العدد 02)، 559.
7. أبو النصر، م. (2015). **المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات -المواصفة القياسية ISO26000-** (éd. بدون طبعة. (مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
8. البليلة: مخابر "فينوس" تتبرع بالهلام المظهر لكافة مستشفيات الولاية طيلة فترة الوباء. (2020, 03 19). Consulté le 04 15, 2021, sur https://www.aps.dz/ar/regions/85465-2020-03-19-14-22-21?fbclid=IwAR2Z1kurALqe8f-SIVeTAIG9x_hZSg-HdJ-K_0-ZuYWDfBjiXhZabIzFVcY
9. الجعيري، ر. (2018). **الإدارة الخضراء في قطاع المستشفيات: دراسة حالة مستشفى المطلع "الأوجستا فكتوريا"**. رسالة ماجستير. 08، كلية الدراسات العليا بجامعة الخليل، فلسطين.
10. الجنابي، ص. (2019). **استراتيجيات القيادة والإشراف** (éd. بدون طبعة. (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. الجهني، ن &، آخرون. (2018). **نماذج معاصرة في القيادة** (éd. الطبعة الأولى. (المملكة العربية السعودية: مكتبة فهد الوطنية للنشر.
12. الساعدي، ح. (2012). **المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**. رسالة ماجستير. 36، كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، ليبيا.
13. العبالدة، ع. (2019). **أثر الشفافية في تعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر موظفي الوظائف القيادية في المؤسسات العامة الأردنية**. مجلة مؤتمرية للبحوث والدراسات، المجلد 34(العدد 02)، 113.
14. العتيبي، ع. (2003). **المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءتهم**. رسالة ماجستير. 46، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا بالرياض، السعودية.

15. العدواني، ح. (2014). *أنماط القيادة وعلاقتها بالضغط التنظيمية* (éd. الطبعة الأولى). (الكويت: دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع).
16. العصيمي، ع. (2015). *المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة* (éd. بدون طبعة). (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع).
17. العمري، ق. (2009). *أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار*. أطروحة دكتوراه. 10، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، العراق.
18. المخامرة، م. (2010). *هيكلية الوظائف القيادية* (éd. الطبعة الأولى). (المملكة الأردنية الهاشمية: دار جليس الزمان).
19. بونديرة، ع. (2017). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور بيرج بوغريبيج*. -مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 10، (العدد 10)، 315.
20. *تجارب عالمية ناجحة للمسؤولية الاجتماعية*. Consulté le 05 06, 2021, sur <https://nalthayt.blog/2019/10/08/%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D8%A8-%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%A7%D8%AC%D8%AD%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A6%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7/>
21. دره، ع. & آخرون. (2018). *ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات البتروكيمياوية*. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 02، (العدد 06)، 131.
22. سمار، ن. & دوازي، ي. (2019). *مشاريع الاقتصاد الأخضر في الدول العربية كتمهيد للتكامل العربي*. المجلة العلمية للمستقبل الاقتصادي، المجلد 07، (العدد 01)، 90.
23. عثمان، ل.، بطة، ع. & بطة، ط. (2018). *القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز - عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات*. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، (العدد 05)، 21.
24. علي، ه. (2020, 05 05). *الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة*. Consulté le 04 12, 2021, sur <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A4%D9%88%D9%84>

9A-D8%A9-

%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B
9%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%A4%D

25. فلاق، م. (2019). *المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال* (éd.). الطبعة الأولى. (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع).

26. فلاق، م. &، صوص، ر. (2019). مساهمات تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة منظمات الأعمال: دراسة ميدانية لعينة من مشتركي شركات الاتصالات الخلوية العمالة في الجزائر. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 16 (العدد 01)، 72.

27. قاسم، ش. (2009). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار. *أطروحة دكتوراه*. 10، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، العراق.

28. قميري، ف. (2019). أثر الأنماط القيادية على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. *أطروحة دكتوراه*. 14، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

29. قهيري، ف. &، ضيف، س. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، المجلد 02 (العدد 01)، 85-86.

30. مجموعة زين. (2015). *إعادة التواصل بين الأسر المشتتة... توفير الأمل بالاتصال*. الكويت. تاريخ الاسترداد 12/04/2021، من <https://www.zain.com/ar/social-responsibility/research-reports/>

31. مسعد، ع. &، أوكليل، ر. (2017). مدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية - دراسة حالة شركة الامنت بسور الغزلان. *SCSEG مجلة معارف* (العدد 23)، 41.

32. يوسف، ر. &، يوب، أ. (2020). أثر القيادة الأخلاقية في تنمية ابداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية*، المجلد 12 (العدد 02)، 88.