



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: العلوم الاقتصادية  
التخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات  
بعنوان:

أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية  
دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز فرع الطاقات  
المتجددة – غرداية-

تحت إشراف الأستاذة :  
د. بن حمدون خديجة

من إعداد الطالبة:  
آمنة جبريط

نوقشت أمام اللجنة المكونة من السادة:

| الاسم و اللقب  | الصفة         | الجامعة | الصفة      |
|----------------|---------------|---------|------------|
| زوزي محمد      | أستاذ محاضر أ | غرداية  | رئيسا      |
| بن حمدون خديجة | أستاذ محاضر ب | غرداية  | مشرفا مقرر |
| عنيشل عبد الله | أستاذ محاضر أ | غرداية  | مناقشا     |

السنة الدراسية : 2025/2024



2025



# إهداء



# 2025

﴿وَاخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ الْعَالَمِينَ﴾

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا على البدء و الختام  
ها أنا اليوم أهدي نجاحي الى كل من سعى معي لاتمام هذه المسيرة  
أهدي تخرجي و ثمرة جهدي و فرحتي الى أبي حبيب قلبي " رحمه الله " الذي لطالما كان أحد  
احلامه مشاهدتي خريجة كم تمنيت أن تكون هنا لترى ابنتك الحبيبة خريجة  
الى من كانت الداعم الأول لتحقيق هذا النجاح الى من كانت ملجأ و يدي اليمنى هذه في هذه المرحلة

أمي الغالية

الى جدتي الحبيبة

الى جدي رحمه الله

الى العزيزة جهيدة أمي الثانية

الى زوجة جدي العزيزة

الى أخوتي مصدر قوتي الداعمين خدوجة ، مريومة ، هبة ، روان ، عبد الرحمان ، أبرار

الى سندي في الحياة تحرير

الى خالاتي و أخوالي

الى بنات خالي و خالتي العزيزات

الى زوجات خالي

الى أولاد خالي و أولاد خالتي

الى عماتي و أعمامي الغاليين

الى بنات عمتي

الى جارتني طاطا شريفة وبناتها

الى صديقات المواقف لا السنين شريكات درب الطويل نورة ، إيمان ، مارية

الى صديقات الطفولة

عائشة ، فاطنة ، ابتسام ، خولة ، فاطمة ، ملاك ،

الى زميلتي في الجامعة حياة

الى حبيبتي فطومة سعيدات

آمنة

# الشكر و التقدير 2025

الحمد والشكر لله الذي بتوفيقه تتم الأعمال حمدا وشكرا خالصا

يليق بجلاله وعظيم سلطانه.

أتقدم بجزيل شكر وخالص امتناني إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

سواء من قريب أو من بعيد، وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة:

الدكتورة بن حمدون خديجة على إشرافها ومساعدتها لي على إتمام المذكرة.

كما لا يفوتني تقديم كامل الشكر والامتنان والتقدير إلى

كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان للجنة المناقشة على موافقتهم لمناقشة المذكرة

كما أتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بغرداية





### الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الريادية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" ومدى تأثير هذه الممارسة على المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة ،وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته تحقيق أهداف هذه الدراسة. إذ أجريت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية قدرت بـ 46 مفردة. وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، و ثم قمنا بتحليل هذه البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية . ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها كانت:

- وجود مستوى متوسط للقيادة الريادية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية.
- هناك مستوى عالي للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية
- يوجد تأثير إيجابي للقيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية".
- لا يوجد تأثير إيجابي للرؤيا الإستراتيجية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية".
- يوجد تأثير إيجابي للابتكار على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية".
- يوجد تأثير إيجابي للمخاطرة على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية".
- يوجد تأثير إيجابي للاستباقية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات عينة الدراسة حول المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغيري الجنس و المستوى التعليمي و لا توجد فروق تعزى لمتغير الاقدمية و العمر

**الكلمات المفتاحية:** قيادة ، رؤيا، مخاطرة، ابتكار، استباقية ، مسؤولية اجتماعية.

## Abstract

This study aims to identify the level of entrepreneurial leadership practice at the Sonelgaz Electricity and Gas Distribution Company (Sonelgaz) and the extent of this practice's impact on corporate social responsibility. A descriptive analytical approach was adopted, as it was appropriate for achieving the study's objectives. The study was conducted on a sample of 46 employees of the Ghardaia Electricity and Gas Distribution Company. A questionnaire was used as the data collection tool, and the data was then analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Among the most important findings were:

- There is an average level of entrepreneurial leadership at the Sonelgaz Renewable Energy Branch in the Ghardaia Province.
- There is a high level of social responsibility at the Sonelgaz Renewable Energy Branch in the Ghardaia Province.
- There is a positive impact of entrepreneurial leadership on corporate social responsibility at the Sonelgaz Renewable Energy Branch in the Ghardaia Province.
- There is no positive impact of the strategic vision on corporate social responsibility at the Sonelgaz Renewable Energy Branch in the Ghardaia Province.
- There is a positive impact of innovation on social responsibility at Sonelgaz, Renewable Energy Branch, Ghardaia Province.
- There is a positive impact of risk-taking on social responsibility at Sonelgaz, Renewable Energy Branch, Ghardaia Province.
- There is a positive impact of proactivity on social responsibility at Sonelgaz, Renewable Energy Branch, Ghardaia Province.
- There are statistically significant differences in the study sample's responses regarding social responsibility attributable to gender and educational level, while there are no differences attributable to seniority and age.

Keywords: Leadership, vision, risk-taking, innovation, proactivity, social responsibility.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

| الصفحة                                                                            | العنوان                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   | إهداء                                                                   |
|                                                                                   | شكر                                                                     |
| VIII                                                                              | الملخص                                                                  |
| IX                                                                                | قائمة المحتويات                                                         |
| XI                                                                                | قائمة الجداول                                                           |
| XIV                                                                               | قائمة الأشكال البيانية                                                  |
| XIV                                                                               | قائمة الملاحق                                                           |
| أ - هـ                                                                            | المقدمة                                                                 |
| الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية و المسؤولية الاجتماعية |                                                                         |
| 06                                                                                | تمهيد                                                                   |
| 07                                                                                | المبحث الأول : مدخل للقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية             |
| 07                                                                                | المطلب الأول : مفهوم القيادة الريادية                                   |
| 07                                                                                | الفرع الأول : مفهوم القيادة الريادية و أهميتها                          |
| 09                                                                                | الفرع الثاني : خصائص و أبعاد القيادة الريادية                           |
| 11                                                                                | الفرع الثالث : مهارات القائد الريادي                                    |
| 12                                                                                | المطلب الثاني : ماهية المسؤولية الاجتماعية                              |
| 12                                                                                | الفرع الأول : تعريف المسؤولية الاجتماعية و أهميتها                      |
| 14                                                                                | الفرع الثاني : أبعاد و خصائص المسؤولية الاجتماعية                       |
| 17                                                                                | الفرع الثالث : فوائد تبني المنظمات الريادية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية |
| 18                                                                                | المبحث الثاني : الدراسات السابقة                                        |
| 18                                                                                | المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة                                     |
| 33                                                                                | المطلب الثاني : مدى الاستفادة من الدراسات السابقة                       |
| 34                                                                                | خلاصة:                                                                  |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية                                                   |                                                                         |
| 36                                                                                | تمهيد                                                                   |
| 37                                                                                | المبحث الأول:.. الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية                    |

## قائمة المحتويات

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 37 | المطلب الأول : تقديم لشركة إنتاج الكهرباء سونالغاز لولاية غرداية |
| 38 | المطلب الثاني: الطريقة و الادوات                                 |
| 44 | المطلب الثالث: الاساليب الاحصائية وصدق الأداة                    |
| 46 | المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة                         |
| 47 | المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة         |
| 52 | المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة      |
| 64 | المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات                             |
| 77 | الخاتمة                                                          |
| 79 | قائمة المراجع                                                    |
| 81 | الملاحق                                                          |

# قائمة الجداول



## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول                                                                                | رقم<br>الجدول |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 19     | الجدول رقم I -1 يوضح الفرق بين دراسة أيمن عبد العال مبارك و عبد العال و درستنا الحالية      | 01            |
| 20     | الجدول رقم I -2 يوضح الفرق بين دراسة نسرين صالح محمد صلاح الدين و درستنا الحالية            | 02            |
| 21     | الجدول رقم I -3 يوضح الفرق بين دراسة عماد الزيرو و ياسر شاهين و درستنا الحالية              | 03            |
| 23     | الجدول رقم I -4 يوضح الفرق بين دراسة حسين علي عبد الله القرغولي وليلى محسن و درستنا الحالية | 04            |
| 24     | الجدول رقم I -5 يوضح الفرق بين دراسة تغريد عبد الحليم و منى النيل مرسال و درستنا الحالية    | 05            |
| 26     | الجدول رقم I -6 يوضح الفرق بين دراسة Guillaume Jean و درستنا الحالية                        | 06            |
| 27     | الجدول رقم I -7 يوضح الفرق بين دراسة Tatiana Freze و درستنا الحالية                         | 07            |
| 29     | الجدول رقم I -8 يوضح الفرق بين دراسة Etayankara Muraliidhharan و درستنا الحالية             | 08            |
| 30     | الجدول رقم I -9 يوضح الفرق بين دراسة Alexander Newman و درستنا الحالية                      | 09            |
| 32     | الجدول رقم I-10 يوضح الفرق بين دراسة Alexander Newman و درستنا الحالية                      | 10            |
| 42     | الجدول I-II : يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:                                    | 11            |
| 45     | الجدول رقم II-2: يوضح مضمون الإستبيان                                                       | 12            |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                      |    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 47 | الجدول رقم II-3: متغيرات الدراسة                                                                     | 13 |
| 48 | الجدول رقم II-4: يوضح مقياس ليكارت الخماسي:                                                          | 14 |
| 48 | الجدول رقم II-5 يوضح مقياس التحليل                                                                   | 15 |
| 49 | الجدول رقم II-6 معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان. | 16 |
| 50 | الجدول رقم II-7 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس                                                    | 17 |
| 51 | الجدول رقم II-8 يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي                                           | 18 |
| 52 | الجدول رقم II-9 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر                                                    | 19 |
| 53 | الجدول رقم II-10 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة                                     | 20 |
| 55 | الجدول رقم II-11 يوضح تصورات المستجوبين لمحور القيادة الريادية مرتبة حسب الأهمية                     | 21 |
| 56 | جدول رقم II-12 يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الرؤيا" مرتبة حسب الأهمية                       | 22 |
| 57 | جدول رقم II-13 يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الابتكار" مرتبة حسب الأهمية                     | 23 |
| 59 | جدول رقم II-14 يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "المخاطر" مرتبة حسب الأهمية                      | 24 |
| 60 | جدول رقم II-15 يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاستباقية" مرتبة حسب الأهمية                   | 25 |
| 62 | جدول رقم II-16 يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور "المسؤولية الاجتماعية" مرتبة حسب الأهمية        | 26 |
| 62 | جدول رقم II-17 يبين قيمة معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة.                                      | 27 |
| 65 | الجدول رقم II-18 يوضح مستوى الكلي القيادة الريادية لدى عينة الدراسة                                  | 28 |
| 66 | الجدول رقم II-19 يوضح مستوى الكلي المسؤولية الاجتماعية لدى عينة الدراسة                              | 29 |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                          |    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 67 | الجدول رقم II-20 يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة                  | 30 |
| 68 | الجدول رقم II-21 يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة                             | 31 |
| 69 | الجدول رقم II-22 يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة                             | 32 |
| 71 | الجدول رقم II-23 يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة                             | 33 |
| 72 | الجدول رقم II-24 يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة                             | 34 |
| 74 | الجدول رقم II-25 يوضح تحليل التباين لفحص أثر متغيرات "الشخصية و الوظيفية" حول مستوى المسؤولية الاجتماعية | 35 |

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال البيانية

### قائمة الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل                                                  | رقم الشكل |
|--------|--------------------------------------------------------------|-----------|
| د      | الشكل I - 1: نموذج الدراسة                                   | 01        |
| 10     | الشكل I - 2: أبعاد القيادة الريادية                          | 02        |
| 16     | الشكل I - 3: يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية :               | 03        |
| 51     | الشكل II-1 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس                 | 04        |
| 49     | الشكل II - 2 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي    | 05        |
| 51     | الشكل II - 3 يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر               | 06        |
| 53     | الشكل II - 4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة | 07        |

قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

| رقم الملحق      | عنوان الملحق       |
|-----------------|--------------------|
| الملحق رقم (01) | استمارة الإستبيان  |
| الملحق رقم (02) | قائمة المحكمين     |
| الملحق رقم (03) | مخرجات برنامج spss |

مقدمة



## توطئة:

في ظل ما يشهده العالم المعاصر من تحولات معاصرة اقتصادية و اجتماعية متسارعة ، أصبحت المؤسسات مطالبة بأن تعيد النظر في أدوارها و وظائفها ، فقد شهد الفكر الاداري تطورا ملحوظا أدى الى بروز نموذج القيادة الريادية كأحد الأساليب الحديثة في ادارة المؤسسات ، التي تتميز بقدرتها على الابتكار و الرؤية الاستراتيجية و المخاطرة إضافة الى الاستباقية، ما يجعلها أداة فعالة في تحفيز المؤسسات على تبني ممارسات مسؤولة تتماشى مع العصر الحديث ، فلم يعد النجاح يقاس بالمؤشرات المالية فقط ، بل أصبح يعتمد على مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها تجاه المجتمع و البيئة ، و قد برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية كعنصر جوهري يعكس نضجها التنظيمي و أثرها الايجابي في محيطها.

## مشكلة الدراسة :

و على هذا الأساس تسعى هذه الدراسة الى التعرف على أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية داخل مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة الطاقات المتجددة فرع غرداية ، و عليه تبرز اشكالية الدراسة في التساؤل التالي :

ـ ما مدى مساهمة القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة غرداية ؟

و للتفصيل اكثر نضع الاشكاليات الفرعية التالية :

- ما مستوى ممارسة القيادة الريادية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية ؟
- ما مستوى التزام مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمسؤولية الاجتماعية ؟
- ما تأثير الرؤيا الاستراتيجية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية ؟

بغرداية ؟

- ما تأثير الابتكار على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية ؟
- ما تأثير المخاطرة على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية ؟
- ما تأثير الاستباقية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات عينة الدراسة حول المسؤولية الاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟

و لمعالجة هذه الاشكاليات نضع الفرضية الرئيسية التالية :

### الفرضية الرئيسية :

يوجد تأثير ايجابي للقيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز  
بغرداية

### الفرضيات الفرعية :

- يوجد مستوى متوسط للقيادة الريادية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية
- يوجد مستوى متوسط للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية
- يوجد تأثير ايجابي للرؤيا الاستراتيجية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية
- يوجد تأثير ايجابي للابتكار على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية
- يوجد تأثير ايجابي للمخاطرة على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية
- يوجد تأثير ايجابي للاستباقية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات عينة الدراسة حول المسؤولية الاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال سعيها الى اثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية ، تحقيق اضافات و مساهمات في مجال القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية ، توضيح الدور الذي تلعبه القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية من خلال النتائج المتوصل اليها ، كما يفتح أفقا لدراسات جديدة .

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على مفهوم القيادة الريادية بأبعادها ( الرؤية ، الابتكار ، المخاطرة ، الاستباقية ) .
- التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية بأبعادها .

- توضيح مفهوم القائد الريادي .
- التعرف على ما مدى مساهمة القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز .
- معرفة العلاقة بين القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية
- تحديد درجة ممارسة القيادة الريادية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز .

### منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرين (القيادة الريادية و مسؤولية الاجتماعية ) و قد مكن هذا المنهج من وصف الظاهرة المدروسة و تحليلها .

### حدود الدراسة :

الموضوعية : تناولت الدراسة موضوع القيادة الريادية و أثرها على المسؤولية الاجتماعية .

المكانية : أجريت الدراسة في (مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز غرداية ) .

الزمانية : من 2025/02/15 الى 2025/05/20 .

البشرية : شملت موظفي من مختلف المستويات الادارية داخل مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية.

### أسباب اختيار الموضوع :

أهمية القيادة الريادية في المؤسسات الحديثة .

الحاجة لفهم العلاقة بين القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية .

تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية .

قلة الدراسات التي تربط بين المتغيرين .

إبراز دور و أثر القيادة الريادية في بناء مؤسسات مسؤولة اجتماعيا .

### تقسيمات البحث:

قسمت هذه الدراسة الى فصلين: تناولنا في الفصل الأول الادبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية وقد تفرع الى مبحثين ، المبحث الأول ماهية القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية، أما في المبحث الثاني تطرقنا الى الدراسات السابقة للموضوع .

اما في الفصل الثاني معنون بالدراسة الميدانية قسم الى مبحثين ، المبحث الاول بعنوان الطريقة و الاجراءات، أما المبحث الثاني تناول عرض و تحليل نتائج الدراسة

## صعوبات الدراسة :

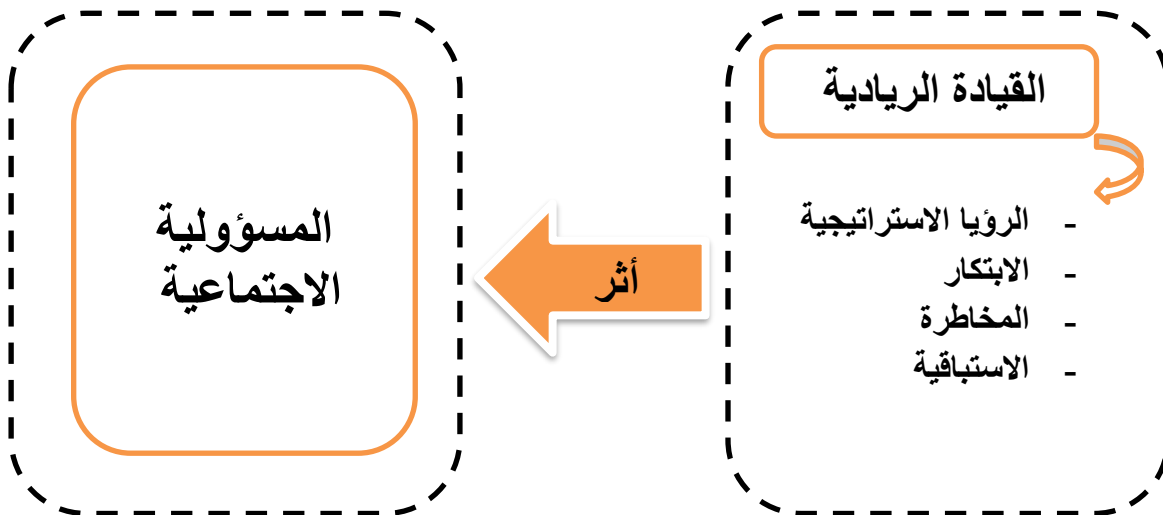
واجهت هذه الدراسة بعض العراقيل ابرزها:

- قلة الدراسات المحلية التي تناولت متغيري الدراسة معا
- صعوبة استرجاع الاستبيان نظرا لطبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة
- صعوبة تحديد ابعاد الدراسة

**نموذج الدراسة:** انطلاقا من عنوان البحث المتمثل في: أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية

تم تصميم نموذج الدراسة على النحو التالي:

- أولا المتغير المستقل: القيادة الريادية و المتمثلة في ابعادها "الرؤيا،الابتكار،المخاطرة ،الاستباقية .
- ثانيا: المتغير التابع: والمتمثل في الأداء المسؤولية الاجتماعية



الشكل رقم 1: نموذج الدراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية  
للقيادة الريادية و المسؤولية  
الاجتماعية

### تمهيد :

تعد القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة المهمة في عصرنا التي شهدت تطورا متسارعا في بيئة الأعمال المعاصرة ، فقد أصبح من الازم على المؤسسات أن تبني أنماط قيادية تساعد على تحفيز الابتكار ، استثمار الفرص ، تحقيق ميزة تنافسية داخل بيئة العمل ، الى جانب ذلك تزايد الاهتمام الى المسؤولية الاجتماعية التي لها دور في تعزيز العلاقة بين المجتمع و تحقيق الأهداف .

هذا الفصل الى سنتطرق فيه الى الأدبيات النظرية المرتبطة بهاذين المفهومين ، من خلال عرض المفاهيم الأساسية بأبعادها ، و ابراز أهميتهم .

### المبحث الأول : مدخل للقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية

تعد القيادة الريادية أسلوباً حديثاً في الإدارة حيث أصبحت من الضروريات ، تقوم على ابتكار و تحفيز الأفراد لتحقيق التميز و نجاح المؤسسات ، كذلك كان للمسؤولية الاجتماعية دوراً بارزاً في تحقيق نجاح المؤسسات ، فهي تعكس مدى التزام المؤسسة اتجاه المجتمع و البيئة .

#### المطلب الأول : مفهوم القيادة الريادية

تعد القيادة الريادية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ظهرت مواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال و يهدف هذا المطلب إلى توضيح ماهية القيادة الريادية من خلال التطرق على مفهومها ، أهميتها في تطوير أداء مؤسسي ، خصائصها و أبعادها .

#### الفرع الأول : مفهوم القيادة الريادية و أهميتها :

قبل التطرق الى مفهوم القيادة الريادية يمكن تعريف القيادة التي هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس و المرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم و مشاعرهم و توجيهها وجهة معينة يرغبها و يريد بها القيادة الإدارية الناجحة هي التي تتسق بين جهود المرؤوسين و تحثهم على العمل و تدفعهم إليه من اقتناع و رغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم بشكل متكامل و ناجح<sup>1</sup>.

و الريادي : هو ذلك الشخص يبني و يبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء ، و الاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد و التزام بالرؤية و كذلك أخذ عنصر المخاطرة ، و على ذلك فهي القيادة التي تحدث سيناريوهات تصويرية تستخدم لجمع و حشد جماعة داعمة من المشاركين يلتزمون من خلال الرؤية لاكتشاف و إحداث قيمة استراتيجية<sup>2</sup>.

أما القيادة الريادية : هي تلك القيادة القادرة على إحداث تغير لوضع الإبداع للحصول على المزايا التنافسية و المحافظة عليها ، و لديها الرغبة نحو القيام بالمزيد من مشاريع الأعمال التي تقوم على المخاطرة و تحمل على عاتقها المسؤولية عن أي فشل يحدث و يتعلم من الفشل أو الإخفاقات يستخدمها كدافع لتحقيق نجاحات أخرى وتحقيق إنجازات استراتيجية ، و كما تعمل على تعزيز الثقة بذات و العمل على التفكير و

<sup>1</sup> المكاوي عاطف عبد الله ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2012 ، ص 12 .

<sup>2</sup> محمد محمد يوسف شريف محمد ، القيادة الريادية و دورها في استشراف المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات ، المجلة العربية للإدارة ، جمهورية مصر العربية . ، العدد (1) ، المجلد (43) ، 2023 ، ص 119 .

التصرف بطريقة ريادية لأجل تحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة<sup>1</sup>. كما تعرف بأنها تتسم بالفكرة و الإيمان و الشجاعة و القدرة على العمل في جميع الظروف الصعبة و عادة ما يتحدى الرياديون أنفسهم و يعملون للتغلب على العقبات و الصعوبات و تحقيق النجاح و الميزة التنافسية<sup>2</sup>. كما تعد مزيجا فريدا من التفكير الاستشرافي و الميل الى المخاطرة ، و القدرة على التكيف ، و المرونة ، مما يمكن الأفراد من التنقل و الازدهار في بيئات الأعمال الديناميكية<sup>3</sup>.

و بناء على ما سبق يمكن القول ان القيادة الريادية هي القدرة على خلق رؤية مستقبلية تركز على ابتكار و تحفيز الفريق على الإبداع و المبادرة نحو أهداف طموحة ، و تحمل المخاطر لتحقيق نجاحات متميزة

**ثانيا :أهمية القيادة الريادية :**

و تتمثل في ما يلي :<sup>4</sup>

- تعتبر القيادة الريادية أحد المكونات الحيوية في عملية التطوير و التنمية الاقتصادية، فهي الآلية التي تستطيع من خلالها المنظمة تحويل المعلومات التقنية إلى سلع و خدمات ، كما أن وجود هذا النوع من القيادات يحقق عملية الإبداع في السلع و الخدمات ، و تعد الأداة الحاسمة لدفع لعمليات التغيير في المجتمعات بشكل عام .
- كما أن دور القيادة الريادية لا يقتصر فقط على أي اكتشاف و تحويل التقنية فحسب ، بل على تغيير أوجه التقصير أو عدم الكفاءة في الاقتصاد من حيث الزمان و المكان و هي عامل حاسم لإيجاد الحيوية و التجديد في المنظمة ، فهي وسيلة الأعمال

<sup>1</sup> رشيد سلطان حكمت ، أمين عثمان محمود محمد ، مفاهيم المعاصرة في الإدارة الاستراتيجية ، شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، 2021 ، ص175.

<sup>2</sup> حميد سعيد عبد العزيز ، رشيد سلطان حكمت ، دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي ،مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة دهوك ، اقليم كردستان ، العراق،العدد(3)، المجلد (9) ، 2021 ، ص 580 .

<sup>3</sup> Wilhelmina Afua Addy , Adeola Olusola Ajayi-Nifise , Binaebi Gloria Bello , Sunday Tubokirifuruar , Olubusola Odeyemi , and Titilola Falaiye , Entrepreneurial leadership in high-tech industries : A review of key traits and success strategies , GSC Advanced Research and Reviews , vol 18 , No 2 , 286 \_ 296 , pag 3 .

<sup>4</sup> عبد العال أيمن مبارز عبد العال ، معوض علي ثناء ، دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارة الشيخ زايد ، 6 أكتوبر العلمية ، مجلة بحوث الشرق الأوسط ، مجلة علمية محكمة متخصصة في شؤون الشرق الأوسط ، العدد 81 ، نوفمبر 2022.



و زيادة العائدات و تعزيز الربحية و تحقيق القيمة .

- ففي ظل عمليات المنافسة الجديدة ، تصبح القيادة الريادية أكثر أهمية يوميا بعد يوم سواء كانت متعلقة بمشروعات المقامة أو الجديدة منها ؛ و السبب في ذلك سيعود إلى زيادة أو ارتفاع الديناميكية و التنافس الدولي الشديد ، و بغض النظر عن أحجام المنظمات و فترات تأسيسها ، فإنها تضر إلى وضع المزيد الاستراتيجيات الريادية بهدف البقاء و المنافسة .

- و بنسبة لأهمية الريادة الأكاديمية ( أو الجامعة الريادية ) ، فإنها تتنم في تبني منطق تعليم جديد بتركيز على الاقتصاد الرقمي من أجل تطوير السلوك الابتكاري و ابداعي و تحقيق الفوائد و المزايا التنافسية ، و تعمل على توصيل المجتمع العلمي بالمنظمات المحلية لخلق منظمات جديدة .

- و يمكن تلخيصها فيما يلي :
- تساهم في التعزيز و الابتكار .
- تساهم في تحقيق الميزة التنافسية .
- التكيف بسرعة مع البيئات المتغيرة .
- تزيد من ثقة العاملين بالادارة .

الفرع الثاني : خصائص و أبعاد القيادة الريادية :

أولا : خصائص القيادة الريادية :

تتسم القيادة الريادية بعدد من الخصائص و أهمها تقديم أفكار مبتكرة مع استعداد لتحمل المخاطرة المصاحبة لها ، و تستند إلى حل المشكلات بطريقة استباقية ، إضافة أنها تهدف إلى التميز و الريادة ، فهي قيادة عصرية تستند إلى وجود رؤية محددة و سيناريوهات عمل ملهمة . التركيز على تطوير العاملين في القيادة تعزز موقفهم على المدى الطويل ، و توفير بيئة عمل فعالة تتعامل بسرعة مع ضغوط التنافسية ، و مرونة ، أي أن تكون قادرة على تغيير الخطط و الاستجابة مع التكيف مع البيئة المحيطة.<sup>1</sup>

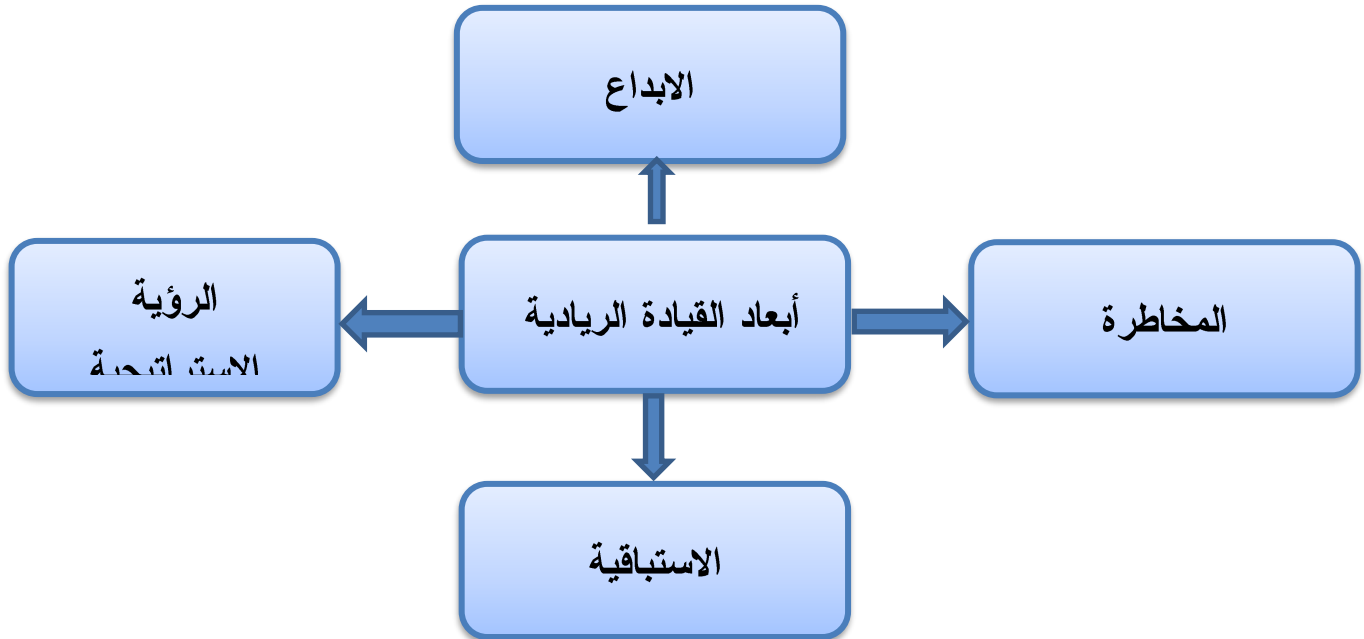
ثانيا : أبعاد القيادة الريادية

تتكون القيادة الريادية على أبعاد رئيسة تساعد المؤسسة على التطور و التكيف مع التغيرات المستمرة و هي كالتالي :

<sup>1</sup> إنصاف عبد الرحمن نمر أبو حسن ، كاظم عادل أحمد الغول ، درجة ممارسة القيادة الريادية لدى لمديري المدارس الخاصة في قسبة عمان ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، المجلد 45، العدد1 ، 2025 ،

الابداع ، الرؤية ، المخاطرة ، الاستباقية .

الشكل رقم 01 : أبعاد القيادة الريادية



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على المعلومات السابقة

**الابداع :** هو البعد الأول في القيادة الريادية و هو أحد الأركان الأساسية فيها و يمثل عملية قائمة على التغيير و البناء و يعني أيضا القدرة على توليد أفكار جديدة و حل المشكلات بطريقة مبتكرة ، و الاستفادة من الفرص و تضمن تعديل و تطوير العمليات و الإجراءات الموجودة ، و ذلك من خلال استحداث طرائق غير مألوفة للعمل ، و هو القدرة على التفكير بشكل مميز و من ثم الانطلاق بإيجاد حلول مناسبة.<sup>1</sup> و من هنا يمكن القول أن الابداع هو القدرة على التفكير او تقديم أفكار جديدة بطريقة مختلفة و غير مألوفة .

**المخاطرة :** هو الاستعداد لاستيعاب علم اليقين و اتخاذ عبء مسؤولية في المستقبل ، التحوط و المخاطرة المحسوبة هي واحدة من الخصائص المشتركة للقيادة الرياديين وخاصة في المراحل الأولى من عملية

<sup>1</sup> مستورة عبد الرحيم الزهراني ، واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات ، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، كلية العلوم الصحية و السلوكية و التعليم ، جامعة دار الحكمة ، المملكة العربية السعودية ، العدد 43 ، المجلد 6 ، 2022 ، ص 7.

الريادة ، أن تكون فعالة و أن يسعى أصحاب المشاريع نحو الفرصة لاستيعاب و ممارسة جميع المهارات التي ترتبط مع مكونات و الاستراتيجيات التي تم اكتشافها مؤخرا<sup>1</sup>.

\_ تعد المخاطرة هي اتخاذ القائد لقرارات جريئة و جديدة بهدف التعلم أو التطوير، و الاستعداد لتحمل النتائج. **الاستباقية** : تم تعريف الاستباقية على أنها توقع للمشاكل المستقبلية و الاحتياجات التي من الممكن أن تتطلبها في المستقبل، حيث أن الاستباقية من شأنها أن تؤثر في ابداع الرياديين و أن تلعب دورا هاما في تكوين الرؤية<sup>2</sup>.

\_ ومن هنا يمكن القول أن الاستباقية هي قدرة القائد أو الفرد على توقع المشاكل المستقبلية و اتخاذ قرارات و إجراءات احتياطية عند الوقوع في المشاكل .

**الرؤية** : تساعد على توضيح الطريق و المسار المستقبلي الذي تسير عليه المؤسسة ، و توظف الطاقات و تستغل الموارد بشكل أمثل ، و تضيف شعور عام بأن المؤسسة تقوم ببناء مستقبلها ، و تحولها إلى مؤسسة ريادية كهدف استراتيجي من خلال صياغة رؤية استراتيجية ، و ترجمتها إلى خطط عمل للربط بين الاحتياجات الحالية و المستقبلية ، و التي من شأنها دعم و نقل المؤسسة من موضع استراتيجي إلى موضع ريادي<sup>3</sup>.

\_ و يمكن القول أن الرؤية هي القدرة القائد على تصور مستقبل على المدى البعيد و تحويلها الى أهداف قابلة للتحقيق .

### الفرع الثالث : مهارات القائد الريادي

يتميز القائد بعدد من مهارات أهمها :<sup>4</sup>

- يبحث عن الفرص معتمدا على الإبداع والابتكار في جميع معاملاته.
- مواجهة المشكلات بنجاح دون خوف من المخاطرة.

<sup>1</sup> حمزة عباس مهدي جابر ، القيادة الريادية ، كلية الإدارة و الاقتصاد قسم إدارة أعمال ، جامعة البصرة ، العراق ، 2024\_2025 ، ص 3 .

<sup>2</sup> إبراهيم دره ، أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة الدور الوسيط للإبداع الاستكشافي و الابداع الاستغلالي (دراسة ميدانية في المشروعات المتوسطة و الصغيرة ) ، المعهد العالي لإدارة الأعمال ، الجمهورية العربية السورية ، 2018\_2019 ، ص42.

<sup>3</sup> يمنى أحمد عتوم ، حسين محمد عتوم ، العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية و جودة الحياة الوظيفية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية ، العدد 1، المجلد 51 ، 2024 ، ص 335 .

<sup>4</sup> منى مؤمن حويشة ، نحو نقلة نوعية لأنماط القيادة التربوية في البلاد العربية ، دار اليازوري ، 2025 ، ص 263 .

- عدم وقوفا عند المعوقات وقلة الموارد، مدرجة عالية من المرونة.
- قدرة مستمرة على التعلم الذاتي وتنمية القدرات.
- التكيف مع بيئات يكتنفها الغموض وتنسم بالتغيير.
- يتحمل القائد الريادي مسؤولية أفعاله التي ينبغي أن تكون مبادرة، وليست تفاعل أو رد فعل لحل المشكلات فقط .

### المطلب الثاني : ماهية المسؤولية الاجتماعية

أصبحت المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة التي تعكس وعي الأفراد و المؤسسات بمساهمة إيجابية اتجاه المجتمع و البيئة ، و يهدف هذا المطلب إلى توضيح ماهية المسؤولية من حيث المفهوم و أهمية و استعراض أبعادها المختلفة .

### الفرع الأول : تعريف المسؤولية الاجتماعية و أهميتها

#### أولا :تعريف المسؤولية الاجتماعية :

المسؤولية الاجتماعية هي التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل به ، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل : محاربة الفقر و تحسين الخدمات الصحية و مكافحة التلوث و خلق فرص عمل و حل الإسكان والمواصلات و غيرها .....<sup>1</sup> يمكن أن تعرف المسؤولية الاجتماعية بصورة شاملة بأنها التزام أخلاقي بين المنظمة و المجتمع ، تسعى من خلاله الى تقوية الروابط بينها و بين المجتمع ، بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين و المجتمع بشكل عام ، و الذي ينعكس بدوره على نجاحها و تحسين أدائها في المستقبل .<sup>2</sup> و أنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به و من شأن هذا التزام أن يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع و تباين وجهاتهم .<sup>3</sup> المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية المنظمة عن آثار قراراتها و أنشطتها على المجتمع و البيئة من خلال سلوك شفاف و أخلاقي يتوافق مع التنمية المستدامة و رفاهية المجتمع و يأخذ في

<sup>1</sup> محمد أبو النصر مدحت ، المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات ، الناشر المنهل ، 2015 ، ص32 .

<sup>2</sup> زينب حفار الساس ، مريم عزوزي ، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة ، دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر قالمة ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 8 ماي قالمة ، 2019 ص 6.

<sup>3</sup> بقايد محمد جواد ، دور المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري ، لنيل شهادة الدكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2018\_2019 ، ص12.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية

الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة و يتوافق مع القانون المعمول به و متسق مع معايير السلوك الدولية و متكامل في جميع أنحاء المنظمة<sup>1</sup>.

من بين هذه التعريفات يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي الذي يقوم به الأفراد أو المؤسسات للمشاركة في خدمة المجتمع .

### ثانيا : أهمية المسؤولية الاجتماعية :

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة من خلال المردود الايجابي المتحقق للجهات الثلاثة الرئيسية ، التي تجني الفائدة من هذا الالتزام و هي " المنظمة ، و المجتمع ، و الدولة " .<sup>2</sup>

➤ بالنسبة للمنظمة تتحقق لها العديد من فوائد في مقدمتها تحسين صورة المنظمة لدى المجتمع ، و ترسيخ المظهر الايجابي لدى العملاء و العاملين و أفراد المجتمع ، فضلا عن المردود المادي للقطاع الخاص ، و الأداء المتطور ، و القبول الاجتماعي ، و العلاقة الايجابية مع المجتمع و غيرها .

➤ بالنسبة للمجتمع فان العائد الذي سيستحق له جراء اهتمام منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها بتبني نمط معين من المسؤولية الاجتماعية نلخصه في الآتي :

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع .
- الاستقرار الاجتماعي .
- تحسين نوع الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية للخدمات أو الناحية الثقافية .
- تحسين التنمية انطلاقا من زيادة التثقيف و الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد و المجموعات و المنظمات ، و هذا يسهم في الاستقرار و الشعور بالعدالة الاجتماعية .

➤ و أخيرا بالنسبة للدولة فان الدولة هي أحد المستفيدين من ادراك منظمات القطاع الخاص لدورها الاجتماعي ، لأن ذلك سيؤدي تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في أداء مهامها و خدماتها الصحية و التعليمية و الثقافية و الاجتماعية الأخرى ، كذلك فاننا نتوقع أن العوائد المالية للدولة ستكون أفضل بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة و الصحيحة في تحمل التكاليف

<sup>1</sup> Paul Hohnen , **Corporate Social Responsibility** , An Implementation Guide Business , Edited by Jason Potts , International for sustainable , 2007 , pag 4 .

<sup>2</sup> عادل عزت محمد عيد ، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص و دورها في تحقيق التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة أم القرى ، مكة ، المملكة العربية السعودية ، العدد 2 ، المجلد 11 ، 2019 ، ص 24 ، 25 .

الاجتماعية المختلفة ، و في مد الدولة بمستحققاتها من الضرائب و الرسوم ، و المساهمة في

القضاء على البطالة ، و في التطور التكنولوجي ، و في غيرها من المجالات ،

الفرع الثاني : أبعاد و خصائص المسؤولية الاجتماعية :

أولا : أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

لقد أجمع العديد من الباحثين على أن منظمات الأعمال تمارس عددا من المسؤوليات الاجتماعية و التي تنحصر ضمن أبعاد و عناصر نذكرها كما يأتي:<sup>1</sup>

- **البعد الاقتصادي :** و يقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لتنتج منظمات الأعمال سلعاً و خدمات بجودة عالية ، كما يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة و عدم الحاق الأذى بالمنافسين ، إضافة الى منع الاحتكار والأضرار بالمستهلكين ، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي ، و استخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة .

\_ ومن هنا نستنتج أن البعد الاقتصادي هو الذي يركز على الاستخدام الرشيد لموارد الانتاج بجودة عالية مع احترام مبادئ المنافسة العادلة ، ومنع الاحتكار ، حماية المستهلك ، كما يشمل توظيف التكنولوجيا لتقليل الأضرار المحتملة .

- **البعد القانوني :** يقتضي هذا البعد الالتزام الواعي و الطوعي بالقوانين و التشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع ، كاحترام قوانين حماية المستهلك من الواد الضارة و حماية الأطفال صحياً و ثقافياً ، و حماية البيئة عن طريق منع التلوث بشتى أنواعه ، و صيانة الموارد الطبيعية و تنميتها ، و التخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها ، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة و السلامة ، سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل و منع عمل المسنين و صغار السن ، و إعطاء فرصاً لمصدر العمل لذوي الاحتياجات الخاصة ، إضافة الى احترام حقوق الانسان و منع التمييز على أساس الجنس أو الدين .

\_ ومن هنا يمكن القول أن البعد القانوني هو التزام المنظمة بالقوانين و التشريعات التي تنظم علاقتها مع المجتمع و المستهلكين ، و تحقيق العدالة و احترام حقوق الانسان .

- **البعد الأخلاقي :** يتمثل هذا البعد قدرة المنظمة على الابتعاد على الممارسات المحظورة من قبل المجتمع حتى و ان لم يتضمنها القانون ، و يعتبر هذا البعد من أصعب الأبعاد في عملية التنفيذ حيث عادة

<sup>1</sup> محمد فلاق ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ، دار النشر اليازوري ، 2019 ، ص53 ، ص54 ،

لا يكون محدد بدقة ، فالمسؤولية الأخلاقية تشير الى قدرة المنظمات على الالتزام و تنفيذ الأعمال بما يتوافق مع ظوابط و السلوكيات العامة المنتشرة في المجتمع <sup>1</sup>.

\_ ومن هنا يمكن القول أن البعد الأخلاقي هو الالتزام بالمبادئ و القيم الأخلاقية و الابتعاد على الممارسات المحضورة من قبل المجتمع حتى و ان لم يتضمنها القانون .

- **البعد الانساني :** حيث يعبر عن مساهمات منظمات الاعمال التطوعية الغير ملزمة ، حيث تشمل هذه المبادرات جميع أفراد المجتمع و فئات محددة من كبار السن ، حيث لا ترتبط هذه المساهمات بتحقيق الأرباح أو الحصة السوقية للمنظمة <sup>2</sup>.

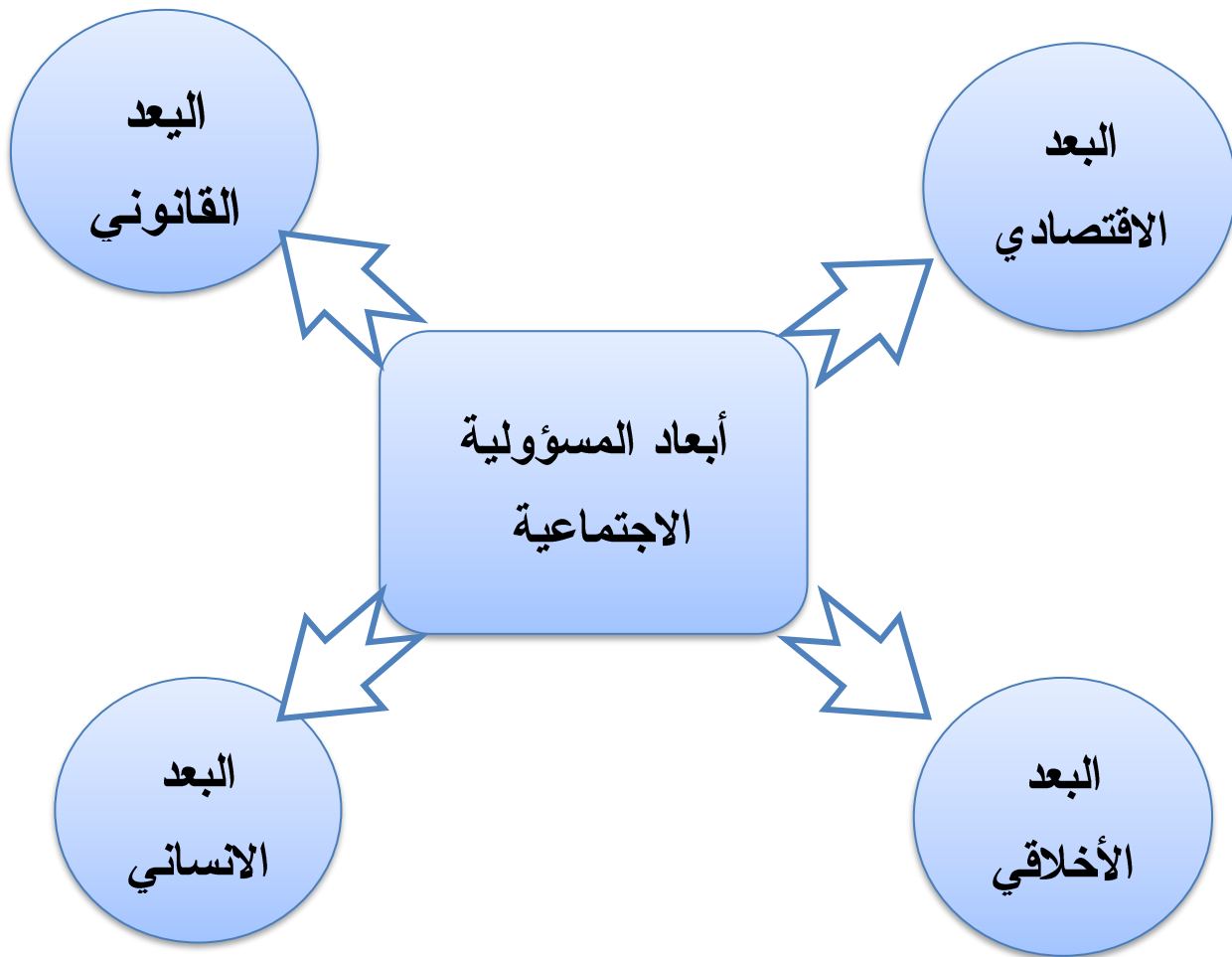
\_ و من هنا يمكن القول أن البعد الانساني هو المساهمات التطوعية التي تقدمها المؤسسات لخدمة المجتمع و الفئات ، دون هدف ربحي .

---

<sup>1</sup> بوخاتم لخضر ، ممارسة المسؤولية الاجتماعية نت قبل المنظمات الكبيرة تجربة TOYOTA ، الملتقى الافتراضي الأول حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر ، المركز الجامعي الحاج موسى أوق اخموك بتامنغست ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مخبر العلوم و البيئة ، ص 7 .

<sup>2</sup> عمر محمد دره ، محمد عثمان الرشيد التيجاني ، سالم محمد اليافعي ، ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية و أثرها على الأداء الشركات البتروكيمياوية ، المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية ، جامعة ظفار ، سلطنة عمان ، العدد 6 ، المجلد 2 ، ص 131 .

الشكل رقم 2: يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية :



المصدر من اعداد الطالبة بناءا على معلومات أعلاه

ثانيا : خصائص المسؤولية الاجتماعية :

للمسؤولية الاجتماعية مجموعة من الخصائص و هي : <sup>1</sup>

- أنها تختلف باختلاف المجتمع و حضارته و تقاليده ، فمسؤولية المجتمع البدائي تختلف عن مسؤولية المجتمع المتقدم ، و مسؤولية المجتمع غير المدني ، و كذلك مسؤولية المجتمع الاسلامي تختلف عن مسؤولية المجتمع الغير الاسلامي .

<sup>1</sup> عهود بنت ناصر بن عبيد ، دور الأسرة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى أبنائها ، دراسة مطبقة على عينة من طلاب و طالبات جامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2015 ، ص 43 ، 44 .



- تستمد المسؤولية الاجتماعية قوتها و جدارتها و سلطتها من نظام المجتمع ، فمسؤولية المجتمع غير الديني جدارتها من العادات أو القوانين الوضعية في حين تعتمد فمسؤولية المجتمع الاسلامي على الايمان بالله و تقواه و على شرعه و مراقبته في السر و العلن .
- مستمرة بالاستمرار المجتمع و المؤسسات الاجتماعية لأن من خصائص المجتمع ادامة الحياة الاجتماعية تستمر ببقاء المجتمع و مؤسساته الاجتماعية .
- متفرعة حسب الفروع الاجتماعية و مؤسساتها ، مثل مسؤولية المؤسسات الاجتماعية الدينية و الاقتصادية و السياسية و العائلية ، و لكل من هذه الفروع الاجتماعية خاصيته .

### الفرع الثالث : فوائد تبني المنظمات الريادية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية :

أشارت العديد من الدراسات إلى الفوائد المتزايدة التي جنتها المنظمات الريادية جراء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية في عملها، ضمن استراتيجيتها التنظيمية، استجابة للضغوط والتحديات الداخلية والخارجية التي واجهتها تلك المنظمات. ومن أهم فوائد تطبيق المسؤولية الاجتماعية نجد ما يلي: <sup>1</sup>

#### أ - الفوائد التي حققتها المنظمات الريادية بالنسبة لها:

- إنتاجية عالية للعمال
- رضا المستهلكين
- تحسين سمعة المنظمة وبالتالي زيادة مبيعاتها
- ارتفاع قيمة أسهم المنظمة
- ولاء أكبر للعمال
- انخفاض عدد الدعاوى القضائية

#### ب - الفوائد التي حققتها المنظمات الريادية بالنسبة للمجتمع:

- تعزيز الحقوق الأساسية (الصحة، التعليم، حقوق العمال،...الخ)
- المساهمة في التطوير والتنمية
- حماية البيئة والحفاظ على الثروات الطبيعية

<sup>1</sup> إيثار عبد الهادي الفيحان ، كلثوم ألبز ، مداخلة دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، ص 7-8.

### المبحث الثاني : الدراسات السابقة

تعد القيادة الريادية من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت اهتماما متزايدا في مجالات الإدارة والأعمال ، حيث تركز على تبني القادة لروح ابتكار و المبادرة و توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها بطرق إبداعية و مستدامة ، و بناءا ذلك يهدف هذا المبحث إلى تقديم مراجعة شاملة لدراسات السابقة ، التي تناولت العلاقة بين القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية .

### المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

يستعرض هذا المطلب أبرز الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية.

#### الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية:

**الدراسة الأولى:** أيمن عبد العال مبارز عبد العال و ثناء معوض علي، 2022، دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة الريادية بأبعادها ( الإلهام، والرؤية، التواصل والمشاركة، الثقة ) لدى القيادات في المراحل التعليمية بالمراحل (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) لدى القيادات في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة تأثر كل بعد من أبعاد القيادة الريادية على تحقيق التميز المؤسسي في مدراس مختلفة محل البحث .

حيث اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي وكانت الدراسة الميدانية على عينة تمثلت في 678 مفرد عدد المستجيبين 669 و المتمثلة في مديري الإدارات، ومدرسي (رؤساء الأقسام التعليمية)، بالمدارس في المناطق التعليمية (إدارة الشيخ زايد التعليمية، إدارة 6 أكتوبر التعليمية) بجمهورية مصر العربية ، باستخدام المقابلات و الاستقصاء لجمع البيانات .

و توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

- أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية و دالة إحصائية بين القيادة الريادية (التواصل ، الابداع ، الرؤية ) ، و تحقيق التميز المؤسسي في المدارس المصرية .
- بعد الرؤية و التواصل و المشاركة كان لهما تأثير قوي على التميز المؤسسي .

<sup>1</sup> أيمن عبد العال مبارز عبد العال ، ثناء معوض علي ، دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي ،دراسة ميدانية على المدارس الحكومية في 6 أكتوبر و الشيخ زايد ، مجلة بحوث الشرق الأوسط ، المجلد 10 ، العدد 81 ، 2022

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية

- بعد الثقة في المرؤوسين لم يكن له تأثير معنوي .

ب-التعقيب على الدراسة :

الجدول رقم I -1 يوضح الفرق بين دراسة أيمن عبد العال مبارك عبد العال و درستنا الحالية

| الدراسات السابقة                                                 | الدراسات الحالية                        |                       |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|
| المدارس الحكومية لادارتي التعليم 2022                            | مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز 2025       | من حيث المكان والزمان |
| 699 فرد                                                          | 46 فرد                                  | من حيث العينة         |
| قطاع حكومي                                                       | قطاع اقتصادي                            | من حيث نوع القطاع     |
| القيادة الريادية و التميز المؤسسي                                | القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية | من حيث المتغيرات      |
| التعرف على دور القيادة الريادية بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي | القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية | من حيث الهدف          |
| المنهج الوصفي التحليلي                                           | المنهج الوصفي التحليلي                  | من حيث منهج الدراسة   |

### من اعداد الطالبة بناءا على الدراسات السابقة

الدراسة الثانية: نسرين صالح محمد صلاح الدين، 2022، القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان<sup>1</sup> .

. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع، الرؤية، التنافسية، تحمل المخاطرة)، وكذلك التعرف على مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني، البيئي) بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، والوقوف على دور القيادة الريادية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالمدارس، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، والمؤهل الأكاديمي .

<sup>1</sup> نسرين صالح محمد صلاح الدين ، القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان ، مجلة جامعة المستقبل للعلوم و التكنولوجيا ، المجلد 14 ، العدد 4 ، 2022 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية

حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج SPSS، وتم تطبيقها على عينة عشوائية (531) من المديرين ومساعدتهم والمعلمين والاختصاصيين الماليين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان ، وباستخدام تصميم استبانة لجمع البيانات .

و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- أن مستوى تطبيق القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي مرتفع.
- توجد علاقة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية.
- بلغت القوة الارتباطية (0.721) وهي مرتفعة جدا.
- تبين وجود تأثير دال إحصائيا لكل من الابداع و رؤية و تنافسية على المسؤولية الاجتماعية مما يشير إلى علاقة معنوية إيجابية .

ب-التعقيب على الدراسة :

الجدول رقم I -2 يوضح الفرق بين دراسة نسرين صالح محمد صلاح الدين و درستنا الحالية

| الدراسات الحالية      | الدراسات السابقة                               |                                                                                     |
|-----------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| من حيث المكان والزمان | مؤسسة توزيع الكهرباء و<br>الغاز 2025           | سلطنة عمان في مدارس التعليم ما بعد<br>الاساسي 2022                                  |
| من حيث العينة         | 46 فرد                                         | من المديرين ومساعدتهم والمعلمين<br>والاختصاصيين الماليين بمدارس التعليم             |
| من حيث نوع القطاع     | قطاع اقتصادي                                   | قطاع التعليم الحكومي                                                                |
| من حيث المتغيرات      | القيادة الريادية و المسؤولية<br>الاجتماعية     | القيادة الريادية و و المسؤولية الاجتماعية                                           |
| من حيث الهدف          | أثر القيادة الريادية و<br>المسؤولية الاجتماعية | التعرف على مستوى تطبيق القيادة الريادية<br>بأبعادها و علاقتها بالمسؤولية الاجتماعية |
| من حيث منهج الدراسة   | المنهج الوصفي التحليلي                         | المنهج الوصفي التحليلي                                                              |

من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة



|                     |                                             |                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| من حيث المتغيرات    | القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية     | القيادة الريادية لمسؤولية الاجتماعية                                                                                                                                                                                      |
| من حيث الهدف        | أثر القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية | هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين ابعاد القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بأبعادها من وجهة نظر المدراء في الشركات الفلسطينية متوسطة الحجم، وبيان الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية |
| من حيث منهج الدراسة | المنهج الوصفي التحليلي                      | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                    |

#### من اعداد الطالبة بناءاً على الدراسات السابقة

الدراسة الرابعة : حسين علي عبد الله القرغولي وليلى محسن الحكيم و أحمد عبد الله أمانة الشمري، 2020 ، دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين <sup>1</sup>.

– هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القائد الريادي في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعية للعاملين في الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة ، وتقديم إطار معرفي يتعلق بالمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية ، وتحديد ممارسات القيادة الريادية ودورها في تعزيز أبعاد سلوك العمل الإبداعي للعاملين .

– حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و كانت الدراسة الميدانية على عينة من موظفي الكليات الأهلية ، باستخدام الاستبيان لجمع البيانات .  
و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

– إن للقيادة الريادية دوراً فاعلاً ومعنوياً في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للموظفين في البيئة التعليمية.  
– تدعم إدارة الكليات عينة الدراسة ترويج الأفكار الإبداعية وتحفز الآخرين لتبنيها مما يعزز إمكانياتها التنافسية والتي جاءت في مرتبة الثانية حسب الإستجابات عينة الدراسة.

<sup>1</sup> حسين علي عبد الله القرغولي، ليلي محسن الحكيم ، احمد عبد الله امانة الشمري ، دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين في محافظة كربلاء المقدسة ، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظ كربلاء المقدسة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 16 ، العدد 66 ، 2022.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية

- وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الريادية و سلوك العمل الإبداعي.

**ب-التعقيب على الدراسة :**

**الجدول رقم I - 4 يوضح الفرق بين دراسة حسين على عبد الله القرغولي وليلى محسن و درستنا الحالية**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                             |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|
| الدراسات السابقة                                                                                                                                                                                                                                                                       | الدراسات الحالية                            |                       |
| الكلية الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة<br>العراق 2020                                                                                                                                                                                                                                 | مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز<br>2025        | من حيث المكان والزمان |
| عينة من موظفي الكليات الأهلية                                                                                                                                                                                                                                                          | 46 فرد                                      | من حيث العينة         |
| القطاع التعليمي الأهلي                                                                                                                                                                                                                                                                 | قطاع اقتصادي                                | من حيث نوع القطاع     |
| القيادة الريادية و السلوك العمل الابداعي                                                                                                                                                                                                                                               | القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية     | من حيث المتغيرات      |
| هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القائد الريادي في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعية للعاملين في الكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة ، وتقديم إطار معرفي يتعلق بالمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية ، وتحديد ممارسات القيادة الريادية ودورها في تعزيز أبعاد سلوك العمل الابداعي للعاملين | أثر القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية | من حيث الهدف          |
| المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                 | المنهج الوصفي التحليلي                      | من حيث منهج الدراسة   |

من اعداد الطالبة بناءا على الدراسات السابقة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية

الدراسة الخامسة : تغريد عبد الحليم و منى النيل مرسال، 2019 بعنوان " اثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية " <sup>1</sup>

- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم القيادة الريادية وابعادها، التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وابعادها، دراسة أثر القيادة الريادية في تحقيق برامج المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات السودانية، التعرف على مدى تطبيق المنظمات السودانية للمسؤولية الاجتماعية
- حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و منهج دراسة الحالة لملائمتها لأهداف الدراسة، كما تم استخدام الكتب و الدوريات لتغطية الجانب النظري و الاستبيان كاداة لجمع بيانات الدراسة الميدانية التي تمت في شركة زين للاتصالات بالسودان حيث تمثلت العينة في جميع العاملين في الشركة

و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

وجود علاقة إيجابية بين القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية ، الالهام ، الثقة ، التواصل ) ، و المسؤولية الاجتماعية في شركة زين السودان للاتصالات .

عدم وجود فروق إحصائية كبيرة بين أبعاد القيادة الريادية و تأثيرها على المسؤولية الاجتماعية  
الثقة و التواصل عنصران أساسيان في تأثير القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية .

ب- التعقيب على الدراسة :

الجدول رقم I -5 يوضح الفرق بين دراسة تغريد عبد الحليم و منى النيل مرسال و درستنا الحالية

| الدراسات السابقة                             | الدراسات الحالية                     |                       |
|----------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| شركة زين للاتصالات فرع خرطوم السودان<br>2019 | مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز<br>2025 | من حيث المكان والزمان |
| عينة من موظفي شركة زين للاتصالات             | 46 فرد                               | من حيث العينة         |
| القطاع الخاص                                 | قطاع اقتصادي                         | من حيث نوع القطاع     |

<sup>1</sup> تغريد عبد الحليم ، منى النيل مرسال ،اثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية في شركة زين السودان للاتصالات ، المجلة العربية للأدب و الدراسات الإنسانية ، المجلد 2 ، العدد 6 ، 2019 .



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية

| من حيث المتغيرات    | القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية     | القيادة الريادية و السلوك العمل الابداعي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| من حيث الهدف        | أثر القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية | هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم القيادة الريادية وابعادها، التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وابعادها، دراسة أثر القيادة الريادية فى تحقيق برامج المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات السودانية، التعرف على مدى تطبيق المنظمات السودانية للمسؤولية الاجتماعية ، الدراسة الحالية : التعرف على اثر القيادة الريادية و أبعادها على المسؤولية الاجتماعية. |
| من حيث منهج الدراسة | المنهج الوصفي التحليلي                      | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

### الفرع الثاني : الدراسة باللغة الإنجليزية

#### أ- الدراسة الأولى :

**Guillaume Jean , 2024 , Green Entrepreneurial Leadership and Social Impact**

**القيادة الريادية الخضراء و التأثير الاجتماعي .<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة الى تحليل مفهوم القيادة الريادية الخضراء و دورها في تعزيز الاستدامة و المسؤولية الاجتماعية ، استكشاف علاقة بين ريادة الأعمال الخضراء والأثر الاجتماعي.

حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج استكشافي الوصفي ، و كانت الدراسة الميدانية على عينة من قادة الأعمال الرياديين في الشركات الخضراء و المديرين المؤسسات التي تطبق ممارسات المسؤولية الاجتماعية، باستخدام المقابلات والاستبيانات لجمع المعلومات .  
و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

<sup>1</sup> Guillaume Jean, **Green Entrepreneurial Leadership and Social Impact** ,26 september ,2024.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية

- ريادة الأعمال الخضراء تساهم في تحقيق تأثير اجتماعي و بيئي إيجابي رغم التحديات .
- تلعب القيادة الريادية الخضراء دورا محوريا في معالجة التحديات البيئية و تعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة .

القيادة الريادية الخضراء ضرورية لمعالجة التحديات العالمية، مثل تغير المناخ وعدم المساواة الاجتماعية  
ب-التعقيب على الدراسة:

الجدول رقم I -6 يوضح الفرق بين دراسة Guillaume Jean و درستنا الحالية

| الدراسات السابقة                                                                                                                                                                   | الدراسات الحالية                               |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------|
| 2025                                                                                                                                                                               | مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز<br>2025           | من حيث المكان<br>والزمان |
| عينة من قادة الأعمال الرياديين في الشركات<br>الخضراء و المديرين المؤسسات التي تطبق<br>ممارسات المسؤولية الاجتماعية                                                                 | 46 فرد                                         | من حيث العينة            |
| قطاع الريادي البيئي                                                                                                                                                                | قطاع اقتصادي                                   | من حيث نوع القطاع        |
| : القيادة الريادية الخضراء و الاثر الاجتماعي                                                                                                                                       | القيادة الريادية و المسؤولية<br>الاجتماعية     | من حيث المتغيرات         |
| هدفت هذه الدراسة الى تحليل مفهوم القيادة<br>الريادية الخضراء و دورها في تعزيز<br>الاستدامة و المسؤولية الاجتماعية ، استكشاف<br>علاقة بين ريادة الأعمال الخضراء والأثر<br>الاجتماعي | أثر القيادة الريادية و المسؤولية<br>الاجتماعية | من حيث الهدف             |
| المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                             | المنهج الوصفي التحليلي                         | من حيث منهج<br>الدراسة   |

من اعداد الطالبة بناءا على الدراسات السابقة

الدراسة الثانية:

Tatiana Freze , Artem Korneev , Raisa Krayneva , Tatiana Oruch ,Wadim Kandalov , and Wadim strielkowski ,2023 ,Business Leadership and Corporate Social Responsibility in the post-COVID Era <sup>1</sup>.

القيادة التجارية و المسؤولية الاجتماعية للشركات في عصر ما بعد كوفيد .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل القيادة التجارية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية للشركات في مرحلة كوفيد19 ، و دراسة كيفية تأثير أزمة كوفيد على ممارسات الاستدامة و المسؤولية الاجتماعية للشركات . حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليل التجريبي و النمذجة الإحصائية ، و كانت الدراسة الميدانية على عينة من 450 مديرا من الشركات الصغيرة و المتوسطة ستخدأ استبيان كأداة لجمع البيانات .

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من نتائج أهمها :

- تأثير جائحة كوفيد 19 على الشركات حيث شكلت تحديا و فرصة لإعادة النظر في الاستدامة و المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR.
- الشركات التي تبنت ممارسات الاجتماعية و الاستدامة تمكنت من التكيف بشكل أفضل مع الازمة
- تأثير إيجابي لنوع النشاط التجاري على تبني CSR .

ب-التعقيب على الدراسة:

الجدول رقم I -7 يوضح الفرق بين دراسة Tatiana Freze و درستنا الحالية

| الدراسات السابقة                        | الدراسات الحالية                     |                       |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| 2023                                    | مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز<br>2025 | من حيث المكان والزمان |
| 450 مديرا من الشركات الصغيرة و المتوسطة | 46 فرد                               | من حيث العينة         |
| عدة قطاعات                              | قطاع اقتصادي                         | من حيث نوع القطاع     |

<sup>1</sup> Tatiana Freze , Artem Korneev , Raisa Krayneva , Tatiana Oruch ,Wadim Kandalov , and Wadim strielkowski,Business Leadership and Corporate Social Responsibility in the post-COVID Era , Economies , 11(98) , 2023 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية

|                     |                                             |                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| من حيث المتغيرات    | القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية     | القيادة التجارية و المسؤولية الاجتماعية للشركات                                                                                                                                             |
| من حيث الهدف        | أثر القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية | هدفت هذه الدراسة إلى تحليل القيادة التجارية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية للشركات في مرحلة كوفيد19 ، و دراسة كيفية تأثير أزمة كوفيد على ممارسات الاستدامة و المسؤولية الاجتماعية للشركات |
| من حيث منهج الدراسة | المنهج الوصفي التحليلي                      | المنهج الكمي                                                                                                                                                                                |

من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

دراسة الثالثة :

**Etayankara Muraliidhharan ,Saurav Pathak,2018 ,Sustainability Transformational Leadership Social Entrepreneurship <sup>1</sup> .**

الاستدامة و القيادة التحويلية و ريادة الأعمال الاجتماعية .

هدفت هذه الدراسة الى تحليل تأثير القيادة التحويلية على ريادة الأعمال الاجتماعية ،فحص العلاقة بين القيادة الثقافية المدعومة تحويليا و ريادة الأعمال الاجتماعية .

حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج متعدد المستويات و كانت العينة تشمل 107738 استجابة على مستوى الفرد من 27 دولة لعام 2009 تم الحصول عليها من مسح ريادة الأعمال العالمية (GEM)، باستخدام الاستبيان المتعدد الأبعاد لجمع البيانات .

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- القيادة التحويلية تعزز ريادة الأعمال الاجتماعية خاصة في المجتمعات الداعمة لهذا النوع من القيادة .

- المجتمعات ذات معادلات استدامة عالية توفر بيئة داعمة للرواد الأعمال الاجتماعيين .

<sup>1</sup> Etayankara Muraliidhharan ,Saurav Pathak ,Sustainability Transformational Leadership Social Entrepreneurship , Sustainability , 10 (567),2018.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية

- المجتمعات ذات القيادة الثقافية التحويلية أكثر أهمية لريادة الأعمال الاجتماعية عندما تكون استدامة المجتمع منخفضة، مما يشير إلى التفاعل بين أنماط القيادة الثقافية والاستدامة المجتمعية. التعقيب على الدراسة :

الجدول رقم I - 8 يوضح الفرق بين دراسة Etayankara Muraliidhharan و درستنا الحالية

| الدراسات السابقة                                                                                                                                          | الدراسات الحالية                            |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|
| 27 دولة من مختلف القارات                                                                                                                                  | مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز 2025           | من حيث المكان والزمان |
| 107738 استجابة على مستوى الفرد من 27 دول                                                                                                                  | 46 فرد                                      | من حيث العينة         |
| القطاع الاجتماعي و الريادي                                                                                                                                | قطاع اقتصادي                                | من حيث نوع القطاع     |
| الاستدامة و القيادة التحويلية و ريادة الأعمال الاجتماعية                                                                                                  | القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية     | من حيث المتغيرات      |
| هدفت الدراسة الى تحليل تأثير القيادة التحويلية على ريادة الأعمال الاجتماعية، فحص العلاقة بين القيادة الثقافية المدعومة تحويليا و ريادة الأعمال الاجتماعية | أثر القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية | من حيث الهدف          |
| المنهج متعدد المستويات                                                                                                                                    | المنهج الوصفي التحليلي                      | من حيث منهج الدراسة   |

من اعداد الطالبة بناءا على الدراسات السابقة

الدراسة الرابعة:

**Alexander Newman , Cristina Neesham , Graham Manville and Herman H M Tse ,2017, Examining the influence of servant entrepreneurial Leadership on the work outcomes of employees in social enterprises<sup>1</sup> .**

دراسة تأثير القيادة الخدمية و ريادية على نتائج عمل الموظفين في المؤسسات الاجتماعية .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير نوعين من القيادة الخدمية و القيادة الريادية على نتائج العمل لدى الموظفين في المؤسسات الاجتماعية ، فحص العلاقة بين القيادة الخدمية و التزام تنظيمي للموظفين .

حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي التحليلي و كانت الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين و رواد الأعمال الاجتماعيين في المؤسسات الاجتماعية عبر ثلاث دول أستراليا ، كندا ، مملكة المتحدة ، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات .

و توصلت هذه الدراسة لعدد من نتائج أهمها :

- القيادة الريادية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالسلوك الإبداعي للمتابعين.
  - العلاقة بين القيادة الخدمية والسلوك الإبداعي للموظفين كانت غير مهمة.
  - القيادة في المؤسسات الاجتماعية من خلال استكشاف الفعالية النسبية لأنماط القيادة المختلفة (أي أسلوب القيادة الريادية وأسلوب القيادة الخدمية) في تعزيز مواقف وسلوكيات العمل لدى المتابعين في المؤسسات الاجتماعية.
- التعقيب على هذه الدراسة :

الجدول رقم I -9 يوضح الفرق بين دراسة Alexander Newman و درستنا الحالية

| الدراسات السابقة                       | الدراسات الحالية                  | من حيث المكان والزمان |
|----------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| أستراليا ، كندا ، مملكة المتحدة ، 2017 | مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز 2025 |                       |

<sup>1</sup> Alexander Newman , Cristina Neesham , Graham Manville and Herman H M Tse, Examining the influence of servant entrepreneurial Leadership on the work outcomes of employees in social enterprises, The International Journal of Human Resource Management , 2017 .

|                     |                                             |                                                                                                                                                                                         |
|---------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| من حيث العينة       | 46 فرد                                      | عينة من الموظفين و رواد الأعمال الاجتماعيين في المؤسسات الاجتماعية عبر ثلاث دول أستراليا ، كندا ، مملكة المتحدة                                                                         |
| من حيث نوع القطاع   | قطاع اقتصادي                                | القطاع الاجتماعي                                                                                                                                                                        |
| من حيث المتغيرات    | القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية     | : القيادة الخدامة و ريادية ، السلوك الابداعي                                                                                                                                            |
| من حيث الهدف        | أثر القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية | هدفت الدراسة الى تحليل تأثير نوعين من القيادة الخدمية و القيادة الريادية على نتائج العمل لدى الموظفين في المؤسسات الاجتماعية ، فحص العلاقة بين القيادة الخدمية و التزام تنظيمي للموظفين |
| من حيث منهج الدراسة | المنهج الوصفي التحليلي                      | المنهج الكمي التحليلي                                                                                                                                                                   |

من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الدراسة الخامسة :

**Catalina Mitra Crisan , 2012 , Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibilities<sup>1</sup> .**

ريادة الأعمال الاجتماعية و المسؤوليات الاجتماعية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية و المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورهما في خلق القيمة الاجتماعية، تحليل الفروق بين ريادة الأعمال الاجتماعية و المسؤولية الاجتماعية للشركات .

حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي الوصفي ، و كانت الدراسة الميدانية على عينة من الشركات التجارية و المنظمات غير الحكومية ذات الطابع الاجتماعي في مقاطعة كلوج من الجزء الشمالي الغربي من رومانيا، باستخدام استبيانين منفصلين لجمع البيانات .

<sup>1</sup> Catalina Mitra Crisan , **Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibilities** , International Business Research , vol 5 ,N0 2 , 2012 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية

و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- القيادة الريادية تؤثر إيجابيا على الأداء الاجتماعي للمؤسسات .
  - التزام الموظفين قد يكون متغيرا وسيطا في العلاقة بين القيادة الريادية والأداء الاجتماعي .
- اقترح نموذج نظري يوضح العلاقة بين القيادة الريادية و الأداء الاجتماعي .
- التعليق على الدراسة السابقة :**

الجدول رقم I-10 يوضح الفرق بين دراسة Alexander Newman و درستنا الحالية

| الدراسات السابقة                                                                                                                                                                                   | الدراسات الحالية                            |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------|
| كلوج من الجزء الشمالي الغربي من رومانيا                                                                                                                                                            | مؤسسة توزيع الكهرباء و<br>الغاز 2025        | من حيث المكان والزمان |
| عينة من الشركات التجارية و المنظمات غير الحكومية ذات الطابع الاجتماعي في مقاطعة كلوج من الجزء الشمالي الغربي من رومانيا                                                                            | 46 فرد                                      | من حيث العينة         |
| القطاع التجاري                                                                                                                                                                                     | قطاع اقتصادي                                | من حيث نوع القطاع     |
| ريادة الأعمال الاجتماعية و المسؤوليات الاجتماعية                                                                                                                                                   | القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية     | من حيث المتغيرات      |
| هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية و المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في خلق القيمة الاجتماعية، تحليل الفروق بين ريادة الأعمال الاجتماعية و المسؤولية الاجتماعية للشركات | أثر القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية | من حيث الهدف          |
| المنهج الاستكشافي الوصفي                                                                                                                                                                           | المنهج الوصفي التحليلي                      | من حيث منهج الدراسة   |

من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة



المطلب الثاني : مجالات الاستفادة من الدراسة و ما يميزها عن الدراسات الحالية :

الفرع الأول: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وصياغته حيث تم الاستفادة؛  
الإشكالية التي طرحتها الدراسات السابقة؛
  - تحديد المنهج المناسب للدراسة؛
  - تم استخدام نفس بعض المفاهيم النظرية حول القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية كأساس للإطار  
النظري؛
  - وفرت الدراسات السابقة مراجع و الإحصاءات لدعم التحليل في الدراسات الحالية؛
  - ساهمت في اختيار أداة الدراسة ( الاستبيان ) و بنائها؛
  - ساعدت في تحليل المحتوى ومقارنة النتائج .
- الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :
- يمكن ان نقول ان مميزات الدراسة تمثلت في :
- الدراسة جمعت بين متغيرين حديثين نسبيا لم يتم التطرق لهما في السياق المؤسسي المحلي؛
  - الدراسة تمت في مؤسسة ذات طابع اقتصادي و ذو اهمية استراتيجية.

### خلاصة:

نستخلص من خلال الفصل الاول أن القادة الرياديين لا يركزون فقط على تحقيق الأهداف الاقتصادية، بل يسعون إلى دمج البعد الاجتماعي ضمن خطط العمل، مما يساهم في تحسين صورة المؤسسة وبناء علاقات إيجابية مع مختلف الأطراف ذات العلاقة. ويعد ذلك دليلاً على أن القيادة الريادية لا تعزز فقط من أداء المؤسسة الداخلي، بل تسهم أيضاً في خلق قيمة مضافة للمجتمع.

كما أسفرت اغلب الدراسات السابقة على ان القيادة الريادية تساهم بشكل كبير في تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات حيث اظهرت النتائج ان أن القائد الريادي، بفضل ما يمتلكه من روح المبادرة، ورؤية استراتيجية، وقدرة على الابتكار، يحدث تأثيراً مباشراً على توجهات المؤسسة نحو تبني ممارسات مسؤولة تجاه المجتمع والبيئة.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية لأثر القيادة الريادية على

المسؤولية الاجتماعية

### تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول للأدبيات و المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية ،سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع على عينة من الموظفين ، و من ثم إبراز الفجوة بينهما و محاولة معالجتها، لذلك قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية ،ولمعرفة العلاقة بين القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية و حجم الأثر بينهما تم الاعتماد على عدة طرق منها الوثائق الداخلية ،بالإضافة إلى الاستبيان الذي يعتبر أداة الدراسة المعتمدة في دراستنا الحالية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. حيث تم وصف المنهجية الدراسة المعتمدة، و بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة و طرق إعدادها و صدق ثباتها ، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها من هذه الدراسة .

### المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاته المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضا عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق و الثبات.

### المطلب الأول : تقديم مؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز لولاية غرداية

يعتبر إنتاج الكهرباء خدمة عامة لضمان التموين بالكهرباء في أحسن ظروف الاستمرارية والجودة والأمن والسعر واحترام القواعد التقنية والبيئة. وينقسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب حيث تطرقنا في هذه المطالب إلى تقديم شركة سونلغاز ومديرية إنتاج الكهرباء لولاية غرداية والتنظيم العام لشركة الإنتاج بغرداية والتنظيم لمصلحة المحاسبة والمالية و مشاريع الشركة

### الفرع الأول : نبذة تاريخية عن مجمع سونلغاز

يعتبر مجمع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر . تم إنشاء الشركة عام 1969، وهي تعمل منذ نصف قرن في تزويد الجزائريين بالطاقة

بعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، أصبحت سونلغاز شركة قابضة تتكفل بإدارة مجمع متعدد الشركات والمهن وقد لعب مجمع سونلغاز دوراً رئيسياً في مسار التنمية الاقتصادية و الإجتماعية للبلاد، تتوافق سياسته مع السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يتعلق بمجال كهربة الأرياف وتوزيع الغاز، حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء إلى غاية سنة 2022، 99 بالمائة بما يعادل تغطية 11.461.721 زبون بالكهرباء، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز 65 بالمائة حيث يستفيد 7.308.462 زبون من التغطية بالغاز ويتكون مجمع سونلغاز اليوم من 11 شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة وكذا 10 شركات بالمساهمة بصفة مباشرة و غير مباشرة.

### الفرع الثاني :أهداف مؤسسة سونلغاز

- إنتاج الكهرباء وتوزيعها سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجة السوق الوطنية - تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها دراسة كل نشاط ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته.
- تطوير كل نشاط له عاقبة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية، وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه منفعة سونلغاز، وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة، لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة لو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

### الفرع الثالث : مهام و مشاريع المؤسسة سونلغاز

#### أولاً: مهام شركة سونلغاز

- في إطار مهمتها كخدمة عمومية، فإن سونلغاز تؤدي المهام الأساسية التالية:
- تضمن إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وتسويقها، تضمن التوزيع العمومي للغاز الطبيعي.
- صيانة منشآت الاستغلال وترميمها وتجديدها والحفاظ عليها
- تخطيط وتطبيق البرامج السنوية وعلى مدى سنوات متعددة الكهرباء، التوزيع العمومي للغاز ... وضمان تمويلها
- إعداد المخططات الرئيسية لتطور المنشآت التي محل نشاطها
- المشاركة في تحديد المعايير المطبقة العتاد، الأجهزة المنشآت.)
- إعداد ووضع خطة عمل السياسة التجارية طبقاً لدفتر البنود العامة.
- الإدراك لكل التصنيفات وإنشاء البنى التحتية الأساسية حسب إتمام مهماتها.

ثانيا: مشاريع شركة سونلغاز

مخطط التنمية (التطوير) 2021/2030:

بهدف رفع قدراته في تلبية الطلب المتزايد على الطاقة، وحرصا على تحسين مستوى خدمة الزبائن أفراد ومؤسسات)، سطر مجمع سونلغاز مخططا شاملا يهدف إلى تعزيز البنى التحتية للبلاد في مجالي الكهرباء والغاز، كما يشمل مخطط التنمية المستدامة الآفاق 2030، تطوير أداء شركات المجمع، خاصة فيما يتعلق بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، وكذلك نقل وتوزيع الغاز، ويتضمن البرنامج ما يلي:

### 1- إنتاج الكهرباء

تبلغ الطاقة الإنتاجية الوطنية "الإضافية المخطط لها لآفاق 2030، ما يعادل 12 ألف و 252 ميغاواط (RIN + PIAT) وتشمل:

11.980 -ميغاواط تم رصدتها لشبكة ربط الشمال.

-تحويل RIN لستة عشر (16) توربينة غازية متنقلة بسعة إجمالية تبلغ 272 ميغاواط مخصصة لقطب عين صالح، أدرار، تيميمون.

وبخصوص شبكة الجنوب الكبير، فإنه من المرتقب وخلال نفس الفترة تعزيز منشآت الإنتاج من خلال:

-تحويل RIN إلى RGS بقدرة 140 ميغاواط للتوربينات الغازية.

50 -ميغاواط من الطاقة الكهروضوئية لتهجين المواقع التي تعمل بالديزل.

### 2-آفاق تطوير الطاقات المتجددة

تهدف سونلغاز في رؤيتها إلى الحفاظ على مكانتها الرائدة في مجال إنتاج الكهرباء، وبالتالي، امتلاك قدرات إنتاج متجددة تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

تتعلق آفاق تطوير الطاقات المتجددة بشكل أساسي بإنجاز ما يقارب 30 % من البرنامج

الوطني الذي أعلنته السلطات العمومية (أي 4.000 ميغاوات عن طريق المحطات

الكهروضوئية.

### 3-نقل الكهرباء

يبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء التي سيتم مدها ضمن مخطط التنمية المقرر لذات

الفترة (2021-2030) ، حوالي 20.296 كيلومتر، يضاف إليها 12.744 كيلومتر مسجلة في المشروع. وفي هذا السياق فإنه وفي آفاق 2030، سيبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء 64.204 كيلومتر، من بينها 15.628 كيلومتر مخصصة لـ 400 كيلو فولط و 25.516 كيلومتر مخصصة لـ 220 كيلو فولط، وكذا 22.442 كيلومتر مخصصة لـ 60 كيلو فولط بطاقة تصل إلى 98540 ميغا فولط أمبير.

### 4- نقل الغاز

بحلول آفاق 2030، تخطط الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز-نقل الغاز، لاستثمار 200 مليار دينار جزائري، لمد 2.734 كيلومتر من خطوط الأنابيب الجديدة التي ستسمح بنقل كمية إضافية من الغاز تصل إلى 58.9 مليار متر مكعب.

### -توزيع الكهرباء والغاز

يندرج مخطط تطوير شبكات توزيع الكهرباء والغاز، ضمن البرنامج العام الذي أطلقته السلطات العليا في البلاد فيما يتعلق ببرامجها الخاصة بربط الزبائن الجدد، بالإضافة إلى تعزيز معدات الصيانة والتشغيل ومشاريع عصرنة تسيير استغلال الطاقة.

وعليه فإن مخطط تطوير الشبكات والبنى التحتية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للفترة 2021-2030، يتوقع تطوير شبكة الكهرباء بـ 101.960 كلم. و 38.864 محطة فرعية، لتزويد 4.4 مليون زبون إضافي بالطاقة ، فيما سيتمدد طول شبكة توصيل الغاز إلى 56792 كلم بقدرة زويد 4.3 مليون زبون إضافي.



### المطلب الثاني: الطريقة والأدوات

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية ، لولاية غرداية ، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، الذي يعد أحد المناهج العلمية العلمية في البحث العلمي المناسب للموضوع ، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة .

#### الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركة توزيع الكهرباء و الغاز حيث قدر مجتمع الدراسة ب 70 فرد و تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب 46 مفردة بناءا على المعادلات الاحصائية المعدة لحساب عينة الدراسة

#### الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على هذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة

- الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 60 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر افريل من سنة 2025، إذ تم استرجاع 54 استبيان، حيث تم استبعاد 4 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 46 استبيان، أي ما نسبته 76% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (01-II): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

| البيان                        | العدد | النسبة |
|-------------------------------|-------|--------|
| عدد الاستثمارات الموزعة       | 55    | 100%   |
| عدد الاستثمارات المسترجعة     | 50    | 90.90% |
| عدد الاستثمارات الغير مسترجعة | 05    | 27.5%  |
| عدد الاستثمارات الملغاة       | 04    | 7.27%  |
| عدد الاستثمارات المقبولة      | 46    | 83.63% |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (50) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (90.9%) من العدد الموزع والبالغ (55) استبيان، و عدد الاستبيانات المستبعدة كانت (04) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (46) بنسبة (83.63%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (05)، أي ما نسبته (27.5%) من أفراد عينة الدراسة.

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية ، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة و التي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه، حيث مر تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمة لجمع البيانات، وتعديله الأولي ثم على مجموعة من المحكمين و تم التعديل حسب توجيهاتهم.

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها المبحوثين على التعاون والصدق في فيها الاجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة و يتكون من 4 فقرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، الخبرة في المؤسسة وذلك بقصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

**المحور الثاني:** يوضح ابعاد القيادة الريادية التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (20) فقرة. إذ يحتوي على (04) أبعاد للقيادة الريادية ، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات : (04) فقرات الرؤيا و (05) فقرات متعلقة الابتكار ، (06) فقرات متعلقة المخاطرة و (05) فقرات متعلقة الاستباقية.

**المحور الثالث:** يوضح فقرات المسؤولية الاجتماعية التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون (09) فقرات.

الجدول رقم (02-II): يوضح مضمون الإستبيان

| البعد                | رقم الفقرات |
|----------------------|-------------|
| الرؤيا               | (04-01)     |
| الابتكار             | (09-05)     |
| المخاطرة             | (15-10)     |
| الاستباقية           | (20-16)     |
| المسؤولية الاجتماعية | (29-21)     |

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الإستبيان (أنظر الملحق رقم 02 )

الفرع الرابع : متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (II-03).

الجدول رقم (03-II): متغيرات الدراسة

| الاسم                | المتغيرات       |
|----------------------|-----------------|
| القيادة الريادية     | المتغير المستقل |
| المسؤولية الاجتماعية | المتغير التابع  |

المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وصدق اللأداة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- اختبار ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient ) :لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب ( عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.
- الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.
- اختبار t-test لإختبار العينات المستقلة. لمعرفة أثر المتغير المستقل حول في متغيرات الدراسة.

♦ وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي ( Likert ) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (II-04) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (II-04) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي:

| التصنيف | موافق بشدة | موافق    | محايد     | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|----------|-----------|-----------|----------------|
| النقاط  | 5          | 4        | 3         | 2         | 1              |
| الدرجة  | 5-4.2      | 4.19-3.4 | 3.39-2.60 | 2.59-1.80 | 1-1.79         |

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (II-05) يوضح مقياس التحليل

| مرتفع      | متوسط     | منخفض  |
|------------|-----------|--------|
| 3,67 فأكثر | 3,66-2,34 | 2,33-1 |

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس:  $\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لل فقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: الصدق الظاهري

و للتأكد من صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية ، و قد استجيب لآراء السادة و تعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في ظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. و في الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات أداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من ثبات الكلي للاستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ-اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الاتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(06-II) معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

| عنوان المحور         | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرومباخ |
|----------------------|-------------|-------------------|
| الرؤيا               | 04          | 0.848             |
| الابتكار             | 05          | 0.798             |
| المخاطرة             | 06          | 0.646             |
| الاستباقية           | 05          | 0.800             |
| المسؤولية الاجتماعية | 09          | 0.778             |
| جميع الفقرات         | 29          | 0.902             |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS أنظر الملحق رقم...

من خلال الجدول رقم (06-II) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.902) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0,646 إلى 0,848) حيث كانت اكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات

وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة

سنستعرض من خلال هذا المبحث عرض الاحصائيات المتعلقة بالدراسة و تحليلها بهدف الوصول الى نتيجة للفرضيات.

### المطلب الأول : النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

الفرع الاول : توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: و هي كما يوضح الجدول التالي:

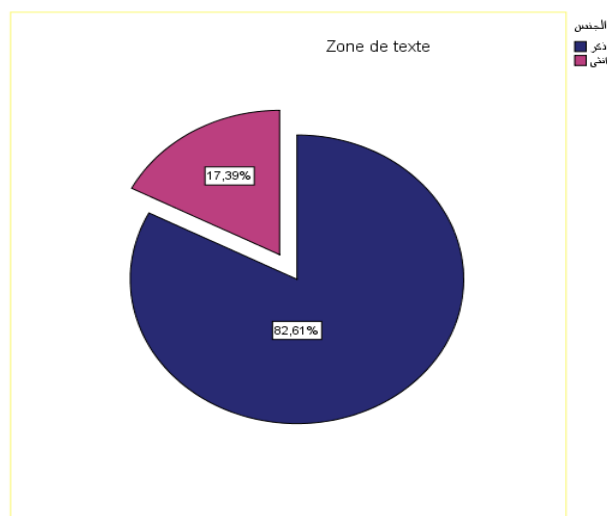
الجدول رقم (07-II) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| البيان  | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 38      | 82.6%    |
| أنثى    | 08      | 4.17%    |
| المجموع | 46      | 100,0%   |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

التحليل: تشير نتائج في الجدول أعلاه إلى أن الأغلبية من أفراد عينة الدراسة المستجوبين هم ذكور ، إذ قدرت نسبتهم ب 82.6% ، أما النسبة المتبقية و الممثلة ب 17.4% فهي تمثل فئة الإناث، و ذلك يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة حيث أن البنية الذكورية تمنحهم ميزة في أداء المهام التي تتطلب قوة و تحمل مقارنة بالإناث ، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (II-01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

الفرع الثاني : توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي:وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي

| البيان      | التكرار | النسبة % |
|-------------|---------|----------|
| تقني        | 08      | %17.4    |
| جامعي       | 32      | %69.6    |
| دراسات عليا | 06      | %13      |
| المجموع     | 46      | %100,0   |

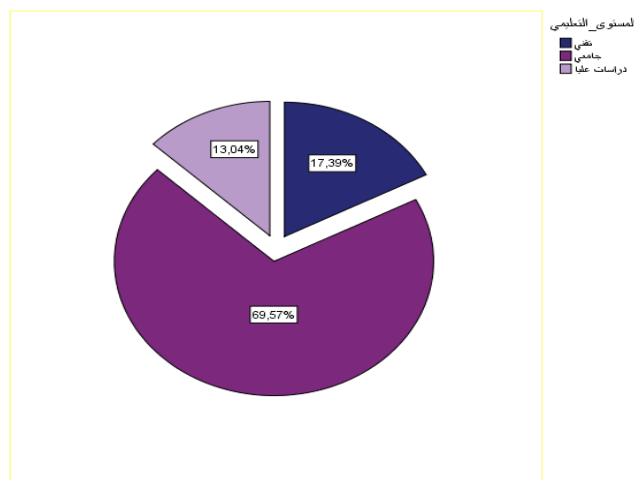
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS(انظر الملحق رقم 03)

التحليل: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة %69.6، في حين بلغت نسبة الأفراد العينة الذين يمتلكون شهادة تقني بنسبة 17.4 % تليها الأفراد العينة



الذي لديهم دراسات عليا ب 13%، هذا ما يدل على توفر قاعدة معرفية جيدة تدعم قدرتهم على فهم و تطبيق سياسات المؤسسة بينما وجود شريحة من التقنيين و الدراسات العليا يضيف تنوعا معرفيا يسهم في تطوير الأداء المؤسسي بشكل شامل، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-II): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

الفرع الثالث : توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

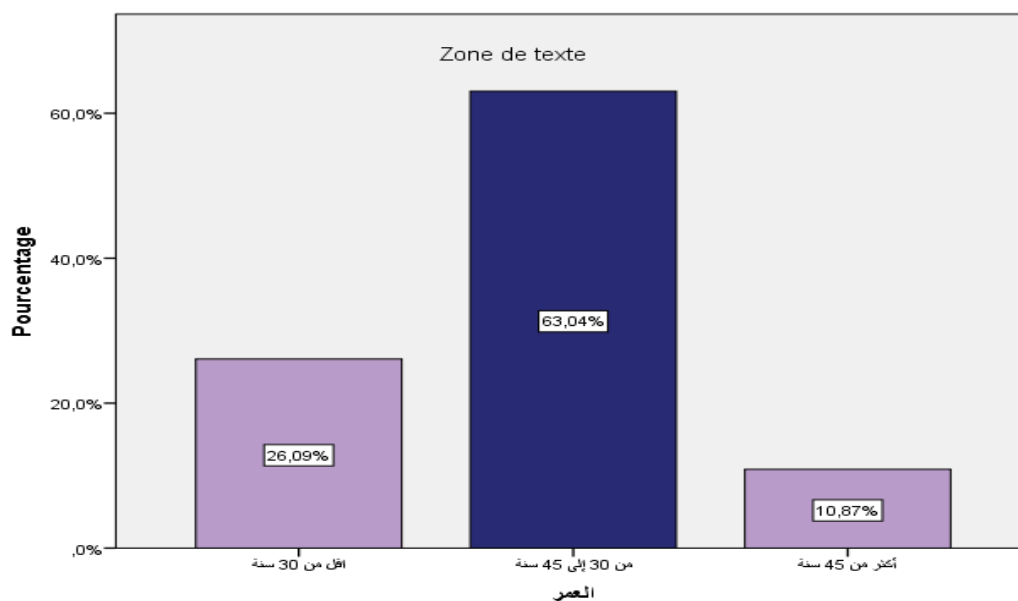
الجدول رقم (09-II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

| البيان            | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة     | 12      | 26.1%    |
| 30 سنة إلى 45 سنة | 29      | 63%      |
| 45 سنة فأكثر      | 05      | 10.9%    |
| المجموع           | 46      | 100,0%   |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

التحليل: نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 63% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 45 سنة) و هي تمثل أعلى نسبة بمعدل 29 مفردة ، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة ) 26.1% و هي تمثل ثاني فئة بمعدل 12 فردا ، أما فئة (أكثر 45 سنة) فقد قدرت نسبتهم ب 10.9% ( أي 5 افراد) ،مما يدل على أن أغلب الموظفين في شركة سونلغاز هم من فئة الشباب الذين يتمتعون بقدرات بدنية و نفسية جيدة و يتميزون بالنشاط و المرونة و هو ما قد يعزز من قدرتهم على التفاعل مع متطلبات العمل و المشاركة الفعالة في التطوير و التحسين داخل المؤسسة ،كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03-II): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

الفرع الرابع : توزيع أفراد العينة تبعا للأقدمية في المؤسسة : وهي موضحة كالاتي:

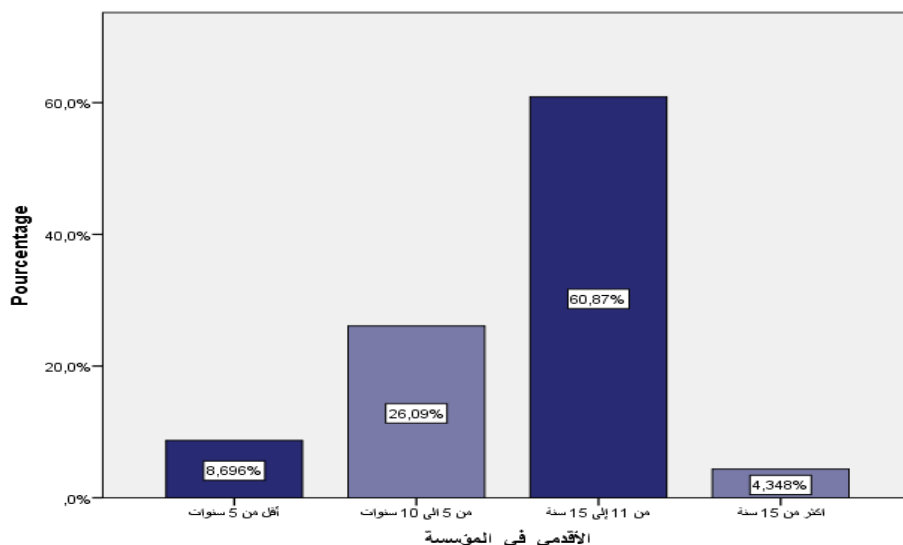
الجدول رقم (10-11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

| النسبة % | التكرار | البيان                |
|----------|---------|-----------------------|
| 8.7%     | 04      | أقل من 5 سنوات        |
| 26.1%    | 12      | من 5 سنوات إلى 10 سنة |
| 60.9%    | 28      | من 11 إلى 15 سنة      |
| 4.3%     | 02      | أكثر من 15 سنة        |
| 100,0%   | 46      | المجموع               |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

**التحليل:** يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية أكثر من 28 سنة بنسبة 60.9% و هي أعلى نسبة مقارنة بالسنوات الأخرى و تأتي نسبة 26.1% للأفراد الذين لديهم خبرة ( من 5 سنوات الى 10 سنوات ) ، في حين أقل فئة كانت للأفراد الذين لديهم ( من 11 سنة إلى 15 سنة ) بنسبة 4.3% ، مما يشير إلى أن العينة تتكون في الغالب من موظفين ذوي خبرة مهنية معتبرة داخل المؤسسة ، الأمر الذي يعكس فهما أعمق للسياسات و الممارسات التنظيمية و يضفي مصداقية و واقعية على تقييمهم لقضايا مثل المسؤولية الاجتماعية و القيادة الريادية ، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (II-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر ايجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث ،الجنس، الفئة العمرية ، المستوى التعليمي، ، عدد سنوات الخبرة ، مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة

### المطلب الثاني : عرض و تحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض نتائج و استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي ،و الانحراف المعياري ،في تحليل إجابات و آراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى ممارسة القيادة الريادية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

الفرع الاول : نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور " القيادة الريادية "

قصد التعرف على مستوى القيادة الريادية من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا ب 4 محاور (الرؤيا ، الابتكار ، المخاطرة ، الاستباقية) وسنتناول لاحقا كل بعد على حدى ، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (11-11) يوضح تصورات المستجوبين لمحور القيادة الريادية مرتبة حسب الأهمية

| المرتبة | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد        |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 02      | متوسط         | 0.69              | 3.54            | الرؤيا       |
| 04      | متوسط         | 0.79              | 3.37            | الابتكار     |
| 03      | متوسط         | 0.60              | 3.40            | المخاطرة     |
| 01      | مرتفع         | 0.55              | 3.77            | الاستباقية   |
| /       | متوسط         | 0.52              | 3.52            | المعدل العام |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS(انظر الملحق رقم 03)

التحليل: يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول إدارة ضغوط العمل المتمثلة محاوره في: (الرؤيا ، الابتكار ، المخاطرة ، الاستباقية) وقد جاء المعدل العام متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة الريادية ككل 3.52، والانحراف المعياري 0.52، إذ احتل المرتبة الأولى بعد " الاستباقية " بمتوسط حسابي 3.40 و هي نسبة مرتفع من حيث درجة الموافقة، يليه في المرتبة الثانية بعد " الرؤيا " بمتوسط حسابي بلغ 3.54 في حين جاء بعد " الابتكار " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.37، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى ممارسة القيادة الريادية بالمؤسسة محل الدراسة متوسط عموماً، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

البعد الأول: الرؤيا

للتعرف على مستوى الرؤيا و التي تعد عنصراً أساسياً في أي مؤسسة و ذلك في توجيه مسارها المستقبلي إذا تمكن من تحديد الأهداف الاستراتيجية و تحفيز العاملين على العمل بفاعلية نحو تحقيق طموحات

مشتركة تتسجم مع تطلعات المؤسسة، و منه فقد تم إقتراح 04 فقرات من (01-04) لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (12-II) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " الرؤيا " مرتبة حسب الأهمية

| الرقم        | العبارة                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|--------------|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 01           | تمتلك الشركة نظرة مستقبلية واضحة و رؤية محددة             | 3.65            | 0.794             | متوسطة        | 02      |
| 02           | للشركة اهداف استراتيجية بعيدة المدى                       | 3.76            | 0.794             | مرتفعة        | 01      |
| 03           | يشعر الموظفون بأنهم جزء من تحقيق الرؤية المستقبلية للشركة | 3.36            | 0.927             | متوسطة        | 04      |
| 04           | يجري تقييما دوريا للتحقيق من مدى تحقق رؤية الشركة         | 3.39            | 0.855             | متوسطة        | 03      |
| المعدل العام |                                                           | 3.54            | 0.699             | متوسطة        | /       |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

**التحليل:** يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول بعد " الرؤيا" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02): " للشركة اهداف استراتيجية بعيدة المدى." فقد جاء متوسطها الحسابي (3.76) و الانحراف معياري (0.794) بدرجة موافقة مرتفعة حسب اجابات افراد الدراسة ،تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): "تمتلك الشركة نظرة مستقبلية واضحة و رؤية محددة طرفك " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.65) ،تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(04): "يجري تقييما دوريا للتحقيق من مدى تحقق رؤية الشركة " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.39)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (03) "يشعر الموظفون بأنهم جزء من تحقيق الرؤية المستقبلية للشركة." بمتوسط حسابي بلغ (3.36) و إنحراف معياري (0.927)وهذه النتائج تؤكد لنا أن هناك توجهات إيجابية نسبيا داخل فرع الطاقات المتجددة بمؤسسة سونلغاز نحو الرؤية المستقبلية للمؤسسة و خاصة في ما

يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لكن ما زال هناك مجال لتحسين المشاركة الفعلية للموظفين في اتخاذ القرارات و تحقيق مزيد من الشفافية و المتابعة في تنفيذ الرؤية.

#### البعد الثاني: الابتكار

للتعرف على مستوى الابتكار و الذي يعتبر من العوامل الحيوية في تطوير المؤسسة ،فقد تم إقتراح 05 فقرات من (05-09) لنقيس هذا الجانب كمايلي:

جدول رقم (13-II) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " الابتكار " مرتبة حسب الأهمية

| الرقم        | العبارة                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|--------------|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 01           | اسعى دائما الى البحث عن افكار جديدة لتطور العمل              | 3.69            | 0.963             | مرتفعة        | 01      |
| 02           | تحرص القيادة على خلق بيئة محفزة للإبداع و التجريب            | 3.13            | 1.185             | متوسطة        | 04      |
| 03           | يتم مشاركة الأفكار المبتكرة بين الأقسام بسهولة               | 3.52            | 1.005             | متوسطة        | 02      |
| 04           | توفر الإدارة الموارد اللازمة ( مثل الوقت، التمويل ، التدريب) | 3.43            | 0.958             | متوسطة        | 03      |
| 05           | تقدم الشركة جوائز تشجيعية لأصحاب الأفكار الابداعية و الجديدة | 3.10            | 1.196             | متوسطة        | 05      |
| المعدل العام |                                                              | 3.37            | 0.793             | متوسطة        | /       |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS(انظر الملحق رقم 03)

**التحليل:** يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول مستوى الابتكار في المؤسسة المدروسة، وقد جاء المعدل العام متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الأداء (3.37)، و الإنحراف المعياري له قدر ب (0.793)، حيث جاءت الفقرة (01): " اسعى دائما الى البحث عن افكار جديدة لتطور العمل " في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ،فقد جاء متوسطها الحسابي (3.69)و هي درجة مرتفعة ،تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): " يتم مشاركة الأفكار المبتكرة

بين الأقسام بسهولة " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.52)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (04): " توفر الإدارة الموارد اللازمة ( مثل الوقت، التمويل ، التدريب) " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.43)، تليها العبارة رقم(02) : " تحرص القيادة على خلق بيئة محفزة للإبداع و التجريب " بمتوسط حسابي (3.13) أما المرتبة الخامسة و الأخيرة فقد كانت للعبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (3.10) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن الابتكار في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة يُمارس بدرجة متوسطة، حيث يُظهر الأفراد دافعاً شخصياً واضحاً لتقديم أفكار جديدة، لكن ذلك لا يقابله دعم مؤسسي كافٍ من حيث التحفيز، توفير الموارد، أو خلق بيئة منظمة ومشجعة على الإبداع. لذلك، تحتاج المؤسسة إلى تطوير سياسات تحفيزية واضحة، وتوفير بيئة تنظيمية أكثر مرونة ودعماً للتجريب ومشاركة الأفكار، من أجل تحويل الجهود الفردية إلى منظومة ابتكارية مؤسسية شاملة.

#### البعد الثالث: المخاطر

للتعرف على مستوى المخاطر والتي تلعب دوراً حيوياً في دفع المؤسسة للتخطيط السليم و اتخاذ القرارات المدروسة تضمن الاستمرارية و التطور، فقد تم إقتراح 06 فقرات من (10-15) لنقيس هذا الجانب كمايلي:

جدول رقم (14- II) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " المخاطر " مرتبة حسب الأهمية

| الرقم | العبارة                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 01    | يتم استثمار خبرات الموظفين للتعامل مع الظروف الطارئة                    | 3.36            | 0.878             | متوسطة        | 05      |
| 02    | يتم تقبل الفشل كجزء من عملية التعلم و التطوير                           | 3.41            | 1.06              | متوسطة        | 03      |
| 03    | افضل اتخاذ قرارات جريئة قد تتطوي على مخاطر بدلا من التمسك بالوضع الراهن | 3.36            | 0.927             | متوسطة        | 04      |



|              |                                                                   |      |       |        |    |
|--------------|-------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|----|
| 04           | توفر الشركة شبكة اتصال فاعلة<br>لمتابعة المخاطر                   | 3.47 | 0.781 | متوسطة | 02 |
| 05           | تشجع الإدارة على تجربة أفكار جديدة<br>حتى لو كانت محفوفة بالمخاطر | 3.52 | 1.168 | متوسطة | 01 |
| 06           | تتعامل الشركة مع نتائج المخاطرة<br>بمرونة و مسؤولية               | 3.28 | 1.167 | متوسطة | 06 |
| المعدل العام |                                                                   | 3.40 | 0.606 | متوسطة | /  |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

**التحليل:** يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول بعد " المخاطر " بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (05): " تشجع الإدارة على تجربة أفكار جديدة حتى لو كانت محفوفة بالمخاطر. " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.52) و الانحراف المعياري (1.168) بدرجة موافقة متوسطة حسب اجابات افراد الدراسة ،تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): " توفر الشركة شبكة اتصال فاعلة لمتابعة المخاطر " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.47) ،تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(02): " يتم تقبل الفشل كجزء من عملية التعلم و التطوير " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.41)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (03) " افضل اتخاذ قرارات جريئة قد تتطوي على مخاطر بدلا من التمسك بالوضع الراهن. " بمتوسط حسابي بلغ (3.36) و إنحراف معياري (0.927)، بينما في المرتبة الخامسة فقد جاءت الفقرة رقم (01) " يتم استثمار خبرات الموظفين للتعامل مع الظروف الطارئة. " بمتوسط حسابي بلغ (3.36) و إنحراف معياري (0.878)، أما في المرتبة السادسة و الأخيرة فكانت للعبارة رقم (06) بمتوسط حسابي (3.28) ، و منه نستنتج أن المؤسسة تشجع الأفكار الجديدة إلى حد ما، لكنها تحتاج إلى تهيئة بيئة أكثر دعماً لتجريب تلك الأفكار ومتابعة آثارها دون خوف من الفشل أو العقاب. هذا التوجه قد يعزز من قدرتها على مواكبة التغيرات والتكيف مع التحديات المستقبلية.

#### البعد الرابع: الاستباقية

للتعرف على مستوى الاستباقية والتي تلعب دورا هاما في المؤسسة و ذلك بتعزيز قدراتها على التنبؤ بالتحديات و استغلال الفرص قبل حدوثها مما يضمن الاستقرار و النجاح المستدام، تم إقتراح 05 فقرات من (16-20) لنقيس هذا الجانب كمايلي:

جدول رقم (15-II) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاستباقية" مرتبة حسب الأهمية

| الرقم        | العبارة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|--------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 01           | اشجع فريق العمل على تبني افكار استباقية لتعزيز الانتاجية        | 3.52            | 1.048             | متوسطة        | 05      |
| 02           | احول المواقف الصعبة الى نقاط قوة من خلال التخطيط الاستباقي      | 3.56            | 0.834             | متوسطة        | 04      |
| 03           | استخدم البيانات السابقة للتنبؤ بالمشكلات و اتخاذ اجراءات وقائية | 3.82            | 0.485             | مرتفعة        | 03      |
| 04           | ابحث عن فرص للتطوير الذاتي و المهني دون انتظار التوجيهات        | 4.04            | 0.630             | مرتفعة        | 01      |
| 05           | تتخذ الاجراءات الاستباقية لضمان تفادي المشكلات قبل وقوعها       | 3.91            | 0.589             | مرتفعة        | 02      |
| المعدل العام |                                                                 | 3.77            | 0.555             | مرتفعة        | /       |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

**التحليل:** يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفع حول بعد "الاستباقية" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (04): "ابحث عن فرص للتطوير الذاتي و المهني دون انتظار التوجيهات". فقد جاء متوسطها الحسابي (4.04) و الانحراف معياري (0.630) بدرجة موافقة مرتفعة حسب اجابات افراد الدراسة ،تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): "تتخذ الاجراءات الاستباقية لضمان تفادي المشكلات قبل وقوعها " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.91) ،تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(03): " استخدم البيانات السابقة للتنبؤ بالمشكلات و اتخاذ اجراءات وقائية " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.82)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (02) "احول المواقف الصعبة الى نقاط قوة من خلال التخطيط الاستباقي". بمتوسط حسابي بلغ (3.56) و إنحراف معياري (0.834)، أما العبارة رقم (01) فقط جارت في المرتبة الخامسة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52)

وهذه النتائج تؤكد لنا أن أفراد العينة في مؤسسة سونلغاز يمتلكون وعياً عالياً بأهمية التطوير الذاتي، وهو ما ظهر بوضوح من خلال حصول هذه المهارة على أعلى تقييم. هذا يعكس ميلاً قوياً نحو المبادرة الفردية والاستقلالية في تحسين القدرات، وهو عنصر مهم في دعم التميز المؤسسي. في المقابل، فإن أقل استجابة كانت لتبني الأفكار الاستباقية لتعزيز الإنتاجية، ما قد يشير إلى وجود بعض القيود أو التحديات في تطبيق الأفكار الجديدة مباشرة في سياق العمل، مثل البيروقراطية أو ضعف التشجيع على الإبداع التطبيقي.

وعليه، يُستنتج أن المؤسسة تتمتع بقوة في جانب المبادرة الفردية، لكنها بحاجة إلى تعزيز بيئة العمل لتمكين الموظفين من تحويل أفكارهم الاستباقية إلى ممارسات عملية تُسهم في رفع الإنتاجية بفعالية.

#### الفرع الثاني : نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور " المسؤولية الاجتماعية "

قصد التعرف على مستوى المسؤولية الاجتماعية من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا (9) فقرة ، و لمعرفة المستوى الكلي للمحور تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات ، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (16-II) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور " المسؤولية الاجتماعية " مرتبة حسب الأهمية

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                             | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------|-------|
| 01      | مرتفعة        | 0.604             | 4.34            | تساهم الشركة في دعم الاقتصاد المحلي و الوطني                        | 01    |
| 09      | متوسطة        | 0.91              | 3.47            | تلتزم المؤسسة بدفع اجور عادلة تتناسب مع الجهد و الكفاءة             | 02    |
| 06      | مرتفعة        | 1.00              | 3.80            | تخصص نسبة من الارباح لدعم برامج التعليم و التدريب المهني في المجتمع | 03    |

|              |                                                                                |      |       |        |    |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|----|
| 04           | تحرص الشركة على تحقيق الربح بأساليب مشروعة                                     | 3.86 | 0.80  | مرتفعة | 05 |
| 05           | تحتزم الشركة خصوصية العملاء و لا تبيع بياناتهم لتجهات خارجية                   | 4.19 | 0.748 | مرتفعة | 02 |
| 06           | تطبق الشركة انظمة الصحة و السلامة المهنية لحماية العمال من المخاطر             | 4.10 | 0.433 | مرتفعة | 04 |
| 07           | تلتزم الشركة بدفع الضرائب بشكل كامل و شفاف وفقا للقوانين المحلية و الدولية     | 4.17 | 0.383 | مرتفعة | 03 |
| 08           | تعتمد الشركة على مصادر الطاقة المتجددة و المستدامة لتقليل الانبعاثات الكربونية | 3.54 | 0.656 | متوسطة | 08 |
| 09           | تعمل الشركة على نشر الوعي البيئي بين العملاء و المجتمع المحيط بها              | 3.71 | 0.719 | مرتفعة | 07 |
| المعدل العام |                                                                                | 3.91 | 0.433 | مرتفعة | /  |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS(انظر الملحق رقم 03)

**التحليل:** يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول محور " المسؤولية الاجتماعية" بمتوسط حسابي (3.91) و انحراف معياري (0.433) بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01): "تساهم الشركة في دعم الاقتصاد المحلي و الوطني "فقد جاء متوسطها الحسابي (4.34) و الانحراف المعياري(0.604) بدرجة موافقة مرتفعة حسب اجابات افراد الدراسة ،تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): "تحتزم الشركة خصوصية العملاء و لا تبيع بياناتهم لتجهات خارجية " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.19) و انحراف معياري (0.748) ،تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(08) بمتوسط حسابي (4.17) و انحراف معياري (0.383) ، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (06)" تطبق الشركة انظمة الصحة و السلامة المهنية لحماية العمال من المخاطر " بمتوسط حسابي بلغ (4.10) و إنحراف معياري (0.433)، بينما في المرتبة الخامسة العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي (3.86)، ثم تليها الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.80)، أما في مرتبة الثامنة للفقرة (08) بمتوسط حسابي ( 3.54) ،أما الفقرة رقم (02) فقد جاءت في المرتبة التاسعة و الأخيرة بمتوسط حسابي

(3.47) و انحراف معياري ( 0.91 ) ، و منه نستنتج من الجدول هو أن شركة سونلغاز فرع طاقات متجددة تظهر التزاما واضحا بالمسؤولية الاجتماعية خاصة في الجوانب الاقتصادية و القانونية مثل دعم الاقتصاد الوطني و الشفافية الضريبية، بينما تحتاج إلى تحسين جهودها في العدالة الاجتماعية و البيئية خصوصا في ما يتعلق بالأجور ،استخدام الطاقات المتجددة ، و التوعية البيئية.

### المطلب الثالث : نتائج اختبار الفرضيات

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور المتعلقة بالقيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية، سنقوم الآن بمناقشة و مقارنة الفرضيات المطروحة و ذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

#### 1-طبيعة توزيع متغيرات النموذج:

حتى يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب أن يخضع أبعاد نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي. ويتحقق هذا الشرط إذا ما كان معامل الالتواء (برسون) محصورا بين 3 و -3 وهذا حسب دراسة للباحث " won " في سنة 2004.

#### جدول رقم (17-II) يبين قيمة معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة.

| المتغير              | معامل الالتواء |
|----------------------|----------------|
| الرؤيا               | -1.08          |
| الابتكار             | -0.56          |
| المخاطرة             | -0.37          |
| الاستباقية           | -0.86          |
| المسؤولية الاجتماعية | -1.19          |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (17-11) نلاحظ أن معامل الالتواء محصور بين 0,19- و 0,37- وهذا ضمن المجال [3,3] بمعنى أن توزيع هذه العينة يخضع للتوزيع الطبيعي، أي يمكن إكمال إجراء اختبار صحة الفرضيات.

- الفرضية الأولى: " يوجد مستوى متوسط للقيادة الريادية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية ".

- الفرضية الثانية: " يوجد مستوى متوسط للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية ".

- الفرضية الثالثة: " يوجد تأثير إيجابي للرؤيا الإستراتيجية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية ".

- الفرضية الرابعة: " يوجد تأثير إيجابي للإبتكار على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية ".

- الفرضية الخامسة: " يوجد تأثير إيجابي للمخاطرة على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية ".

- الفرضية السادسة: " يوجد تأثير إيجابي للإستباقية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية ".

- الفرضية السابعة: " يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات عينة الدراسة حول المسؤولية الاجتماعية تعزي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ".

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية و مناقشة نتائجها

H0 "لا يوجد تأثير إيجابي للقيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية ".

H1 " يوجد تأثير إيجابي للقيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية ".

للتحقق من وجود هذا الأثر تم إجراء اختبار و ذلك بإستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (القيادة الريادية ) و بين المتغير التابع ( المسؤولية الإجتماعية ) في مؤسسة سونلغاز كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(22-II) يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة

| المتغير المستقل: القيادة الريادية       |            |                                 |       |            |                       |
|-----------------------------------------|------------|---------------------------------|-------|------------|-----------------------|
| المتغير التابع:<br>المسؤولية الإجتماعية | R الارتباط | R <sup>2</sup> معامل<br>التحديد | B     | T المحسوبة | Sing مستوى<br>الدلالة |
|                                         | 0.542      | 0.294                           | 0.446 | 4.27       | 0.00                  |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS(انظر الملحق رقم 04)

**التحليل:** نلاحظ الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بلغت  $R = 0.542$  و هذا ما يتضح أن العلاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين في حين بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.294$  أي 29.4% من المتغيرات في المسؤولية الإجتماعية ناتج عن القيادة الريادية ، و بلغ معامل الانحدار  $B = 0.446$  ، و بلغت قيمة T المحسوبة 4.27 عند مستوى دلالة 0.000 و هي أصغر من مستوى دلالة 0.05 مما يعني كلما زاد مستوى القيادة الريادية داخل المؤسسة زاد مستوى التزامها و تطبيقها لمبادئ المسؤولية الاجتماعية .

و عليه يمكن الإستنتاج أن التأثير الإيجابي للقيادة الريادية على المسؤولية الإجتماعية يحمل أهمية كبيرة للمؤسسة محل الدراسة حيث يساهم في تعزيز صورتها لدى المجتمع ، و رفع مستوى الثقة بها من قبل الأطراف ذات العلاقة ، و يعد هذا التأثير جوهريا في تحسين أداء المؤسسة ليس فقط على الصعيد الإجتماعي، بل أيضا في تعزيز بيئة العمل الداخلية و زيادة التفاعل الإيجابي مع المحيط الخارجي ، مما يجعل القيادة الريادية أحد المرتكزات الاستراتيجية في دعم التميز المؤسسي و تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل

المؤسسة ، و منه و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: " يوجد تأثير إيجابي للقيادة الريادية على المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الاولى ومناقشة نتائجها

- الفرضية الأولى: " يوجد مستوى متوسط للقيادة الريادية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية ".

الجدول رقم (18-II) يوضح مستوى الكلي القيادة الريادية لدى عينة الدراسة

| المستوى الكلي للمتغير المستقل | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| القيادة الريادية              | 3.52            | 0.527             | متوسطة        |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

التحليل: نستنتج من خلال دراسة القيادة الريادية داخل المؤسسة أن مستوى ممارسة موظفي شركة سونلغاز فرع طاقات متجددة للقيادة الريادية من وجهة نظرهم كان متوسطا إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52) بانحراف معياري (0.527)، و جاءت الأبعاد في المستوى متوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.37-3.77) مما يدل على وجود توجه إيجابي نحو تبني سلوكيات القيادة الريادية مثل الابتكار و تحمل المخاطر و الاستباقية و الرؤيا الاستراتيجية.. مما يشير إلى وجود مجال للتحسين خصوصا في تعزيز ثقافة الريادة و زيادة المبادرات الريادية داخل المؤسسة، و عليه يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية تمتلك أساسا جيدا لتفعيل القيادة الريادية، لكنها بحاجة إلى تعزيز الجوانب مثل المخاطر المدروسة و تحفيز الموظفين على الابتكار و المبادرة حتى تصل إلى مستوى عالي من الريادة القيادية القادرة على دفع المؤسسة نحو التميز و النمو المستدام. ومنه نقبل الفرضية التي تنص على وجود مستوى متوسط للقيادة الريادية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية ومناقشة نتائجها

- الفرضية الأولى: " يوجد مستوى متوسط للمسؤولية الإجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية ".



الجدول رقم (19-II) يوضح مستوى الكلي المسؤولية الاجتماعية لدى عينة الدراسة

| المستوى الكلي للمتغير التابع | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | درجة الموافقة |
|------------------------------|-----------------|------------------|---------------|
| المسؤولية الاجتماعية         | 3.91            | 0.43             | مرتفعة        |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

**التحليل:** نستنتج من خلال دراسة المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة أن مستوى تحقق هذا الأخير في شركة سونلغاز فرع طاقات متجددة للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين فيها كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.91) بانحراف معياري (0.43)، و جاءت أغلب عبارات المحور في المستوى المرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47-4.34)، هذا ما يشير إلى أن سونلغاز تتمتع بدرجة عالية من الالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية مما يعكس دورها تجاه المجتمع و البيئة و الاقتصاد المحلي كما يدل على وجود سياسات واضحة و ممارسات فعلية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأرباح و المساهمة في التنمية المستدامة ، هذا المستوى الجيد من الأداء يعزز صورة المؤسسة أمام الرأي العام و يزيد من ثقة العملاء و الشركاء بها، كما يعد دافعا لمواصلة التحسين في الجوانب التي لا تزال دون التوقعات مثل العدالة في الأجور و التحول البيئي . ومنه نرفض الفرضية التي تنص على وجود مستوى متوسط للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة و نقول أن هناك مستوى عالي للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية.

**نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية:** قبل تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل و التابع للتحقق من صحة الفرضية علينا التعرف على الارتباط. للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محورين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (20-II) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

| المتغير         | المتغير المستقل: القيادة الريادية |
|-----------------|-----------------------------------|
| المتغير التابع: | معامل الارتباط                    |
| المسؤولية       | معاملات                           |
| الاجتماعية      | بيرسون                            |
|                 | 0.542**                           |
|                 | 0,000                             |

|    |                        |  |
|----|------------------------|--|
| 46 | مستوى الدلالة<br>العدد |  |
|----|------------------------|--|

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 04)

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة طردي متوسط بين القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.542) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشة نتائجها

Ho "لا يوجد تأثير إيجابي للرؤية الإستراتيجية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية ".

H1 " يوجد تأثير إيجابي للرؤية الإستراتيجية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية ".

للتحقق من وجود هذا الأثر تم إجراء اختبار و ذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الرؤيا و المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-21) يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة

| المتغير المستقل: الرؤية |            |                              |   |            |                    |
|-------------------------|------------|------------------------------|---|------------|--------------------|
| المتغير التابع:         | R الارتباط | R <sup>2</sup> معامل التحديد | B | T المحسوبة | Sing مستوى الدلالة |

|                         |      |      |      |      |      |
|-------------------------|------|------|------|------|------|
| المسؤولية<br>الإجتماعية | 0.16 | 0.02 | 0.10 | 1.12 | 0.26 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

**التحليل:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط بلغت  $R = 0.16$  و هذا ما يتضح أن العلاقة ضعيفة بين المتغيرين في حين بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.02$  أي 2% من المتغيرات في المسؤولية الإجتماعية ناتج عن الرؤيا و هي قيمة ضعيفة جدا، و بلغ معامل الإنحدار  $B = 0.10$  ، و بلغت قيمة T المحسوبة 1.12 عند مستوى دلالة 0.26 و هي أكبر من مستوى دلالة 0.05 ، و بالتالي نستنتج أنه لا يمكن اعتبار الرؤيا عاملا أساسيا أو موثوقا في تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة مما يدل على وجود فجوة بين صياغة الرؤيا في الممارسات الاجتماعية للمؤسسة ، هذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية التي تنص بأنه: " لا يوجد تأثير إيجابي للرؤيا الإستراتيجية على المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية".

**خامسا:** اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ومناقشة نتائجها

$H_0$  "لا يوجد تأثير إيجابي للإبتكار على المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية".

$H_1$  "يوجد تأثير إيجابي للإبتكار على المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية".

للتحقق من وجود هذا الأثر تم إجراء اختبار و ذلك بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين بعد الابتكار و المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة سونلغاز كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-22) يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة

| المتغير المستقل: الابتكار                  |            |                        |      |            |                          |
|--------------------------------------------|------------|------------------------|------|------------|--------------------------|
| المتغير التابع:<br>المسؤولية<br>الإجتماعية | R الارتباط | $R^2$ معامل<br>التحديد | B    | T المحسوبة | Sing<br>مستوى<br>الدلالة |
|                                            | 0.50       | 0.25                   | 0.27 | 3.91       | 0.000                    |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

**التحليل:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط بلغت  $R = 0.50$  و هذا ما يتضح أن العلاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين في حين بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.25$  أي 25% من المتغيرات في المسؤولية الإجتماعية ناتج عن الابتكار ، و بلغ معامل الانحدار  $B = 0.27$  ، و بلغت قيمة T المحسوبة 3.91 عند مستوى دلالة 0.000 و هي أصغر من مستوى دلالة 0.05 مما يعني كلما زاد مستوى الابتكار داخل المؤسسة زاد مستوى التزامها و تطبيقها لمبادئ المسؤولية الاجتماعية ، و منه نستنتج أن الابتكار يعد من العوامل المؤثرة بقوة في رفع مستوى المسؤولية الإجتماعية داخل مؤسسة سونلغاز، حيث يساهم الابتكار في تطوير ممارسات المؤسسة الاجتماعية سواء من خلال منتجات جديدة أو حلول تقنية أو مبادرات بيئية و مجتمعية مبتكرة و بالتالي فإن تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة قد يكون مدخلا فعالا لتقوية التزامها بالمسؤولية الاجتماعية ، و منه رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص بأنه: " يوجد تأثير إيجابي للابتكار على المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية".

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ومناقشة نتائجها

$H_0$  "لا يوجد تأثير إيجابي للمخاطرة على المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية".

H1 " يوجد تأثير إيجابي للمخاطرة على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية ".

للتحقق من وجود هذا الأثر تم إجراء اختبار و ذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المخاطرة و المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(23-II) يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة

| المتغير المستقل: المخاطرة                  |            |                                 |      |            |                          |
|--------------------------------------------|------------|---------------------------------|------|------------|--------------------------|
| المتغير التابع:<br>المسؤولية<br>الاجتماعية | R الارتباط | R <sup>2</sup> معامل<br>التحديد | B    | T المحسوبة | Sing<br>مستوى<br>الدلالة |
|                                            | 0.45       | 0.20                            | 0.32 | 3.35       | 0.000                    |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS(انظر الملحق رقم 04)

**التحليل:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط بلغت  $R = 0.45$  و هذا ما يتضح أن العلاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين في حين بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.20$  أي 20% من المتغيرات في المسؤولية الاجتماعية ناتج عن المخاطرة ، و بلغ معامل الانحدار  $B = 0.32$  ، و بلغت قيمة T المحسوبة 3.35 عند مستوى دلالة 0.000 و هي أصغر من مستوى دلالة 0.05 ، مما تدل النتائج المتحصل عليها أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني المؤسسة للمخاطرة وممارستها للمسؤولية الاجتماعية، و يشير إلى أن المؤسسات التي تملك جرأة اتخاذ قرارات غير تقليدية وتميل إلى المبادرة تكون أكثر استعداداً للانخراط في أنشطة اجتماعية وبيئية ذات أثر طويل الأمد. هذا يعكس أن المخاطرة في السياق المؤسسي لا تعني الفوضى أو المغامرة العشوائية، بل ترتبط غالباً برؤية استراتيجية تستوعب أهمية بناء سمعة قوية، وتعزيز الثقة مع المجتمع، والاستثمار في ممارسات مسؤولة. بالتالي، يُستنتج أن التوجه نحو المخاطرة في المؤسسة يُعد من العوامل المؤثرة بشكل واضح في تعزيز التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، ويعكس وعياً

استراتيجياً بأهمية اتخاذ قرارات جريئة تدعم الأداء الاجتماعي المستدام، و منه و عليه رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص بأنه: " يوجد تأثير إيجابي للمخاطرة على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية".

سابعاً: اختبار الفرضية الفرعية السادسة ومناقشة نتائجها

Ho "لا يوجد تأثير إيجابي للاستباقية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية".

H1 " يوجد تأثير إيجابي للاستباقية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية".

للتحقق من وجود هذا الأثر تم إجراء اختبار و ذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الاستباقية و المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(24-II) يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة

| المتغير المستقل: الاستباقية                |            |                        |      |            |                         |
|--------------------------------------------|------------|------------------------|------|------------|-------------------------|
| المتغير التابع:<br>المسؤولية<br>الاجتماعية | R الارتباط | $R^2$ معامل<br>التحديد | B    | T المحسوبة | Sing<br>مستوى<br>الدالة |
|                                            | 0.63       | 0.39                   | 0.49 | 5.40       | 0.000                   |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS(انظر الملحق رقم 04)

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط بلغت  $R = 0.63$  و هذا ما يتضح أن العلاقة موجبة قوية بين المتغيرين في حين بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.39$  أي 39% من المتغيرات في المسؤولية الاجتماعية ناتج عن الاستباقية ، و بلغ معامل الانحدار  $B = 0.49$  ، و بلغت قيمة T المحسوبة 5.40 عند مستوى دلالة

0.000 و هي أصغر من مستوى دلالة 0.05 ، مما تشير هذه النتائج أن الاستباقية تعد من أقوى العوامل المؤثرة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة بعلاقة قوية و مؤثرة إحصائيا ، فكلما تبنت المؤسسة سلوكا استباقيا ( مثل التنبؤ بالتحديات، التخطيط المسبق، و الابتكار الوقائي) انعكس ذلك بشكل واضح على مستوى التزامها بالقيم الاجتماعية و البيئية ، و بالتالي يمكن اعتبار الاستباقية محركا استراتيجيا فعالا لتحسين أداء المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية ، و منه رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص بأنه: " يوجد تأثير إيجابي للاستباقية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية".

#### ثامنا: اختبار الفرضية الفرعية السابعة ومناقشة نتائجها

Ho " لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات عينة الدراسة حول المسؤولية الاجتماعية تعزي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية".

H1 " يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات عينة الدراسة حول المسؤولية الاجتماعية تعزي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية".

الجدول رقم(25-II) يوضح تحليل التباين لفحص أثر متغيرات " الشخصية و الوظيفية" حول مستوى

#### المسؤولية الاجتماعية

| المتغير | مصدر التباين   | مجموعات المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---------|----------------|------------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| الجنس   | بين المربعات   | 3.942            | 10          | 0.394          | 5.174  | 0.000         |
|         | داخل المربعات  | 2.667            | 35          | 0.076          |        |               |
|         | المربعات       | 6.609            | 45          |                |        |               |
|         | -التباين الكلي |                  |             |                |        |               |

|                        |                                                        |                           |                |                |       |       |
|------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|----------------|-------|-------|
| العمر                  | بين<br>المربعات<br>-داخل<br>المربعات<br>-التباين الكلي | 4.968<br>10.967<br>15.935 | 10<br>35<br>45 | 0.497<br>0.313 | 1.586 | 0.152 |
| المستوى<br>التعليمي    | بين<br>المربعات<br>-داخل<br>المربعات<br>-التباين الكلي | 9.113<br>4.800<br>13.913  | 10<br>35<br>45 | 0.911<br>0.137 | 6.645 | 0.000 |
| الأقدمية في<br>المؤسسة | بين<br>المربعات<br>-داخل<br>المربعات<br>-التباين الكلي | 6.257<br>16.700<br>22.957 | 10<br>35<br>45 | 0.626<br>0.477 | 1.311 | 0.263 |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

**التحليل:** تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييمات عينة الدراسة للمسؤولية الاجتماعية تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية دون غيرها. فقد تبين أن متغيري الجنس والمستوى التعليمي لهما تأثير معنوي على إجابات المشاركين، حيث بلغت قيمة الدلالة لكل منهما (0.000)، وهي أقل من المستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن تصورات الأفراد حول المسؤولية الاجتماعية تختلف باختلاف جنسهم ومستواهم التعليمي. في المقابل، لم تُظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى العمر أو الأقدمية في المؤسسة، حيث تجاوزت مستويات الدلالة (0.152 و 0.263 على التوالي) الحد المقبول.

و منه ترفض الفرضية الصفرية جزئياً، حيث ثبت وجود تأثير لبعض المتغيرات (الجنس والمستوى التعليمي) في تصورات المسؤولية الاجتماعية، بينما لا يلاحظ تأثير معنوي لمتغيري العمر والأقدمية. وهذا يشير إلى



أن السمات الديموغرافية مثل الجنس والتعليم قد تلعب دوراً في تشكيل وعي الأفراد بأداء المؤسسة الاجتماعي، وهو ما ينبغي أخذه بعين الاعتبار في السياسات الاتصالية والتوعوية للمؤسسة.

و عليه نقبل الفرضية البديلة جزئياً، ونرفض الفرضية الصفرية لأن بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية تؤثر بالفعل في تقييمات عينة الدراسة حول المسؤولية الاجتماعية.

### خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في " ما مدى مساهمة القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز؟" حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تطرقنا في هذا الفصل إلى طرق وأدوات الدراسة ومن ثم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، وذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط وهذا بغرض قياس اثر بين المتغير المستقل و التابع ، وهذه الاختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

الخلاصة

### الخاتمة:

و في الختام نستخلص بعد الدراسة المعمقة للموضوع تبين أن القيادة الريادية تعد من المحاور الأساسية التي تدفع المؤسسة نحو التميز في الأداء ، من خلال تأثيرها الايجابي في محيطها في دفع المؤسسات نحو تبني ممارسات مسؤولة و مستدامة ، فالقيادة الريادية بما تتميز به من رؤية مستقبلية و مرونة في اتخاذ القرار و روح المبادرة و الابداع ترسخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل بيئة العمل ، فالقائد الريادي لا يكفي في احداث تغيير داخل المؤسسة ، بل يسعى لتوسيع أثرها خارج حدودها ، لقد أظهرت الدراسة أن أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية يتمثل في تحويل المؤسسة من مجرد التزام الى أداة استراتيجية تساهم في الابتكار ، بناء الثقة ، و استدامة المؤسسة .

### نتائج الدراسة:

وجود مستوى متوسط للقيادة الريادية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية. هناك مستوى عالي للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية لا يوجد تأثير إيجابي للرؤيا الإستراتيجية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية.

يوجد تأثير إيجابي للابتكار على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية.

يوجد تأثير إيجابي للمخاطرة على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية.

يوجد تأثير إيجابي للاستباقية على المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سونلغاز فرع طاقات متجددة لولاية غرداية فقد تبين أن متغيري الجنس والمستوى التعليمي لهما تأثير معنوي على إجابات المشاركين لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى العمر أو الأقدمية في المؤسسة.

### توصيات الدراسة:

على ادارة المؤسسة العمل على زيادة الاهتمام بالقيادة الريادية .  
يتلزم على ادارة المؤسسة عقد دورات تدريبية في القيادة الادارية بصورة منتظمة .  
على القائد الريادي العمل على رؤية واضحة .

دعم و تشجيع الأفكار المبتكرة و الحلول الاستباقية و البدائل الابداعية .  
مراجعة الخطط الاستباقية و الاحتياجات المستقبلية بعد فترات زمنية معينة .

# قائمة المراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أ- الكتب

- (1) إنصاف عبد الرحمن نمر أبو حسن ، كاظم عادل أحمد الغول ، درجة ممارسة القيادة الريادية لدى لمديري المدارس الخاصة في قسبة عمان ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، المجلد 45، العدد1 ، 2025 .
- (2) إيثار عبد الهادي الفيحان ، كلثوم ألبز ، مداخلة دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية .
- (3) تغريد عبد الحليم ، منى النيل مرسل ، اثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية في شركة زين السودان للاتصالات ، المجلة العربية للأداب و الدراسات الإنسانية ، المجلد 2 ، العدد 6 ، 2019.
- (4) حسين علي عبد الله القرغولي، ليلي محسن الحكيم ، احمد عبد الله امانة الشمري ، دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين في محافظة كربلاء المقدسة ، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من موظفي الكليات الاهلية في محافظ كربلاء المقدسة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ،المجلد 16 ، العدد 66 ، 2022.
- (5) حمزة عباس مهدي جابر ، القيادة الريادية كلية الإدارة و الاقتصاد قسم إدارة أعمال ، جامعة البصرة ، العراق ، 2024\_2025 .
- (6) حميد سعيد عبد العزيز ، رشيد سلطان حكمت ، دور القيادة الريادية في تحقيق متطلبات التشارك المعرفي ،مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو ، المجلد 9 ، العدد 3 ، 2021 .
- (7) رشيد سلطان حكمت ، أمين عثمان محمود محمد ، مفاهيم المعاصرة في الإدارة الاستراتيجية ، شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، 2021 .
- (8) عبد العال أيمن مبارز عبد العال ، معوض علي ثناء ، دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارة الشيخ زايد ، 6 أكتوبر التعليمية ، مجلة بحوث الشرق الأوسط ، مجلة علمية محكمة متخصصة في شؤون الشرق الأوسط ، العدد 81 ، نوفمبر 2022.

- (9) عماد الزير ، ياسر شاهين ، القيادة الريادية و تعزيز المسؤولية الاجتماعية في الشركات الفلسطينية ،
- (10) عمر محمد دره ، محمد عثمان الرشيد التيجاني ، سالم محمد اليافعي ، ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية و أثرها على الأداء الشركات البتروكيمياوية ، المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية ، جامعة ظفار ، سلطنة عمان ، العدد 6 ، المجلد 2 .
- ب- المجالات:
- (11) محمد أبو النصر مدحت ، المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات ، الناشر المنهل ، 2015 .
- (12) محمد فلاق ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ، دار النشر اليازوري ، 2019 .
- (13) محمد محمد يوسف شريف محمد ، القيادة الريادية و دورها في استشراف المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات ، المجلة العربية للإدارة ، مج 43 ، ع 1 ، 2023 .
- (14) مستورة عبد الرحيم الزهراني ، واقع القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات ، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، المجلد 6 ، العدد 43 ، 2022 .
- (15) المكاوي عاطف عبد الله ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2012 .
- (16) منال الغامدي أحمد عبد الرحمن ، القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة عبد الملك عبد العزيز ( استراتيجية مقترحة ) ، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية و النفسية ، المجلد (13) ، العدد (3) ، 2021 .
- (17) منى مؤتمن حؤبشة ، نحو نقلة نوعية لأنماط القيادة التربوية في البلاد العربية ، دار اليازوري ، 2025 .
- (18) مها محمد مقطوف الأسمرى ، واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير ، مجلة شباب الباحثين ، العدد 13 ، 2022 .

(19) نسرین صالح محمد صلاح الدين ، القيادة الريادية و المسؤولية الاجتماعية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطة عمان ، مجلة جامعة المستقبل للعلوم و التكنولوجيا ، المجلد 14 ، العدد 4 ، 2022 .

(20) يمني أحمد عتوم ، حسين محمد عتوم ، العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية و جودة الحياة الوظيفية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية ، المجلد 51، العدد 1، 2024 .

### ج- المدكرات

(21) إبراهيم دره ، أثر القيادة الريادية في أداء المشروعات الجديدة الدور الوسيط للإبداع الاستكشافي و الابداع الاستغلالي (دراسة ميدانية في المشروعات المتوسطة و الصغيرة ) ، المعهد العالي لإدارة الأعمال ،الجمهورية العربية السورية ، 2018\_2019.

(22) أيمن عبد العال مبارز عبد العال ، ثناء معوض علي ، دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي ،دراسة ميدانية على المدارس الحكومية في 6 أكتوبر و الشيخ زايد ، مجلة بحوث الشرق الأوسط ، المجلد 10 ، العدد 81 ، 2022

(23) بقايد محمد جواد ، دور المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري ، لنيل شهادة الدكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2018\_2019 .

(24) بوخاتم لخضر ، ممارسة المسؤولية الاجتماعية نت قبل المنظمات الكبيرة تجربة TOYOTA ، الملنقى الافتراضي الأول حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر ، المركز الجامعي الحاج موسى أق اخموك بتامنغت ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مخبر العلوم و البيئة .

(25) زينب حفار الساس ، مريم عزوزي ، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة المؤسسة ، دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر قالمه ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 8 ماي قالمه ، 2019 .



- (26) عادل عزت محمد عيد ، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص و دورها في تحقيق التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة أم القرى ، مكة ، المملكة العربية السعودية ، العدد 2 المجلد 11 ، 2019.
- (27) عهود بنت ناصر بن عبيد ، دور الأسرة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى أبنائها ، دراسة مطبقة على عينة من طلاب و طالبات جامعة الملك سعود ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2015

#### د- مراجع أجنبية

- 28) Alexander Newman , Cristina Neesham , Graham Manville and Herman H M Tse, Examining the influence of servant entrepreneurial Leadership on the work outcomes of employees in social enterprises, The International Journal of Human Resource Management , 2017 .
- 29) Catalina Mitra Crisan , Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibilities , International Business Research , vol 5 ,N0 2 , 2012 .
- 30) Etayankara Muraliindhharan ,Saurav Pathak ,Sustainability Transformational Leadership Social Entrepreneurship , Sustainability , 10 (567),2018.
- 31) Guillaume Jean, Green Entrepreneurial Leadership and Social Impact ,26 september ,2024.
- 32) Paul Hohnen , Corporate Social Responsibility , An Implementation Guide Business , Edited by Jason Potts , International for sustainable , 2007 .
- 33) Tatiana Freze , Artem Korneev , Raisa Krayneva , Tatiana Oruch ,Wadim Kandalov , and Wadim strielkowski,Business Leadership

and Corporate Social Responsibility in the post-COVID Era ,  
Economies , 11(98) , 2023 .

- 34) Wilhelmina Afua Addy , Adeola Olusola Ajayi-Nifise , Binaebi  
Gloria Bello , Sunday Tubokirifuruar , Olubusola Odeyemi , and  
Titilola Falaiye , Entrepreneurial leadership in high-tech industries :  
A review of key traits and success strategies , GSC Advanced  
Research and Reviews , vol 18 , No 2 , 286 \_ 296 .

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص: تسيير و اقتصاد مؤسسة



الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

السادة والسيدات الافاضل موظفي مؤسسة شركة انتاج الكهرباء سونالغاز فرع طاقات متجددة ولاية غرداية يشرفني ان أتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " اثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية "

لذا نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بموضوعية، وذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة من وجهة نظركم الشخصية ، حيث أن مساهمتكم غاية في الأهمية في التوصل إلى تحقيق هدف الدراسة، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي  
نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتكم في إثراء هذه الدراسة

2025/2024

**المحور الأول: البيانات الشخصية ( وضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة)**

- (1) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- (2) المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ☐ تقني ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- (3) العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐
- (4) الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية

أبعاد القيادة الريادية ( وضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة )

| الرقم      | العبارات                                                                 | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|--------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الرؤيا     |                                                                          |            |       |       |           |                |
| 01         | تملك الشركة نظرة مستقبلية واضحة و رؤية محددة                             |            |       |       |           |                |
| 02         | للشركة اهداف استراتيجية بعيدة المدى                                      |            |       |       |           |                |
| 03         | يشعر الموظفون بانهم جزء من تحقيق الرؤية المستقبلية للشركة                |            |       |       |           |                |
| 04         | يجري تقييم دوريا للتحقق من مدى تحقق رؤية الشركة                          |            |       |       |           |                |
| الابتكار   |                                                                          |            |       |       |           |                |
| 05         | اسعى دائما الى البحث عن افكار جديدة لتطوير العمل                         |            |       |       |           |                |
| 06         | تحرص القيادة على خلق بيئة محفزة للإبداع و التجريب                        |            |       |       |           |                |
| 07         | يتم مشاركة الأفكار المبتكرة بين الأقسام بسهولة                           |            |       |       |           |                |
| 08         | توفر الإدارة الموارد اللازمة (مثل الوقت، التمويل، التدريب) للابتكار      |            |       |       |           |                |
| 09         | تقدم الشركة جوائز تشجيعية لأصحاب الافكار الابداعية و الجديدة             |            |       |       |           |                |
| المخاطرة   |                                                                          |            |       |       |           |                |
| 10         | يتم استثمار خبرات الموظفين للتعامل مع الظروف الطارئة                     |            |       |       |           |                |
| 11         | يتم تقبل الفشل كجزء من عملية التعلم و التطوير                            |            |       |       |           |                |
| 12         | أفضل اتخاذ قرارات جريئة قد تنطوي على مخاطر بدلاً من التمسك بالوضع الراهن |            |       |       |           |                |
| 13         | توفر الشركة شبكة اتصال فاعلة لمتابعة المخاطر                             |            |       |       |           |                |
| 14         | تشجع الإدارة على تجربة أفكار جديدة حتى لو كانت مُحفوفة بالمخاطر          |            |       |       |           |                |
| 15         | تتعامل الشركة مع نتائج المخاطرة بمرونة و مسؤولية                         |            |       |       |           |                |
| الاستباقية |                                                                          |            |       |       |           |                |

|    |                                                                |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 16 | أشجع فريق العمل على تبني أفكار استباقية لتعزيز الإنتاجية       |  |  |  |  |
| 17 | أحول المواقف الصعبة إلى نقاط قوة من خلال التخطيط الاستباقي     |  |  |  |  |
| 18 | أستخدم البيانات السابقة للتنبؤ بالمشكلات واتخاذ إجراءات وقائية |  |  |  |  |
| 19 | أبحث عن فرص للتطوير الذاتي والمهني دون انتظار التوجيهات        |  |  |  |  |
| 20 | تتخذ الإجراءات الاستباقية لضمان تفادي المشكلات قبل وقوعها      |  |  |  |  |

### المحور الثالث: المسؤولية الاجتماعية

| الرقم | العبارات                                                                        | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 21    | تساهم الشركة في دعم الاقتصاد المحلي والوطني                                     |            |       |       |           |                |
| 22    | تلتزم المؤسسة بدفع أجور عادلة تتناسب مع الجهد والكفاءة                          |            |       |       |           |                |
| 23    | تُخصص نسبة من الأرباح لدعم برامج التعليم والتدريب المهني في المجتمع             |            |       |       |           |                |
| 24    | تحرص الشركة على تحقيق الربح بأساليب مشروعة                                      |            |       |       |           |                |
| 25    | تحترم الشركة خصوصية العملاء ولا تبيع بياناتهم لجهات خارجية                      |            |       |       |           |                |
| 26    | تُطبق المؤسسة أنظمة الصحة والسلامة المهنية لحماية العمال من المخاطر             |            |       |       |           |                |
| 27    | تلتزم المؤسسة بدفع الضرائب بشكل كامل وشفاف وفقاً للقوانين المحلية والدولية      |            |       |       |           |                |
| 28    | تعتمد المؤسسة على مصادر الطاقة المتجددة و المستدامة لتقليل الانبعاثات الكربونية |            |       |       |           |                |
| 29    | تعمل المؤسسة على نشر الوعي البيئي بين العملاء و المجتمع المحيط بها              |            |       |       |           |                |

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

قائمة المحكمين:

| الرتبة        | الاستاذ           |
|---------------|-------------------|
| أستاذ محاضر ب | بن حمدون خديجة    |
| أستاذ محاضر ب | قرونقة وليد       |
| أستاذ محاضر ب | بن حمدون عبد الله |
| أستاذ محاضر ب | بلعور سليمان      |

الملحق رقم 03: مخرجات spss

قائمة الملاحق

الملحق رقم (3)

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,848              | 4                 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,798              | 5                 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,646              | 6                 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,800              | 5                 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,778              | 9                 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,902              | 29                |

الجنس

|       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر   | 38        | 82,6        | 82,6               | 82,6               |
| انثى  | 8         | 17,4        | 17,4               | 100,0              |
| Total | 46        | 100,0       | 100,0              |                    |

التعليمي المستوى

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| تقني        | 8         | 17,4        | 17,4               | 17,4               |
| جامعي       | 32        | 69,6        | 69,6               | 87,0               |
| عليا دراسات | 6         | 13,0        | 13,0               | 100,0              |
| Total       | 46        | 100,0       | 100,0              |                    |

العمر



|                  | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| سنة 30 من أقل    | 12        | 26,1        | 26,1               | 26,1               |
| سنة 45 إلى 30 من | 29        | 63,0        | 63,0               | 89,1               |
| سنة 45 من أكثر   | 5         | 10,9        | 10,9               | 100,0              |
| Total            | 46        | 100,0       | 100,0              |                    |

المؤسسة في الأقدمي

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| سنوات 5 من أقل    | 4         | 8,7         | 8,7                | 8,7                |
| سنوات 10 إلى 5 من | 12        | 26,1        | 26,1               | 34,8               |
| سنة 15 إلى 11 من  | 28        | 60,9        | 60,9               | 95,7               |
| سنة 15 من أكثر    | 2         | 4,3         | 4,3                | 100,0              |
| Total             | 46        | 100,0       | 100,0              |                    |

Statistiques

|                                                 | N      |           | Moyenne | Ecart-type |
|-------------------------------------------------|--------|-----------|---------|------------|
|                                                 | Valide | Manquante |         |            |
| الريادية_ القيادة                               | 46     | 0         | 3,5254  | ,52774     |
| الاجتماعية_ المسؤولية                           | 46     | 0         | 3,9155  | ,43394     |
| و واضحة مستقبلية نظرة الشركة تمتلك محددة رؤية   | 46     | 0         | 3,6522  | ,79491     |
| المدى بعيدة استراتيجيه اهداف للشركة             | 46     | 0         | 3,7609  | ,79400     |
| تحقيق من جزء بأنهم الموظفون بشعر                | 46     | 0         | 3,3696  | ,92757     |
| للشركة المستقبلية الرؤية                        | 46     | 0         | 3,3913  | ,85578     |
| مدى من للتحقيق دوريا تقييما يجري                | 46     | 0         | 3,6957  | ,96309     |
| الشركة رؤية تحقق                                | 46     | 0         | 3,1304  | 1,18526    |
| جديدة افكار عن البحث الى دائما اسعى العمل لتطور | 46     | 0         | 3,5217  | 1,00530    |
| محفزة بيئة خلق على القيادة تحرص                 | 46     | 0         | 3,4348  | ,95806     |
| التجريب و للإبداع                               | 46     | 0         | 3,1087  | 1,19682    |
| الأقسام بين المبتكرة الأفكار مشاركة يتم بسهولة  | 46     | 0         |         |            |
| مثل ( اللازمة الموارد الإدارة توفر              | 46     | 0         |         |            |
| ،(التدريب ، التمويل الوقت،                      | 46     | 0         |         |            |
| لأصحاب تشجيعية جوائز الشركة تقدم                | 46     | 0         |         |            |
| الجديدة و الابداعية الأفكار                     | 46     | 0         |         |            |

|                                          |    |   |        |         |
|------------------------------------------|----|---|--------|---------|
| للتعامل الموظفين خبرات استثمار يتم       | 46 | 0 | 3,3696 | ,87835  |
| الطارئة الظروف مع                        |    |   |        |         |
| و التعلم عملية من كجزء الفشل تقبل يتم    | 46 | 0 | 3,4130 | 1,06617 |
| التطوير                                  |    |   |        |         |
| تتطوي قد جريئة قرارات اتخاذ افضل         |    |   |        |         |
| بالوضع التمسك من بدلا مخاطر على          | 46 | 0 | 3,3696 | ,92757  |
| الراهن                                   |    |   |        |         |
| لمتابعة فاعلة اتصال شبكة الشركة توفر     |    |   |        |         |
| المخاطر                                  | 46 | 0 | 3,4783 | ,78143  |
| جديدة افكار تجربة على الإدارة تشجع       |    |   |        |         |
| بالمخاطر محفوفة كانت لو حتى              | 46 | 0 | 3,5217 | 1,16884 |
| المخاطرة نتائج مع الشركة تتعامل          |    |   |        |         |
| مسؤولية و بمرونة                         | 46 | 0 | 3,2826 | 1,16739 |
| افكار تبني على العمل فريق اشجع           |    |   |        |         |
| الانتاجية لتعزيز استباقية                | 46 | 0 | 3,5217 | 1,04858 |
| من قوة نقاط الى الصعبة المواقف احول      |    |   |        |         |
| الاستباقي التخطيط خلال                   | 46 | 0 | 3,5652 | ,83406  |
| بالمشكلات للتنبؤ السابقة البيانات استخدم |    |   |        |         |
| وقائية اجراءات اتخاذ و                   | 46 | 0 | 3,8261 | ,48554  |
| و الذاتي للتطوير فرص عن ابحت             |    |   |        |         |
| التوجيهات انتظار دون المهني              | 46 | 0 | 4,0435 | ,63093  |
| تفادي لضمان الاستباقية الاجراءات تتخذ    |    |   |        |         |
| وقوعها قبل المشكلات                      | 46 | 0 | 3,9130 | ,58977  |
| المحلي الاقتصاد دعم في الشركة تساهم      |    |   |        |         |
| الوطني و                                 | 46 | 0 | 4,3478 | ,60433  |
| تتناسب عادلة اجور بدفع المؤسسة تلتزم     |    |   |        |         |
| الكفاءة و الجهد مع                       | 46 | 0 | 3,4783 | ,91261  |
| برامج لدعم الارباح من نسبة تخصص          |    |   |        |         |
| المجتمع في المهني التدريب و التعليم      | 46 | 0 | 3,8043 | 1,00265 |
| الربح تحقيق على الشركة تحرص              |    |   |        |         |
| مشروعة بأساليب                           | 46 | 0 | 3,8696 | ,80578  |
| لا و العملاء خصوصية الشركة تحترم         |    |   |        |         |
| خارجية لتجهات بياناتهم تبيع              | 46 | 0 | 4,1957 | ,74891  |
| السلامة و الصحة انظمة الشركة تطبيق       |    |   |        |         |
| المخاطر من العمال لحماية المهنية         | 46 | 0 | 4,1087 | ,43350  |
| كامل بشكل الضرائب بدفع الشركة تلتزم      |    |   |        |         |
| الدولية و المحلية للقوانين وفقا شفاف و   | 46 | 0 | 4,1739 | ,38322  |
| الطاقة مصادر على الشركة تعتمد            |    |   |        |         |
| الانبعاثات لتقليل المستدامة و المتجددة   | 46 | 0 | 3,5435 | ,65681  |
| الكربونية                                |    |   |        |         |
| البيئي الوعي نشر على الشركة تعمل         |    |   |        |         |
| بها المحيط المجتمع و العملاء بين         | 46 | 0 | 3,7174 | ,71997  |
| الرويا                                   | 46 | 0 | 3,5435 | ,69981  |

|            |    |   |        |        |
|------------|----|---|--------|--------|
| الابتكار   | 46 | 0 | 3,3783 | ,79356 |
| المخاطرة   | 46 | 0 | 3,4058 | ,60619 |
| الاستباقية | 46 | 0 | 3,7739 | ,55555 |

الملحق رقم 04

#### Corrélations

|                                        | الاجتماعية المسؤولية | الريادية القيادة |
|----------------------------------------|----------------------|------------------|
| Corrélacion de Pearson                 | 1                    | ,542**           |
| الاجتماعية_المسؤولية Sig. (bilatérale) |                      | ,000             |
| N                                      | 46                   | 46               |
| Corrélacion de Pearson                 | ,542**               | 1                |
| الريادية_القيادة Sig. (bilatérale)     | ,000                 |                  |
| N                                      | 46                   | 46               |

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

#### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,167 <sup>a</sup> | ,028   | ,006          | ,43269                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), الرؤيا

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

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante) | 3,549                         | ,333            |                           | 10,664 | ,000 |
| الرؤيا        | ,103                          | ,092            | ,167                      | 1,123  | ,268 |

a. Variable dépendante : الاجتماعية\_المسؤولية

#### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,508 <sup>a</sup> | ,258   | ,241          | ,37802                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), الابتكار

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

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante) | 2,977                         | ,246            |                           | 12,088 | ,000 |
| الابتكار      | ,278                          | ,071            | ,508                      | 3,911  | ,000 |

a. Variable dépendante : الاجتماعية\_المسؤولية

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,451 <sup>a</sup> | ,203   | ,185          | ,39170                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), المخاطرة

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

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 2,816                         | ,333            |                           | 8,454 | ,000 |
| المخاطرة      | ,323                          | ,096            | ,451                      | 3,351 | ,002 |

a. Variable dépendante : الاجتماعية\_المسؤولية

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,632 <sup>a</sup> | ,399   | ,386          | ,34016                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), الاستباقية

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

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 2,053                         | ,348            |                           | 5,898 | ,000 |
| الاستباقية    | ,494                          | ,091            | ,632                      | 5,407 | ,000 |

a. Variable dépendante : الاجتماعية\_المسؤولية

ANOVA à 1 facteur

|                    |               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|--------------------|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| الجنس              | Inter-groupes | 3,942            | 10  | ,394               | 5,174 | ,000          |
|                    | Intra-groupes | 2,667            | 35  | ,076               |       |               |
|                    | Total         | 6,609            | 45  |                    |       |               |
| التعليمي_المستوى   | Inter-groupes | 9,113            | 10  | ,911               | 6,645 | ,000          |
|                    | Intra-groupes | 4,800            | 35  | ,137               |       |               |
|                    | Total         | 13,913           | 45  |                    |       |               |
| العمر              | Inter-groupes | 4,968            | 10  | ,497               | 1,586 | ,152          |
|                    | Intra-groupes | 10,967           | 35  | ,313               |       |               |
|                    | Total         | 15,935           | 45  |                    |       |               |
| المؤسسة_في_الأقدمي | Inter-groupes | 6,257            | 10  | ,626               | 1,311 | ,263          |
|                    | Intra-groupes | 16,700           | 35  | ,477               |       |               |
|                    | Total         | 22,957           | 45  |                    |       |               |