

القيادة الخادمة ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

بحث ميداني في شركة زين للاتصالات في محافظة بغداد

أ.د. ثائر أحمد سعدون السمان
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
thair_alsamman@yahoo.com

م. حمزة حميد ياسين العزاوي
جامعة ديالى
كلية الإدارة والاقتصاد
Hamza8333@yahoo.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.2.1.2>

تاريخ استلام البحث ٢٠٢١/١٠/١ تاريخ قبول النشر ٢٠٢١/١٠/١٣ تاريخ النشر ٢٠٢٢/٤/٣٠

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تحديد دور القيادة الخادمة وإسهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في شركة زين العراق للاتصالات، إذ تبنى البحث في إطاره المفاهيمي موضوع القيادة الخادمة بوصفها متغيراً مستقلاً، فضلاً عن تناولها لموضوع المسؤولية الاجتماعية بوصفها متغيراً معتمداً. والمشكلة البحثية تبلورت في التغييرات الحديثة التي انعكست بشكل أو آخر على بيئة الأعمال وتأثيرها على سلوكيات الأفراد والعاملين، إذ أصبح النمط القيادي التقليدي غير قادراً على مواجهة تلك التحديات تلك الإشكالية حفزتنا على تسليط الضوء على نمط قيادي ايجابي، فضلاً عن أهمية الدراسة الحالية من الجانب الميداني والتطبيقي، إذ تم اختيار عينة الأفراد المبحوثين من (الموظفين، ومدراء الوحدات، ومدراء الشعب، ومدراء الاقسام) والبالغ عددهم (1478) فرداً، أما عينة الدراسة الحالية فهي عينة عشوائية طبقية بلغت (315) فرداً، إذ تم استبعاد (12) استمارة استبانة غير صالحة للتحليل لتصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (303) من العاملين في الشركة المبحوثة، إذ تم تحليل البيانات باستعمال عدداً من الأساليب الإحصائية باستعمال البرمجيات الحاسوبية (SPSS) و(AMOS). توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة على المستوى الكلي والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة. وأكدت نتائج الدراسة الميدانية بأن القيادة الخادمة على المستوى الكلي تسهم في التأثير ايجاباً في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة، إذ قدمت الدراسة الحالية جملة من التوصيات أهمها ضرورة أن تعمل شركة زين العراق / للاتصالات على تعزيز أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، المهارات المعرفية، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطوير المجتمع، المعالجة العاطفية).

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، المسؤولية الاجتماعية، شركة زين للاتصالات.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٢) العدد (١) ٢٠٢٢
الصفحات: ٢٧-٤٢

**Servant Leadership and its Role in Promoting Social Responsibility
A field research in Zain Telecom Company in Baghdad Governorate**

Abstract

The current research aims to determine the role of servant leadership and its contribution to achieving social responsibility in Zain Iraq Telecom. And the research problem crystallized in the recent changes that were reflected in one way or another on the business environment and their impact on the behavior of individuals and workers, as the traditional leadership style became unable to face those challenges. And applied, the sample of the respondents was selected from (employees, unit managers, division managers, and department managers), which numbered (1478) individuals. The sample of the current study is a stratified random sample of (315) individuals, as (12) invalid questionnaires were excluded. The data was analyzed using a number of statistical methods using computer software (SPSS) and (AMOS). The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a significant correlation between servant leadership at the macro level and social responsibility in the organization in question. The results of the field study confirmed that servant leadership at the total level contributes to a positive impact in enhancing social responsibility in the organization in question. Subordinates First, Helping Subordinates, Behavior with Ethics, Commitment to Community Development, Emotional Healing).

Key words: Servant Leadership, Social Responsibility, Zain Communications Company.

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم تحديات كبيرة من هذه التحديات هو ما يصيب الدول النامية وخصوصاً على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، كذلك المنظمات الخدمية فجميع البلدان تسعى إلى نمو اقتصادها ومجتمعاتها وهذا لن يحدث إلا بتحقيق المسؤولية الاجتماعية، لذلك لجأت الدول إلى تطوير مشروعاتها عن طريق المسؤولية الاجتماعية للشركات وبطرق علمية وعقلانية كون المسؤولية الاجتماعية ليست مغامرة غير محسوبة العواقب في الوقت الحالي، وفي السابق كان هدف الشركات والمشروعات الرئيس هو تحقيق الربح والثروة، إذ من المهم لاستمرارية الشركة أن يفهم جميع أصحاب المصلحة سبب قيام الشركة بمبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات وأثر تنفيذ مثل هذه المبادرات، وأن العديد من المنظمات مستمرة في تحسين ممارسات المسؤولية الاجتماعية. هنا يأتي دور القيادة الخادمة من أجل تعاون الجهود الفردية والمنظمية لتحقيق الاستجابة الجماعية أمام التحديات الكبيرة وعدم تأكد البيئة الطبيعية، وبما أن القيادة الخادمة تأخذ مدخل إنساني عن طريق التركيز على ضمان أن من يخدمون يصبحون أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلالية وهم أكثر عرضة أن يكونوا خادمين لغيرهم لتحقيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

المبحث الأول: منهجية البحث:

تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث وفق المحاور الآتية:

أولاً: مشكلة البحث:

تعد المسؤولية الاجتماعية من المداخل المهمة التي تستعملها المنظمات للارتقاء في أعمالها، ونظراً للأهمية التي تحضي بها شركة زين في تقديم خدمات الاتصالات، ومع تزايد المنافسة بين شركات الاتصالات الأخرى، أضحت هذه الشركات بحاجة إلى تفعيل مسؤوليتها الاجتماعية لما لها من أهمية في المجتمع، الأمر الذي يدعي وجود نمط قيادي إيجابي يخدم المجتمع والأفراد ليقودهم كجماعات وتقديم يد العون لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. وأن القيادة الخادمة تسعى إلى تقديم خدمة للاتباع هذا من شأنه يزيد من مسؤولية الشركة للأفراد وتأمين الدخل الاقتصادي لهم وزيادة فرص العمل وزيادة ربحية الشركة له تأثير إيجابي على المجتمعات، وهي مؤشرات أداء لممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات. وفي ضوء ذلك يمكن طرح مجموعة من الآثار البحثية التي تعكس مشكلة البحث:

١. ما مدى إسهام القيادة الخادمة في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة؟
٢. هل تؤثر أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية؟

ثانياً: أهمية البحث:

ويمكن التطرق إلى أهمية البحث عبر محورين هما:

١. **الأهمية النظرية للبحث:** تستمد أهميتها النظرية من أهمية الموضوع الذي سنتناوله كون موضوع القيادة الخادمة أحد الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، إذ أن تقدم المجتمع وتطور مؤسساته وديمومتها بات يعتمد بشكل رئيس على القيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية. قلة الدراسات العربية التي تناولت المتغيرات (القيادة الخادمة، المسؤولية الاجتماعية) في قطاع الأعمال.

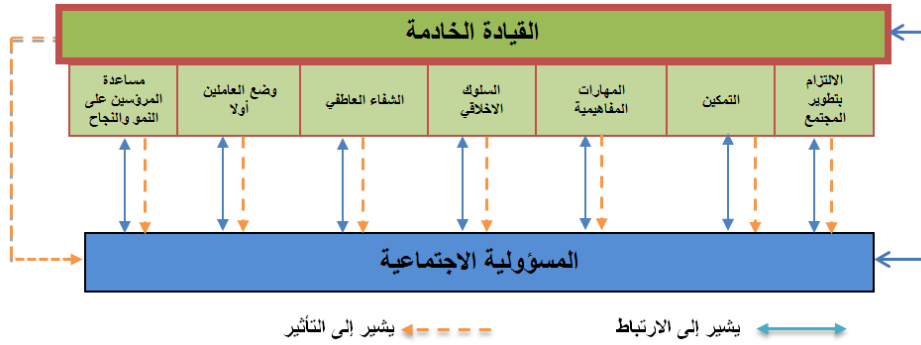
٢. **الأهمية التطبيقية:** يكتسب البحث أهميته من أهمية القطاع المبحوث وهو شركة زين للاتصالات في محافظة بغداد الذي يسعى إلى تقديم الخدمات بصورة عامة إلى المجتمع. ولما يمكن أن يسهم متغيرات البحث إلى الشركة من خلال ضرورة الاطلاع والتعرف على متغيرات هذه الدراسة عبر فهمها من تمكينها للتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة بما يتوافق مع متطلبات البيئة العراقية.

ثالثاً: أهداف البحث:

١. بناء إطار معرفي بموضوعات (القيادة الخادمة، المسؤولية الاجتماعية) عبر تتبع الجهود البحثية التي تعرضها الأدبيات المتخصصة.
٢. الكشف عن طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد القيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي:

الشكل (1) يعكس مخطط البحث الافتراضي.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة. وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية:
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة منفردة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة في المسؤولية الاجتماعية. وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية:
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة منفرداً في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

سادساً: حدود البحث:

تتضمن حدود البحث الآتي:

1. الحدود الزمنية: انحصر البحث الحالي بين الفترة الزمنية التي تم فيها توزيع استمارة الاستبيان وتحليل النتائج من 2021/8/6 لغاية 2021/9/10.
2. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على شركة زين العراق للاتصالات.

سابعاً: وسائل جمع البيانات:

استعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ثامناً: الوسائل الإحصائية:

اعتمد الباحث استناداً إلى طبيعة الدراسة وتوجهاتها بمجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتماشى مع تحقيق أهداف الدراسة، والتحقق من فرضياتها، والوصول إلى مدى دقة المخطط الفرضي الذي تم تبنيه في منهجية الدراسة باعتماد البرمجة الإحصائية (SPSS STATIC, V.21)، وكما يأتي:

1. استعمل الباحث الأساليب الوصفية الإحصائية لوصف إجابات الأفراد المبحوثين الخاصة بتشخيص متغيرات الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، شدة الاستجابة).
2. التحليل للمسار باستعمال برنامج (AMOS V.24) لدراسة التأثير بين متغيرات الدراسة وفق مخططها الفرضي.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

المحور الأول: القيادة الخادمة:

أولاً: مفهوم القيادة الخادمة:

بصفة عامة تعتمد نظريات القيادة على قدرة القائد على التأثير في الاتباع، وفي توجهاتها الحديثة على تقديم الدعم والتحفيز لهم، تشكيل وبناء علاقات إيجابية مع الآخرين، فبينما القيادة الخادمة تقوم على فكرة أساسية هي إعادة هيكلة العلاقات بين القادة والاتباع، وإعادة ترتيب الأسبقيات، كذلك أن يخدم القائد هؤلاء العاملين أولاً، وهذا هو مفتاح الاعتراف بالقائد الخادم (الشمري، 2019: 5). وقد أشار (Siddique, 2016: 15) إنها نهج شامل يركز على تشجيع الشعور بتوزيع السلطة في صنع القرار التنظيمي. وذكر (عبد، 2019: 16) مجموعة من الممارسات المؤثرة في حياة العاملين وتعمل على بناء منظماتهم من خلال توليد مناخ أكثر عدالة وعناية واهتماماً بهم. اتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان إن مفهوم القيادة الخادمة أنها نهج شامل يركز على تشجيع الشعور بتوزيع السلطة في صنع القرار التنظيمي.

ثانياً: أهمية القيادة الخادمة:

إن أهمية القيادة الخادمة تكمن من خلال ما تحققه من نتائج إيجابية ملموسة للاتباع والمجتمع باستعمال التأثير الإيجابي والتعامل الإنساني بدلاً من السلطة أو الربح بوصفها دوافع، بل وتؤكد قوة الإقناع والإجماع عند الاتباع (الزعتري، 2020: 18-21).

- وقد وضح كلا من (Russel,2016:52-68)، (Muhtasom,et.al.,2017:71-88)، (Muller,et.al.,2018:46-62) أهمية القيادة الخادمة فيما يأتي:
١. أهمية القيادة الخادمة للمنظمات: تحسين الأداء التنظيمي (أداء العاملين، أداء العمليات الداخلية، الأداء المالي، أداء التعلم والابتكار).
 ٢. أهمية القيادة الخادمة للقادة: تعظيم الإنجازات القيادية للقائد ومنها (تزيد مستوى الأرباح، تقلل من معدل دوران العمل، وزيادة النمو التنظيمي).
 ٣. أهمية القيادة الخادمة للتابع: ومنها (زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، تشجع القيادة الخادمة على زيادة فرص الابتكار والإبداع).

ثالثاً: أبعاد القيادة الخادمة:

تباينت الآراء حول تحديد أبعاد القيادة الخادمة لاختلاف بيئات العمل، إلا أن البحث الحالي اعتمد على نموذج (الزعتري، 2020: 27-28) كونه الأقرب للبيئة العراقية من وجه نظر الباحثان، والآتي ايضاح لهذه الأبعاد:

١. **الالتزام بتطوير المجتمع:** إن امتلاك القائد الخادم الوعي الحقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع من تقديم خدمة له تتجسد في مشاركة القائد والمرؤوسين في أعمال تطوعية، فضلاً عن تشجيع وتحفيز التابعين على أن يكونوا فعالين في مجتمعهم، القائد الخادم لا يشعر بالتزامه بخدمة المجتمع وتطويره فحسب، بل يعزز هذا النشاط ومساعدة المرؤوسين على فهم قيمة الاستسلام وما يعنيه للشركة والمجتمع والشعب وإنهم داعمون في تطوير وخلق قيمة وسمعة للمجتمع، يخلق القائد الخادم شعوراً بالإلحاح على الآخرين برغبته في إعطائه وتعزيزه للخدمة في دائرة لا تنتهي من الجميع تساعد المجتمع (Panaccio,et.al.,2015:657-675).
٢. **التمكين:** إن بيئة العمل التي تمتلك مهارات التمكين توفر إشارات ورموز للقادة بأن لديهم الاستقلالية لإثبات السلوكيات التي يعتقدون أنها مهمة لتابعهم ولتحقيق أهداف المنظمة، سوف يدفع القادة الذين يمتلكون حافزاً معنوياً لتقديم الخدمة إلى عرض سلوكيات تتفق مع اهتمامهم وتحفيزهم لخدمة رؤوسهم، مثل إظهار الاهتمام تجاه المرؤوسين، وتمكينهم، وتقديم لهم المشورة والموارد المهنية، وخلق القيمة لهم وللمجتمع (Bunch,2013:21)، أكد إن الوصول السهل نسبياً إلى المعلومات التنظيمية يمكن القادة الخدم الذين يتمتعون بحافز كبير للعمل من تقديم المشورة المهنية المهمة في الوقت المناسب لعملهم إلى رؤوسهم (Anglaaere,2017: 32).

٣. **المهارات المفاهيمية:** يتم استعمال المهارات المفاهيمية بشكل مستمر في جميع المنظمات وخصوصاً في عالم الأعمال، إذ يمكن للقادة من استعمال قدرتهم في وضع تصور شامل للمنظمة التي يعملون فيها من أجل تنمية وتطوير أفضل الخطط لنجاح الأعمال من خلال تعزيز وتطوير ورفع روح الفريق، إذ يمكن اكتساب مهارة التعلم المستمر، إذ تتضمن المهارات المشتركة الأخرى التي يتم تقييمها بالتفكير المفاهيمي (مثل التفكير البديهي والتفكير في التنفيذ والتفكير الإبداعي والتفكير النقدي) (Liden,et.al.,2008:162).

٤. **السلوك الأخلاقي:** ذكر (Emery,2016:18) السلوك الأخلاقي هو عملية انعكاس أو هو عملية جماعية متعلقة بالسلوك الأخلاقي للأشخاص وبناءً على معيار ثابت ومُعترف به من القيم الفردية. فالتعامل الأخلاقي هو مطلب مطلق للقادة جميعاً، السلوك الأخلاقي للمرؤوسين يميل إلى

- إظهار صدق أعلى من التدابير القائمة على المعرفة وأن معيار سلوك الفرد في العمل يجب ألا يختلف عن المعايير التي تنطبق على الفرد نفسه في الحياة بشكل عام، يتحمل القادة مسؤولية الحفاظ على أعلى معايير للسلوك الأخلاقي داخل المنظمة (Li & Madsen,2011:88).
٥. **الشفاء العاطفي:** الشفاء العاطفي هو التزام القائد ومهارته في تعزيز التعافي الروحي لمروسيه من الشدة أو الصدمة التي ربما يمرون بيها في حياتهم الشخصية والمهنية، فالقادة الذين يستعملون الشفاء العاطفي هم مستمعون عاطفيون وعظيمون للغاية، إذ يجعلهم بارعين في تسهيل عملية الشفاء، إذ يقوم القادة بإنشاء بيئات آمنة للمروسين في المنظمة للتعبير عن القضايا الشخصية والمهنية (Liden,et.al.,2008:162)، (Bunch,2013:41).
٦. **وضع العاملين أولاً:** أي الاهتمام بحاجيات العاملين العاطفية والعملية سواء داخل أو خارج نطاق العمل (علي والقرني، 2017:50)، إذ الأسلوب القيادي الذي يتمحور حول الاتباع باعتماد الهيكل التنظيمي اللامركزي بديلاً عن الهيكل التنظيمي الهرمي، ويشارك المروسين بفاعلية في عملية صنع واتخاذ القرارات وحل المشكلات وتعتبر القيادة الخادمة خير مثال لاستعمالها هذا النمط (السكر، 2019:33).
٧. **مساعدة المروسين على النمو والنجاح:** يمكن تطوير المروسين من خلال التشجيع والتحفيز والاعتراف بالإنجازات والابداع الذي وصل إليه الاتباع في حياتهم المهنية (Liden,et.al., 2015:254-269). فالقائد الخادم "ملتزم بشدة بنمو كل فرد داخل منظمته" و مثال على ذلك الاهتمام الشخصي بالأفكار والاقتراحات من الجميع، وتشجيع مشاركة الأفراد في صنع القرار وفي بناء علاقة ثقة أيضاً وحثهم على التواصل وتبادل الأفكار (Timiyo & Yeadon, 2016:3-22).

المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية:

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

نمى مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال أفكار تغيير العقد الاجتماعي ونقد منظمات الأعمال، وزيادة الاهتمام بالبيئة الاجتماعية، فالمسؤولية الاجتماعية تعني أن المنظمة جزء من المجتمع الذي تعمل فيه وعليها أن تكون مسؤولة عن تصرفاتها وأفعالها (السعيد، 2020: 37). كما ذكر (Savolainen,2016:13) أن المسؤولية الاجتماعية هي إلزام الشركة وأخذها بالحسبان المتغيرات الاجتماعية والبيئية والأعمال الخيرية واهتمامات المساهمين عند صنع قرارات التصنيع والعمليات اليومية. التزام المنظمة تجاه أصحاب المصلحة الآخرين (وليس بالضرورة مساهمي الشركة) كما هو مطلوب بموجب القانون أو عقود النقابات، فضلاً عن السعي على تجاوز تلك الالتزامات القانونية والعقود باتجاه تعزيز الصالح العام للمجتمع (Ahmed,et.al.,2021:3).

ثانياً: أهمية المسؤولية الاجتماعية:

هناك وجهات نظر مختلفة حول تبني المنظمة لمزيد من الدور الاجتماعي، وهناك اتفاق بأن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمنظمات (بحدود معينة). تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية للدولة والمنظمة في الآتي: (الغالب والعامري، 2010: 53) (قهاوجي وبن حسان، 2016: 56) (Wheelen,et.al.,2017:105)

١. تحسين صورة المؤسسة في المجتمع ولاسيما لدى الزبائن والعمال.

٢. زيادة التكافل الاجتماعي في مختلف شرائح المجتمع.

٣. تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية.
٤. تحسين سمعة المنظمة وخلق صورة ايجابية لدى اصحاب المصلحة.
٥. الترابط الاجتماعي والثقافي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

ثالثاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

تتباين وجهات نظر الباحثين حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية من حيث تأكيدها على بعض الأبعاد دون أخرى، إلا أن أغلب الباحثين منهم (Larimer,2016:26-27)، (Harkonen,2017: 30)، (السعيد، ٢٠٢٠: ٩١-٩٥) قد اتفقوا على أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات تتمثل بالآتي:

١. **البُعد الاقتصادي:** الوحدة الاقتصادية هي الأساس في تكوين المجتمع والأدوار الأخرى مبنية على هذا الأساس، فالبُعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية يتضمن التوقعات المالية والاقتصادية للمنظمة وتحمل المنظمات المسؤولية تجاه المجتمع، وأن هدف منظمات الأعمال الأول هو العمل بفاعلية وكفاءة لتحقيق مردود اقتصادي، ومن ثم أرباح مجزية من خلال تقديمها سلع وخدمات مطلوبة ومرغوبة من قبل الزبائن (Moser & Martin,798:2012) (السعيد، ٢٠٢٠: ٩١-٩٥).
٢. **البُعد القانوني:** أشار كل من (Ahmed,et.al., (Rahman & Corinne,2012:308) (2021:17) إن البُعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للشركات يتضمن جملة من التشريعات التي تحمي المجتمع والمنصوص عليها من خلال القوانين التي من الواجب أن تتصاحب إليها الشركات وتلتزم بتنفيذها. وأوضح (المعاينة، 2019:13) إن البُعد القانوني هو الالتزام بالقوانين التي وضعت على الشركات من خلال القوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع التي تعمل، ويرتكز هذا البُعد على حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك في شكل قوانين يجب على المؤسسات احترامها بالشكل الذي يسمح بارتقاء المجتمع. وبين (وهيبة، 2014: 79-80) إنه يندرج في هذا الإطار الالتزام الطوعي أو الواعي بالتشريعات والقوانين الحاكمة لمختلف الجوانب في المجتمع سواء كان هذا في الاستثمار أو الأجور أو العمل أو البيئة أو المنافسة وغيرها.
٣. **البُعد الأخلاقي:** أشار (Pava,2008:807) بأن البُعد الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية للشركات يعبر عنه بالقيم والعادات الأخلاقية والانسانية السائدة التي اعتاد عليها الجميع وبأنها هي العمل الصحيح. وعرفه (Moon,2007:80) بأنه الالتزام بالاشياء العادلة والنزيهة والابتعاد عن الحاق الأذى بأصحاب المصلحة. عرفه (وهيبة، 2014:80) بأنه مراعاة الشركة للجانب الأخلاقي في كل قراراتها ومسارها في الصناعة والتي تعمل بها تجنباً لأي ضرر قد يلحق بالمجتمع والشركة.
٤. **البُعد الخيري:** اتفق كل من (Adamu,2017:39) (Wu & Sun,2010:2623-2626) أن البُعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية يعني استثمار الموارد للمجتمع وتحسين جودة الحياة، وأن تكون الشركات أشبه بمواطن صالح يخدم مجتمعه الذي يعمل فيه. وعرفه (Gayo,2012:3) بأنه أعمال ليست لها قواعد وتنظيم دقيق يتم تنفيذها طوعاً من قبل الشركة وتتضمن المواقف الايجابية وأعمال الخير والتبرعات والأعمال الطوعية. وحدده (رجب وحسين، 2015:144) بأنه قيام الفرد أو الوحدة الاقتصادية أو الشركة من تلقاء نفسها بمعالجة ما تركته من آثار وأن تعكس ذلك من خلال الرغبة في رؤية الشركات أن تعمل في مجال تحسين رفاه المجتمع،

وأضاف (Ho,2017:71) بأن البُعد الخَبيري للمسؤولية الاجتماعية يتضمن المساهمة في زيادة رفاهية المجتمع المحلي والمساهمة في صَدوق الرعاية الاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه الشركة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني:

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: وصف المنظمة مجتمع الدراسة ومبررات اختيارها:

تم اختيار شركة زين العراق للاتصالات ميداناً للدراسة الحالية. من مسوغات اختيار الدراسة الحالية أن شركة زين للاتصالات في العراق لها دور اقتصادي كبير، إذ أدرجت في البورصة العراقية عام ٢٠١٥ حسب التقرير السنوي للشركة عام ٢٠٢٠ وأنها تمثل موقعاً هاماً في الاقتصاد الوطني من خلال الدور الذي تؤديه في سد احتياجات القطر في خدمات الاتصالات وارتباطها مع حاجات الزبائن إذ تغطي اليوم (98%) من سكان العراق، إذ تمتلك الشركة بطاقة تعريفية بأكثر من (12) فرع رئيس في جميع المحافظات العراقية ومحافظات اقليم كردستان، إذ يلاحظ التوسع العمودي الكبير في خدماتها في معظم المحافظات العراقية.

ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين:

تم اختيار عينة مؤلفة من (303) موظف في الشركة المبحوثة. والجدول (1) يظهر بعض خصائص أفراد عينة البحث.

الجدول (1) وصف الأفراد المبحوثين في شركة زين للاتصالات

المتغيرات	العدد	النسبة	
المؤهل	إعدادي فأقل	8	2.6%
	دبلوم	47	15.5%
	بكالوريوس	163	53.8%
	دبلوم عالي	85	28.1%
	علياً	0	0%
الاختصاص	إداري	195	64.4%
	فني	108	35.6%
	5 فأقل	127	41.9%
سنوات الخبرة	10-6	67	22.1%
	15-11	65	21.5%
	20-16	44	14.5%
	21 فأكثر	0	0%
المهام الوظيفية	موظف	245	80.9%
	مسؤول وحدة	22	7.3%
	مسؤول شعبة	15	5%
	معاون مدير	11	3.6%
	مدير قسم فأعلى	10	3.3%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

١. المؤهل العلمي: من خلال الجدول (1) نلاحظ حصول حملة شهادة البكالوريوس على أعلى نسبة التي كانت (53.8%)، ثم تليها حملة شهادة الدبلوم العالي والتي كانت (28.1%)، ومن ثم حملة

- شهادة الدبلوم والتي كانت النسبة (15.5%)، تليها (2.6%)، أما حملة الشهادات العليا فلم يحصلوا على أي نسبة.
٢. **الاختصاص:** من خلال الجدول (1) نلاحظ إن الاختصاص الإداري قد حصل على أعلى نسبة التي كانت (64.4%) مقارنة بالاختصاص الفني والذي حصل على نسبة أقل التي كانت (35.6%).
٣. **سنوات الخبرة:** من خلال الجدول (1) نشاهد حصول سنوات الخبرة التي كانت ضمن الفترة (5 سنوات فأقل) على أعلى نسبة التي كانت (41.9%)، تليها الفترة (6-10 سنوات) التي كانت (22.1%) ومن ثم (11-15 سنة) التي كانت (21.5%)، والفترة (16-20 سنة) التي كانت (14.5%)، أما للفترة (21 سنة فأكثر) فكانت (0%).
٤. **المهام الوظيفية:** من خلال الجدول (1) نلاحظ إن المهمة الوظيفية المتمثلة بالموظف حصلت أعلى نسبة التي كانت (80.9%)، تليها مسؤول الوحدة التي كانت (7.3%)، ومن ثم (5%) لمسؤول الشعبة، ونسبة معاون المدير كانت (3.6%)، وأخيراً كانت نسبة مدير قسم فأعلى فكانت (3.3%) كأقل نسبة.

ثالثاً: قياس علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية:

١. **قياس علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة ومجموعة المسؤولية الاجتماعية:** يتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل الارتباط عالية بين متغير القيادة الخادمة وبين متغير المسؤولية الاجتماعية والتي بلغت (0.847)، كما أن هذه العلاقة طردية وذلك لأن قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، وذات دلالة معنوية وذلك لأن قيمة P أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة طردية عالية ومعنوية بين متغير القيادة الخادمة ومتغير المسؤولية الاجتماعية. وعليه ترفض الفرضية الرئيسة الأولى ويتم قبول بديلتها التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية.

الجدول (2) معامل الارتباط بين متغير القيادة الخادمة ومتغير المسؤولية الاجتماعية

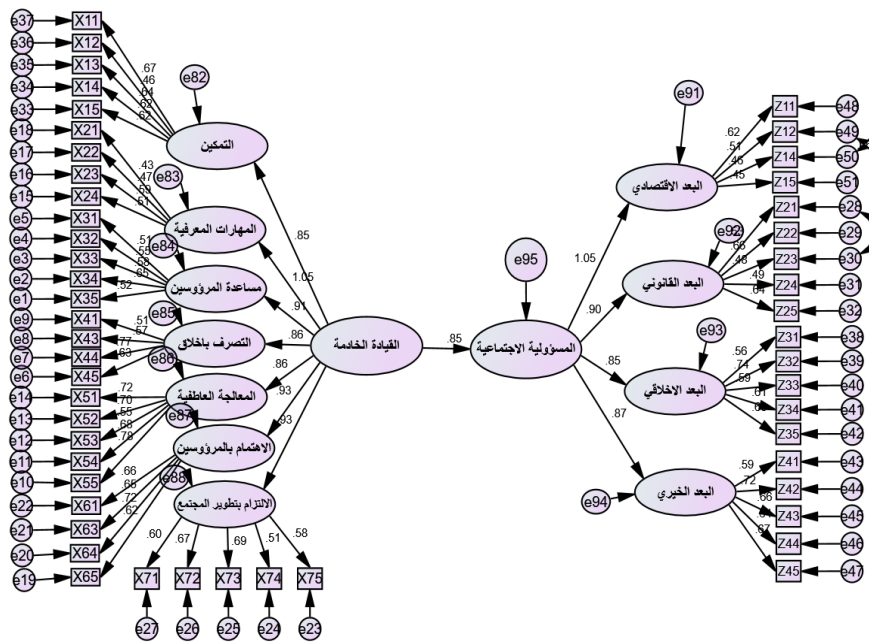
الارتباط		
		متغير المسؤولية الاجتماعية
متغير القيادة الخادمة	Pearson Correlation	0.847**
	P-value	0.000
	N	303

٢. **قياس علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة منفردة والمسؤولية الاجتماعية:** من ملاحظة نتائج الجدول (3) ان هناك علاقة ارتباط عالية بين جميع أبعاد متغير القيادة الخادمة وبين متغير المسؤولية الاجتماعية، إذ كانت قيم معامل الارتباط عالية وموجبة أي علاقة طردية، كما إنها ذات دلالة معنوية وذلك لأنها كانت تمتلك قيمة P أقل من (0.05) التي تعني ذات دلالة معنوية. وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى وقبول بديلتها التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لكل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة في المسؤولية الاجتماعية.

الجدول (3) معامل الارتباط بين أبعاد متغير القيادة الخادمة ومتغير المسؤولية الاجتماعية

الارتباط		متغير القيادة الخادمة						
		الالتزام بتطوير المجتمع	الاهتمام بالمروسين	المعالجة العاطفية	التصرف بأخلاق	مساعدة المروسين	المهارات المعرفية	التمكن
متغير المسؤولية الاجتماعية	Pearson Correlation	0.672**	0.663**	0.663**	0.664**	0.724**	0.703**	0.698**
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	303	303	303	303	303	303	303

رابعاً: قياس تأثير القيادة الخادمة في المسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة:
1. قياس تأثير القيادة الخادمة في متطلبات المسؤولية الاجتماعية:



الشكل (2) التأثير لمتغير القيادة الخادمة في متغير المسؤولية الاجتماعية

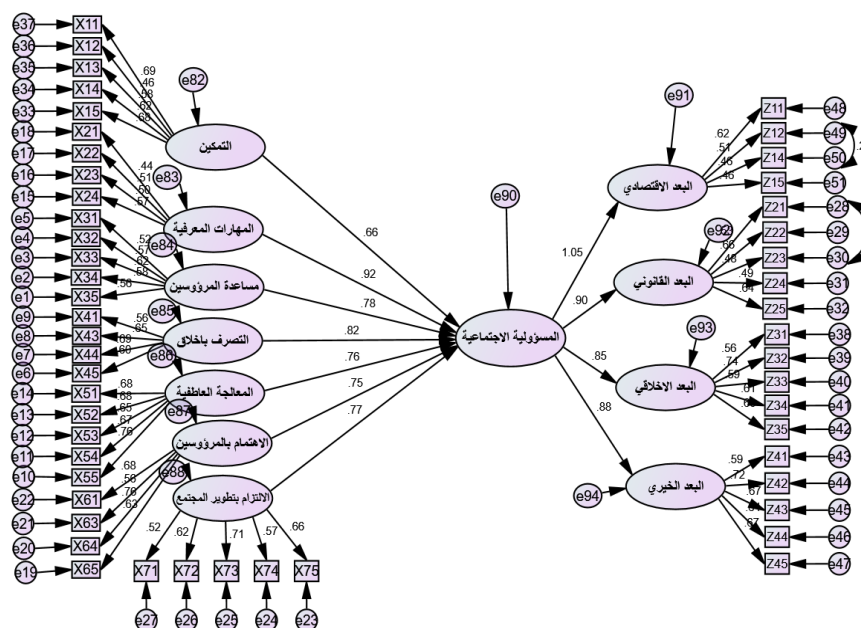
الجدول (4) التأثير وحدود الثقة لأبعاد للقيادة الخادمة مجتمعة في متطلبات المسؤولية الاجتماعية

P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
0.006	0.900	0.773	0.031	0.853	المسؤولية الاجتماعية	< -----	القيادة الخادمة

من خلال الشكل (3) الذي يوضح نموذج المعادلة البنائية الذي تم تصميمه ومن خلال التحليل الإحصائي، يلاحظ أن العلاقة بين متغير القيادة الخادمة ومتغير المسؤولية الاجتماعية كانت علاقة طردية من خلال الإشارة الموجبة لقيمة معامل الانحدار الذي يربط بينهما التي كانت قيمته (37)

(0.853)، وكما هو موضح في الجدول (4)، أما من حيث المعنوية فقد ظهر متغير القيادة الخادمة ذو دلالة معنوية مع متغير المسؤولية الاجتماعية من خلال قيمة p (0.006) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أنه كلما زاد متغير القيادة الخادمة يؤدي إلى زيادة متغير المسؤولية الاجتماعية بمقدار قيمة معامل الانحدار من خلال العلاقة الطردية بينهما. ومما تقدم سيتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول بديلتها التي مفادها يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة في المسؤولية الاجتماعية.

٢. قياس تأثير أبعاد القيادة الخادمة منفردة في المسؤولية الاجتماعية:



الشكل (3) التأثير لكل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق تفاعلية المسؤولية الاجتماعية

الجدول (5) التأثير وحدود الثقة لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة في متطلبات المسؤولية الاجتماعية

P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغيرات المتغيرة بها	مسار التأثير	المتغيرات المؤثرة
	Upper Bound	Lower Bound					
٠.٠٠٥	٠.٧٥٥	٠.٥٥١	٠.٠٦٢	٠.٦٦٥	المسؤولية الاجتماعية	< -----	التمكين
٠.٠٠٥	١.٠١٤	٠.٨٠٣	٠.٠٧٠	٠.٩١٦	المسؤولية الاجتماعية	< -----	المهارات المعرفية
٠.٠٠٥	٠.٨٥٥	٠.٦٧٣	٠.٠٥٢	٠.٧٨١	المسؤولية الاجتماعية	< -----	مساعدة المرؤسين
٠.٠٠٥	٠.٨٧٨	٠.٧١٢	٠.٠٤٧	٠.٨١٥	المسؤولية الاجتماعية	< -----	التصرف بأخلاق
٠.٠٠٤	٠.٨٢٢	٠.٦٨٠	٠.٠٤٣	٠.٧٦٣	المسؤولية الاجتماعية	< -----	المعالجة العاطفية
٠.٠٠٤	٠.٨٢٥	٠.٦٦٩	٠.٠٤٨	٠.٧٥٥	المسؤولية الاجتماعية	< -----	الاهتمام بالمرؤسين
٠.٠٠٦	٠.٨٥٧	٠.٦١٩	٠.٠٦٦	٠.٧٧١	المسؤولية الاجتماعية	< -----	الالتزام بتطوير المجتمع

من خلال الشكل (3) الذي يوضح نموذج المعادلة البنائية الذي تم تصميمه ومن التحليل الإحصائي، يلاحظ أن العلاقة بين أبعاد متغير القيادة الخادمة المتمثلة بأبعاد التمكين، المهارات المعرفية، مساعدة المرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الاهتمام بالمرسسين، الاهتمام بتطوير المجتمع ومتغير المسؤولية الاجتماعية كانت جميعها ذات علاقة طردية من خلال الإشارة الموجبة لقيم معامل الانحدار الذي يربط بينهما التي كانت قيمه (0.665، 0.916، 0.781، 0.815، 0.763، 0.755، 0.771) على التوالي، وكما هو موضح في الجدول (5)، أما من حيث المعنوية فقد ظهر جميع أبعاد متغير القيادة الخادمة ذو دلالة معنوية مع متغير المسؤولية الاجتماعية من قيمة p التي كانت أقل من (0.05)، مما يدل على أنه كلما زاد أي بعد من أبعاد متغير القيادة الخادمة يؤدي إلى زيادة متغير المسؤولية الاجتماعية بمقدار قيمة معامل الانحدار العائد إلى ذلك البعد لأبعاد متغير القيادة الخادمة من خلال العلاقة الطردية بينهما. وعليه سيتم رفض الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وقبول بديلتها التي تنص على وجود أثر معنوي لكل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة على المستوى الكلي والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة.
٢. تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة منفردة والمسؤولية الاجتماعية.
٣. أكدت نتائج الدراسة الميدانية بأن القيادة الخادمة على المستوى الكلي للمنظمة المبحوثة تسهم في التأثير إيجاباً وعلى نحو مباشر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة.
٤. تسهم أبعاد القيادة الخادمة على المستوى الكلي بتأثير معنوي وعلى نحو مباشر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة المبحوثة.
٥. كان لتأثير بُعد المهارات المعرفية النمط الأكثر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، فيما كان بُعد التمكين أقل الأنماط تأثيراً في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، يفسر ذلك بأن شركة زين شركة قطاع خاص، لذلك فهي تولي اهتماماً في مراحل استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية التي تتمتع بمهارات معرفية، ولهذا ظهر تأثيره على المسؤولية الاجتماعية، وفيما يتعلق بالتمكين يفسر بأن نمط القيادة الخادمة في الشركة يشرف على جميع تفاصيل العمل.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة إيلاء الاهتمام بموضوع القيادة الخادمة بوصفها أحد الأنماط القيادية الايجابية الحديثة المتعلقة بالمنظمات المعاصرة وضرورة تعزيز القيادات في الشركة نحو موضوع القيادة الخادمة والعمل على توسيع الاهتمام بالمرتكزات المفاهيمية والفلسفية التي ينطلق منها هذا الموضوع من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات والبحوث العلمية المنشورة من قبل الجامعات والمجلات العلمية الرصينة والمتخصصة في هذا المجال.

٢. ضرورة ان تعمل شركة زين العراق / للاتصالات على تعزيز أبعاد القيادة الخادمة (التمكين، المهارات المعرفية، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطوير المجتمع، المعالجة العاطفية).
٣. ضرورة أن تستثمر شركة زين / العراق للاتصالات ثقة اتباعها بسمات نمط القيادة الخادمة وتعمل على تجسيدها بشكل أوضح على أرض الواقع والإفادة منها بتعميق مستويات الانتماء لدى الأفراد الاتباع في الشركة وزيادة مميزاتهم المعنوية والمادية وإعطائهم الوقت الكافي على التعبير عما يدور في عقولهم من أفكار وحلول ومشاريع يمكن أن تزيد من مستويات الإبداع لديهم وتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية.
٤. تعزيز توجيه الإدارة العليا للشركة نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات استناداً إلى تعضيد ممارسة القيادة الخادمة التي سيكون لها أثراً إيجابياً في سمعة الشركة مما يدعم فرصة نجاحها في المسؤولية الاجتماعية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. رجب، خليل إبراهيم وحسين، حسن أحمد، (2015)، المسؤولية الاجتماعية في الفكر الإسلامي وآفاق تفعيلها في ظل عصر العولمة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (5)، العدد (1).
٢. الزعتري، دنيا نور الدين ياسين، (٢٠٢٠)، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
٣. السعيد، ساجدة عبدالرضا، (٢٠٢٠)، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٤. السكر، هديل بسام شاهر، (2019)، القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة اليرموك، الأردن.
٥. شراب، سلامة محمد، (2018)، أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٦. الشمري، أحمد مطر، (2012)، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمثيل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
٧. عبد، نور باسم، (2019)، القيادة الخادمة وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي بتوسيط الثقة التنظيمية: بحث وصفي تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٨. علي، محمد مسلم حسن والقرني، عبدالله علي، (2017)، القيادة الخادمة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (11).
٩. قهواجي، أمينة وبن حسان، حكيم، (2016)، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول المسؤولية الاجتماعية.
١٠. المعاينة، رقية إسماعيل، (2019)، أثر المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمنظمات: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
١١. وهيب، مقدم، (٢٠١٤)، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، الجزائر.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

12. Adamu, S.A., (2017), Impact of corporate social responsibility on financial performance in the pharmaceutical industry (Doctoral dissertation, Pepperdine University).

13. Ahmed, J.U., Islam, Q. T., Ahmed, A., Faroque, A. R. & Uddin, M.J., (2021), Corporate social responsibility in the wake of COVID-19: multiple cases of social responsibility as an organizational value. *Society and Business Review*.
14. Anglaaere, P.A.B., (2017), Exploring servant leadership within a northern Ghana Dagara traditional community (Doctoral dissertation, Walden University).
15. Bunch, C., (2013), Servant leadership and African American pastors (Doctoral dissertation, Antioch University).
16. Emery Sr, E., (2016). Ethical behavior, leadership and decision making (Doctoral dissertation, Walden University).
17. Gayo, S., (2012), Mandatory and voluntary corporate social responsibility policy debates in Indonesia. In Chiang Mai: International Conference on International Relations and Development, ICIRD (Vol. 26).
18. Ho, T.T., (2017), Corporate social responsibility perceptions and activities of small and medium enterprises in Vietnam (Doctoral dissertation, Ohio University).
19. Larimer, L., (2016), Small business leaders and social responsibility (Doctoral dissertation, Baker College (Michigan)).
20. Li, J. & Madsen, J., (2011), Business ethics and workplace guanxi in Chinese SOEs: a qualitative study. *Journal of Chinese Human Resources Management*.
21. Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. & Liao, C., (2015), Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
22. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D., (2008), Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
23. Moon, J.J., (2007), Essays in empirical analysis of corporate strategy and corporate responsibility. University of Pennsylvania.
24. Moser, D.V. & Martin, P.R., (2012), A Broader Perspective on Corporate Social Responsibility Research in Accounting, *the accounting review*, Vol. 87, No. 3.
25. Muhtasom, A., Mus, H. A. R., Bijang, J. & Latief, B., (2017), Influence of Servant Leadership, Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar. *Star*, 486(206), 410.
26. Muller, R., Smith, E. & Lillah, R., (2018), Perceptions regarding the impact of servant leadership on organisational performance in the Eastern Cape. *International Journal of Business and Management Studies*, 10(1), 46-62.
27. Panaccio, A., Henderson, D.J., Liden, R.C., Wayne, S.J. & Cao, X., (2015), Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 657-675.
28. Pava, M.L., (2008), Why corporations should not abandon social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 805-812.
29. Rahman, N. & Post, C.m (2012), Measurement issues in environmental corporate social responsibility (ECSR): Toward a transparent, reliable, and construct valid instrument. *Journal of business ethics*, 105(3), 307-319.
30. Russell, E., (2016), Servant leaderships cycle of benefit, *Servant Leadership; Theory & Practice*, 3(1).
31. Bryniak, K., (2020), Predicting Work Engagement: A Quantitative Analysis of Entrepreneurial Psychological Capital (Doctoral Dissertation, Grand Canyon University).
32. Savolainen, Joonas, (2016), From Corporate Social Responsibility to Consumer Responsibility: A Study of the Factors That Influence Purchase Intentions, Master Theses, University of Turku.

33. Siddique, M., (2016), The Influence of Workplace Isolation on the Relationship between Servant Leadership Self-efficacy and Job Outcomes (Doctoral dissertation, Universiti Teknologi Malaysia).
34. Timiyo, A. J. & Yeadon-Lee, A., (2016), Universality of servant leadership. *International Leadership Journal*, 8(3), 3-22.
35. Wheelen, Thomas L., David, Hunger, Alan N. Hoffman & Charles E., Bamford, (2017), *Concept in strategic management and business policy*, 3th ed., Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
36. Wu, F.P. & Sun, Q.Z., (2010), An investigation on performance of private enterprises social responsibility. In *The 2nd International Conference on Information Science and Engineering* (pp. 2623-2626). IEEE.