

## تأثير ممارسات القيادة الحقيقية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لجامعة أسوان: دراسة تطبيقية

د. محمود كمال عربي موسى

مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة جنوب الوادي بقنا  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

تهدف الدراسة إلى قياس تأثير ممارسة القيادة الحقيقية، بما في ذلك أبعادها الوعي الذاتي، وشفافية العلاقة، والمنظور الداخلي، والمعالجة المتوازنة، في تعزيز المسؤولية المجتمعية وأبعادها الاقتصادية والقانونية والخيرية والأخلاقية من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي للدراسة الميدانية، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحقيقية ومسؤولية الجامعة المجتمعية بمعامل ارتباط بيرسون (0.772) والذي تم تصميمه وتوزيعه على عينة مكونة من (211) مفردة، وكذلك يوجد تأثير معنوي لإبعاد القيادة الحقيقية على المسؤولية المجتمعية من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة بنسبة مفسره قدرها (59.5%) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وفي ضوء نتائج البحث أوصى الباحث بضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية بجامعة أسوان تتماشى مع متطلبات القيادة الحقيقية و توفير المزيد من الدعم لبرامج المسؤولية المجتمعية، والسعي نحو توفير بيئة عمل داعمة معززة للمبادرات الموجهة نحو المسؤولية المجتمعية، والشفافية والتواصل بين الشركات والمجتمعات المحلية والترويج لمفهوم المسؤولية المجتمعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الحقيقية «القيادة الأصيلة»، المسؤولية المجتمعية، العاملين بجامعة أسوان.

### المقدمة

تعيش المؤسسات التعليمية في الفترة الحالية في ظل التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي اليوم من حيث التطورات الواسعة والسريعة في مختلف المجالات، لذا يجب إيجاد طرق للتعامل مع هذه التطورات والتكيف معها؛ فأصبح من الضروري بشكل متزايد الاستجابة لهذه التطورات في المؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات الحكومية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال التركيز على ثلاثة أدوار رئيسية: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ومع ذلك، فهم يواجهون العديد من التحديات التي تؤثر على قدرتهم على أداء تلك الأدوار والاستجابة للتحديات تخلق نوعاً من التمايز والتفاوت بين الجامعات وقدرتها على قيادة أدوارها بفعالية وكفاءة (Scott, 2011)، وبالتالي فإن خدمة الجامعة للمجتمع من أبرز وظائفها في الوقت الحاضر لأنها تقدم خدمات فعالة والالتزامات التنظيمية لحل قضايا المجتمع، لذلك، تحتاج الجامعات إلى التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية لأنها لم تعد قادرة على استثمار فرص وأدوات المرحلة الجديدة القائمة على التكنولوجيا للاستجابة السريعة والمكثفة والموجهة نحو المجتمع للوصول إلى المعلومات والحفاظ على المقدرات الجوهرية للمؤسسة التعليمية (Torres, Moreno & Verdu, 2010).

وفي هذا الصدد، تتجه الجامعات الآن بشكل أكبر نحو أساليب قيادية جديدة تعتمد بشكل أساسي على تشجيع العمل ضمن فرق العمل، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالموارد البشرية وتعزيز وتطوير مهاراتهم في إطار التفاعل القائم على الأخلاقي والشفافية في العلاقات (Turhan & Celike, 2011) ربما يكون أحد أبرز اتجاهات القيادة اليوم ومع هذه التغييرات المعاصرة؛ ظهرت مؤخراً عدة مصطلحات وأنماط للقيادة الإيجابية، مثل أنماط القيادة التحويلية

\* تم استلام البحث في أبريل 2023، وقبل للنشر في مايو 2023، وسيتم نشره في فبراير 2026.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2026، ص 1-36، (معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/AJA.2023.205125.1425

والأخلاقية والعاملة والموزعة والإبداعية... وغيرها من أنماط القيادة الموجهة نحو التطوير والتحسين بما يتماشى مع متطلبات المجتمع، ويرى (Avolio and Gardner, 2005) أن جهود الباحثين لإيجاد نمط شامل للقيادة الإيجابية أدت إلى ظهور مفهوم جديد للقيادة، القيادة الحقيقية (القيادة الأصيلة)، والتي تمثل النموذج الجذري لنماذج القيادة الإيجابية كالقيادة التحولية والكريزماتية والأخلاقية والخدمية.

تعد القيادة الحقيقية أو ما يطلق عليها الأصيلة من بين أساليب القيادة الحديثة التي يتبناها القادة، حيث يتميزون بتبني مبادئ الصدق والشفافية والمعايير الأخلاقية المرتفعة، كما يسعون لتحقيق العدالة في جميع تعاملاتهم مع الموظفين، بالإضافة إلى إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار (بردان، 2017). فهو نمط يتصرف وفقاً للقيم والمبادئ التي يؤمن بها وتحكم العمل في الجامعة، ثم خلق جو داعم إيجابي في الجامعة يعكس في العديد من الممارسات الإدارية للجامعة، واكتساب ثقة مرؤوسيه في إطار من الشفافية، الوعي الذاتي والحكم المتوازن والمنظور الأخلاقي، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات المقدمة وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة والقدرة على الوفاء بدورها تجاه المجتمع واستمرار البقاء والنمو في بيئة شديدة التغير والتنافسية (نجم وآخرون، 2015).

ومن ناحية أخرى، لم تعد نظرة الجامعات تقليدية ولكنها موجهة نحو المبادرات والمساهمات الاجتماعية ولعل من أبرز هذه المساهمات تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للجامعة فهي امتداد لروح المسؤولية الاجتماعية للشركات (Nu-chprasop, 2018)، وتمت إصدار معايير المسؤولية الاجتماعية للشركات عام 1997، التي تركز على ثلاثة مجالات رئيسية وهي حماية البيئة وحقوق الإنسان وحقوق العمال، وذلك بعد أن ظهرت هذه الفكرة في مؤتمر القمة العالمي حول التنمية الاجتماعية في (Setó-Pamies, 2011) (COPENHAGEN, 1995). وتهدف المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق الاستدامة المجتمعية، ولذلك ركزت اليونسكو على المؤسسات التعليمية كركيزة لتحقيق التنمية المستدامة الحقيقية، وشددت على أهمية مؤسسات التعليم التي تبني المسؤولية الاجتماعية، حيث يتبع ذلك تطوير المعرفة والمهارات والقيم المتعلقة بتنمية المجتمع وتحقيق فائدته (Fauce, 2005).

علاوة على ذلك، تؤمن المسؤولية الاجتماعية للجامعة بضرورة إشراك الجامعة في الخدمات المجتمعية الإقليمية والعالمية والتنمية الاقتصادية المستدامة والتنمية المجتمعية البيئية والاجتماعية والبيئية والتقنية والتفاعل مع بيئات المجتمع والأعمال (Sánchez, 2020)، فالمسؤولية المجتمعية تشير بشكل أساسي إلى جميع الأنشطة التي تقوم بها الجامعة وتتم بجمع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المقام الأول وهي رسالة إخلاص وخدمة إنسانية تهدف إلى تحسين حياة المجتمع وأن أرقى الجامعات في العالم مثل جامعة هارفارد وجامعة ستانفورد وجامعة ديوكي وضعت المسؤولية جزءاً لا يتجزأ من خططهم الإستراتيجية (عبد المجيد، 2010 : Freydon & Naser 2011).

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن الجامعات أدركت أهمية التوجه نحو تبني وتعزيز مفاهيم المسؤولية الاجتماعية بشكل متزايد وان تأثيرها على البيئة أصبح جزءاً لا يتجزأ من عملها ولكي تحقق الجامعات التوجه لآبد لها من اتباع ممارسات إدارية ونمط قيادي حديث ومتجاوب مع متطلبات التوجه المجتمعي، ومن بينها ممارسات نمط القيادة الأصيلة، وقد كان ذلك دافعاً لتوجه الباحث نحو دراسة هذا الموضوع بالتطبيق على جامعة أسوان وتعتبر جامعة أسوان من الجامعة الحكومية المصرية مقرها أسوان بالصعيد، أنشئت كجامعة حكومية عند صدور القرار الجمهوري سنة 2012 وتضم جامعة أسوان «18 كلية» وأيضاً «معهدين» ولذا تقوم الدراسة الحالية على قياس أثر ممارسات القيادة الحقيقية في تعزيز المسؤولية المجتمعية في جامعة أسوان.

## المحور الأول الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري: يتناول الباحث في هذا الجزء من البحث الإطار الفكري لمتغيرات البحث المتمثلة في: القيادة الحقيقية (الأصيلة)، والمسؤولية المجتمعية، وذلك بالتركيز على المفاهيم المرتبطة بالمتغيرات وأبعاد المتغيرات مع التركيز على الأبعاد المستخدمة في البحث الحالي وذلك تحقيقاً لأهداف البحث على النحو التالي:

### أولاً- القيادة الحقيقية "الأصيلة" (Authentic leadership (AL

#### 1- مفهوم نمط القيادة الحقيقية:

يرتبط نمو واستمرارية أي منظمة بتوفير مختلف الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية. وقد اعتبرت الموارد البشرية من أهم الموارد نتيجة لكونها مورداً حيوياً يساهم في تحقيق أقصى فائدة ممكنة (George, 2003)، فهو الذي يوفر

الموارد المختلفة التي تحتاجها المنظمة للاضطلاع بالأنشطة الاقتصادية وتحقيقها. وفي هذا الصدد، اكتسبت مسألة القيادة الحقيقية اهتمامًا كبيرًا من الممارسين والباحثين في السنوات الأخيرة، وذلك لأن القيادة الحقيقية تعتبر امتدادًا لنظرية القيادة الإيجابية، مثل: القيادة الأخلاقية، الكاريزمية والقيادة التحويلية (Walumbwa et al., 2010; Avolio et al., 2004). ويرتكز هذا الاهتمام على قدرة القيادة الحقيقية على التأثير على الناس من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Daft, 2014). وتجمع القيادة الحقيقية بين مجال السلوك المؤسسي والقيادة الأخلاقية والتحويلية في نطاق أوسع وأطلق عليه القيادة الحقيقية (Luthans and Avolio, 2003). ولهذا السبب، يعتبر الباحثون والممارسون القيادة الحقيقية كأحد الأساليب الحديثة والفعالة في القيادة المؤسسية.

وتأتي القيادة الحقيقية كواحدة من أبرز الاتجاهات الحديثة في القيادة، والتي كانت شائعة في العقدين الماضيين وتلقت حصة كبيرة من البحث والدراسة لأنها تركز على رأس المال النفسي الإيجابي والدعم والمناخ التنظيمي الإيجابي ووعي القائد وإدراكه للمواقف والالتزام بالمعايير الأخلاقية والشفافية والصدق والنزاهة وينشأ تأثير القيادة الحقيقية من خلال الشعور بالفردية والانتماء الاجتماعي بين القائد والتابعين (Gardner, 2005)، وتمثل القيادة الحقيقية إطرًا جديدًا نسبيًا للقيادة ينبع من مجالات القيادة والأخلاق وعلم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي وان مفهوم الأصالة في القيادة يركز على الصفات القيادية، وتعزيز الأمل والتفاؤل فيما يتعلق بالأهداف الجماعية، وكذلك القادة الحقيقيون يتمتعون بدرجة عالية من النزاهة، ولديهم قيم أساسية ثابتة ويظهرون التزامًا قويًا لجميع أصحاب المصلحة والأطراف المعنية (Avolio et al., 2004).

ويعود مفهوم الأصالة (Authenticity) إلى الفلسفة اليونانية القديمة كما يتضح في القول اليوناني المأثور (كن صادقًا مع نفسك) be true to oneself (Neff & Harter, 2002)، والواقع أن أصل كلمة (أصيل) تعزى إلى authentic والتي تعني (أن تملك السلطة الكاملة)، والتي تعكس فكرة عمل الأصالة حيث إن الفرد هو سيد حيزه الخاص He master of his own domain (Kernis & Goldman, 2006) وتم ترجمة المصطلح علي أساس قيادة حقيقية أو أصيلة لهما نفس المعني .

يمكن تقديم أهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة الحقيقية "الأصيلة" على النحو التالي:

- وفقًا لدراسة (Leroy et al., 2015)، يمكن تعريف القيادة الحقيقية على أنها النتيجة الطبيعية لأداء الأفراد الحقيقيين لأدوارهم كقادة.
- بينما يري (Walumbwa et al., 2008) السلوك الأصيل للقيادة يشير إلى مدى إدراك القائد لنمط الانفتاح والوضوح وإظهاره واتساقه في إفصاحه وتفعيله للقيم والدوافع والمشاعر الشخصية.
- وقد أوضحت Merriam-Webster أن التعريفات الحديثة للأصالة تعني الحقيقة أو الموثوقية وهي مرادفة للصدق والجدير بالثقة والموثوقية (Doherty et al. 2020).
- ويرى (نجيب، 2021) أن القيادة الأصيلية تعني المصادقية مع النفس والآخرين والمثال الذي يحتذى به في حسن التصرف والتأثير على الأفراد لبناء نقاط قوة لدى التابعين وخلق بيئة تنظيمية إيجابية ومتألفة، وقدرته على إعادة ثقة الموظفين والعملاء والمواطنين والأطراف المعنية.
- وفقًا لذلك، يعرف (Shamir & Eilam, 2005) القائد الحقيقي بأنه الشخص الذي يعمل ويتناول المعرفة الذاتية ووجهات النظر الشخصية التي تعكس بوضوح معتقداته وقيمه ويميل إلى خلق بيئة من الثقة المتبادلة، والاهتمام برهاية المرؤوسين والتابع والزملاء والمنظمة والمجتمع ككل، وإحساسها القوي بالأخلاق والروح المعنوية والإيثار والقيم الشخصية والتفاؤل والشفافية والانفتاح داخل فرق العمل .
- وضعت دراسة (Avolio & Gardner, 2005) مفهوم الأصالة كأساس نظري للعديد من نظريات القيادة الأصيلية، حيث تم تعريف الأصالة على أنها قدرة الفرد على التعبير عن تجربته الشخصية واتباع سلوك يتفق مع معتقداته الخاصة في الأقوال والأفعال.
- وفقًا لتعريف (Sagnak & Kuruoz, 2017)، تعني القيادة الحقيقية سلوك القائد الذي ينبع من فهمه وإدراكه لقيمه الشخصية وقيم الآخرين ووجهة نظرهم الأخلاقية، ويظهر ذلك من خلال شخصية القائد الأخلاقية العالية والوثيقة والمرنة.
- وفقًا لتعريف (Gardner, 2008)، القيادة الحقيقية تعني "نمط سلوك القائد الذي يتبنى ويعزز قدرات الفرد النفسية الإيجابية، والمناخ النفسي الإيجابي، والوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وشفافية وعقلانية القائد في العلاقات مع التابع، وذلك من خلال تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية".

- وفقاً لتعريف (نجم وآخرون، 2015)، القيادة الأصيلة تعني "نمط قيادي يتبع القيم والمبادئ التي يؤمن بها، وذلك لخلق مناخ إيجابي في المنظمة وتعزيز مصداقية مرؤوسيه بشفافية، ويتميز بالوعي الذاتي والحكم المتوازن والمنظور الأخلاقي".
- التعريف الأكثر شيوعاً للقيادة الحقيقية (الأصيلة): "المصداقية مع النفس والآخرين والمثال الذي يحتذى به في حسن التصرف والتأثير على الأفراد لبناء نقاط قوة لدى التابعين وخلق بيئة تنظيمية إيجابية ومتألّفة، وقدرته على إعادة ثقة الموظفين والعملاء والمواطنين والأطراف ذات المصلحة. وتتضمن أربعة أبعاد" (Walumbwa et al., 2008).
- ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن القيادة الحقيقية أو الأصيلة هو نمط قيادي حديث يجمع بين القيادة الخادمة والقيادة التحولية ويضع الأصالة معيار رئيس في القيادة، ويضم الجوانب الإيجابية: كالالتزام والوعي الذاتي الداخلي للقائد، وقدرته على معالجة المعلومات، وتوجهاته الأخلاقية والشفافية التامة في تعامله مع مرؤوسيه، ومن ثم فهو نمط إيجابي ومعزز وداعم ويمكن تعريفه إجرائياً "التوجهات السلوكية والتنظيمية التي يقوم بها القائد في الجامعة لتحسين بيئة العمل من حيث المناخ الأخلاقي الإيجابي بالجامعة، وقدرته النفسية الإيجابية نحو العاملين وسعيه لرفع مستوى الوعي لديهم وكذلك وعيه الذاتي ومعالجته للمعلومات المتاحة وكذلك التعامل بشفافية تامة في علاقته مع العاملين بالجامعة.

## 2- أبعاد ممارسة القيادة الحقيقية (الأصيلة)

بمراجعة الأدبيات المرتبطة بمفهوم القيادة الحقيقية (الأصيلة) يري الباحث أن البحوث والدراسات السابقة العربية شهدت اختلافاً في تعريفها وترجمتها للمصطلح الأجنبي (Authentic leadership)، ويرجع السبب لحدائث المصطلح الذي جاء مرادفاً (للقيادة الجديرة بالثقة في دراسة (عجوة 2009،، ونجم وآخرون 2015)، والقيادة الموثوقة (دراسة صبا وآخرين، 2021، Alowan، 2022) والقيادة الحقيقية كما في دراسة (البغدادي، 2015)، والقيادة الأصيلة (المحيميد، 2021، مرسي، 2010، مرسي وآخرون، 2022)، ولكن رغم اختلاف التعريب للمصطلح إلا أن جميع الدراسات اتفقت على التوجه العام لمصطلح (Authentic leadership) هوانه نمط إيجابي معزز لمناخ عمل يتسم بالالتزام بالأصالة والقيم والوعي ومراعاة الذات والتوازن والشفافية، ويشير استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي تمت من خلالها دراسة العديد من الأبحاث حول موضوع القيادة الأصيلة، ومن بين هذه الأبحاث دراسة (Avolio et al. 2005) و (Walumbwa et al., 2010) وفقاً لـ (Walumbwa et al., 2008) تتألف سمات القيادة الأصيلة "الحقيقية" من أربعة أبعاد رئيسية وهي: الوعي الذاتي، ومنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة، وشفافية العلاقات.

ويشير (Kernis, 2003) إلى أن الأصالة في القيادة هي عملية مهمة تصف بدقة احترام وتقدير الذات المثالي. وأشار إلى أربعة عناصر أساسية لمحتوى الأصالة، وهي: السلوك الأصيل أو التصرف وفقاً لذات الفرد الحقيقية، وأصالة العلاقات، مما يعني سعي القائد إلى الانفتاح والصدق في العلاقات الوثيقة، ووعي القائد الذاتي بنقاط قوة الفرد ونقاط ضعفه وقيمه وعواطفه، والتشغيل غير المتحيز للمعلومات ذات صلة بالذات، أو القبول الموضوعي لصفاته الخاصة.

ويتبنى الباحث التوجه نحو أبعاد أربعة للقيادة الحقيقية (الأصيلة) والمتمثلة في «الوعي الذاتي وشفافية العلاقات والمنظور الأخلاقي الداخلي والتشغيل المتوازن» والتي حازت على قبول واسع من جانب الكتاب، والتي قد تم الاعتماد عليها في البحث الحالي فتلك الأبعاد الأربعة تسهم في تطوير القيادة الأصيلة، وإن كل بعد منها يضم كفاءات متعددة تساعد على بناء كل من الإطار النظري والعملية لتحقيق فائدة علمية، ويمكن تناول أبعاد القيادة الحقيقية بدراسة الأبعاد الأربعة (Walumbwa et al., 2008) وذلك على النحو التالي:

### أ- بعد الوعي الذاتي Self Awareness

يمثل البعد الأول لممارسات القيادة الحقيقية إلى قدرة قادة الجامعات على معرفة نقاط قوتهم وضعفهم، والتعرف على المتغيرات المحيطة وتأثيرها على بيئة الجامعة، وكذلك الدرجة التي يمكن للقائد أن يفهم بها كيف يشعر بما حوله وانتباهه وإدراكه إلى نقاط قوته وضعفه وكيف يراه الآخرون وكيف يؤثر عليهم.

وفقاً لرأي (Avolio et al., 2004)، يمكن للتأمل الذاتي والاعتراف بالذات أن تبرز من خلال سمات أو سلوكيات القائد، والتي غالباً ما تساهم في تعزيز اندماج العاملين في العمل. ويسلط القائد الحقيقي الضوء على سلوكيات وعي الذات

من خلال علاقة قوية وحقيقية وشفافة مع العاملين، ويعتبر الوعي الذاتي أحد المحددات الرئيسية ونقطة انطلاق للقيادة الحقيقية، إنه ينطوي على التكرار الذي يوضح للقائد أن يفهم تأثير أفعاله على الآخرين، سواء كانوا تابعين أو زملاء. حيث توضح نظرية القيادة الأصيلة القادة الفعالين على أنهم يدركون تمامًا كيف يفكرون ويتصرفون وينظر إليهم الآخرون على أنهم مدركون لقيمتهم الشخصية وقيم الآخرين ووجهات نظرهم الأخلاقية ونقاط قوتهم في السياق التنظيمي الذي يعملون فيه (Peterson et al, 2012).

ومن وجهة نظر (Walumbwa et al., 2008) الوعي الذاتي هو علاقة جزئية حيث جزء منه علاقات وجزءاً آخر معرفة القائد الذاتية وينطوي على اكتساب معرفة الذات من خلال معرفة الآخرين، ويعبر الوعي الذاتي عن رؤية القائد لنفسه من الداخل، بما في ذلك نقاط ضعفه وقوته وقيمه ووجهة نظر الآخرين إلى قدراته وكيفية تأثيرها على بيئة العمل ويتمتع المدراء ذوو الوعي الذاتي العالي بالقدرة على إدارة عواطفهم في حالة حدوث نزاع أو من خلال تجنب إظهار المشاعر السلبية للآخرين، ويجب أن يتطابق ويتوافق مع السلوكيات والقيم المعتمدة. كل من الوعي الذاتي له مرجع داخلي في الحالات العقلية، ومرجع خارجي ينعكس في الصورة الذاتية أو الطريقة التي ينظر بها إلى القائد. لذلك يجب أن يكون هناك تطابق بين المرجع الداخلي والخارجي. ويرى (Eagly, 2005) بعد الوعي بالذات انه يعبر عن ما بداخل القائد وما هو في حد ذاته من حيث قدرته على معرفة نقاط ضعفه وقوته ويجعل الوعي الذاتي للقائد الأصيل بصيرة تمكنه من رؤية نفسه دون تحيز من الداخل والخارج.

واستناداً إلى ما ذكره يرى الباحث أن الوعي الذاتي يشير إلى ما بداخل القائد وما يدور في ذاته من حيث قدرته على معرفة كينونته من نقاط ضعفه ونقاط قوته وبالتالي قدرته على إدراك نقاط الضعف ومحاولة تحسينها ولا تؤثر نقاط الضعف على عمله، وكذلك نقاط القوة واستخدامها بشكل دقيق لصالح العمل بالجامعة، وتقييمه الداخلي الأساس في هذا البعد، فالوعي الذاتي يجعل لدى القائد الأصيل نظرة ثابتة تمكنه من رؤيته لذاته دون تحيز من الداخل والخارج من خلال ردود الأفعال من قبل العاملين وتقبله لنتائج التغذية العكسية من العاملين، ويؤثر الوعي الذاتي للقائد على الآخرين وعلى بيئة العمل بشكل كبير، حيث يمكن للقائد الأصيل الذي يتمتع بالوعي الذاتي أن يكون قدوة إيجابية للآخرين، وأن يساعدهم على تحقيق النجاح والتطور في العمل. وفي حالة وجود نزاعات، يمكن للقائد الذي يتمتع بالوعي الذاتي أن يدير ذاته ويتحكم فيها بشكل فعال، مما يساعده على فهم المتغيرات المحيطة به واتخاذ القرارات الصائبة والتفكير بوضوح وعقلانية، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تعزيز ثقته في نفسه وفهمه للبيئة التي يعمل فيها.

#### ب- بعد المعالجة المتوازنة (التشغيل المتوازن) **Balanced Processing**:

يتضمن المحور الثاني لأبعاد القيادة الحقيقية تشجيع القائد الأصيل على جمع آراء الآخرين ووجهات نظرهم، حتى وإن تعارضت مع وجهة نظره الخاصة. ويتميز القائد الأصيل بقدرته على اتخاذ قرارات تخدم مصلحة الجامعة وجميع العاملين، دون تحيز لصالحه الشخصي. وتقلل المعالجة المتوازنة من الدور المقاوم والسلبي للعاملين عندما يتلقون القرار الذي تمت استشارتهم فيه ورؤيتهم. ويشير الباحثون إلى أن القائد الأصيل يتمتع بقدرة على معالجة المعلومات بشكل موضوعي، ويحلل جميع البيانات قبل اتخاذ أي قرار، وهو ما يجعله يتمتع بثقة أتباعه. ويتميز هذا النوع من القيادة بالشفافية في التعامل مع المعلومات، حتى إذا تعارضت مع تصوراتها، مما يضمن توازناً في رد فعله تجاه المعلومات والمواقف ذات الصلة. يمكن القول بأن المعالجة المتوازنة تمثل مفتاح سلامة القائد الحقيقي والسمة التي تؤثر في النهاية على القرارات والسلوك (Peterson et al., 2012).

ويرى (نجيب، 2021) المعالجة المتوازنة تعبر عن حقيقة أن القائد يحلل جميع المعلومات بموضوعية قبل اتخاذ القرار، ويستمتع إلى وجهات نظر مختلفة، حتى المعلومات التي تتعارض مع معرفته الشخصية، وذلك للوصول إلى قرارات محايدة يثق بها المرؤوسون. ويتطلب ذلك معالجة المعلومات بشكل موضوعي، دون تحيز أو تأثر بالمعرفة الشخصية، وهو ما يضمن تحقيق توازن في القرارات والسلوك. ويمكن القول إن المعالجة المتوازنة تمثل مهارة أساسية للقائد الأصيل لتحقيق النجاح في قيادته.

وفقاً لـ (Walumbwa et al, 2008; Avolio & Gardner, 2005)، يعتبر القائد الأصيل هو من يعرف من هو، ويتمتع بحس مثالي للذات، وبالتالي يمكنه معالجة المعلومات الأكثر موضوعية بنفسه. ويتميز هذا القائد بقدرته على

تقديم مجموعة متوازنة من المعلومات حتى إذا كانت هناك جهات نظر مختلفة تتعارض مع وجهات نظره، ويحلل جميع المعلومات بموضوعية قبل اتخاذ أي قرار، مما يمنحه ثقة المرؤوسين. وتعتبر المعالجة المحايدة للبيانات مفتاح سلامة القائد الحقيقي، حيث يتميز بالتعامل مع المواقف بموضوعية دون تحيز، مع الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة، ويؤثر ذلك في النهاية على القرارات والسلوك، وأهمية المعالجة المحايدة للبيانات كسمة أساسية للقائد الحقيقي، والتي تساعد على تحقيق النجاح في قيادته.

بناءً على ما ذكر، يرى الباحث إن القائد الحقيقي يتمتع بالقدرة على المعالجة المتوازنة أو التشغيل الذاتي، والتي تتضمن القدرة على تحليل البيانات والمعلومات بموضوعية دون تحيز قبل اتخاذ أي قرار، بما في ذلك القدرة على التعامل بشفافية مع المعلومات حتى إذا كانت تتعارض مع تصوراته الشخصية. ويتميز هذا القائد بالقدرة على معالجة المواقف ذات الصلة بموضوعية قبل اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى توازن في رد فعله تجاه المعلومات. وتعد هذه القدرات أساسية لقيادة فعالة وناجحة، حيث تساعد على تحقيق الأهداف بطريقة مستدامة وموثوقة.

### ج- بعد المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective

يتيح المنظور الأخلاقي الداخلي للقائد الحقيقي الاعتراف بالقضايا الأخلاقية وتقييمها، حيث يعتبر القائد المسؤول الأخلاقي لأصحاب المصلحة في الجامعة ويستخدم خبرته السابقة في التعامل مع قضايا الأعمال التجارية الأخلاقية. ومن خلال هذا المنظور، يمكن للقائد الحقيقي الاعتراف بالمشاكل الأخلاقية وتقييم الخيارات واتخاذ إجراءات حقيقية. ويتميز المنظور الأخلاقي الداخلي للقائد الذي يسترشد بالقيم والمعايير الأخلاقية بالعمق والجدور العميقة، وليس نتيجة لضغوط خارجية من زملاء العمل أو الجامعة أو المجتمع المحيط. ومن خلال عملية التنظيم الذاتي الداخلي، يمكن تحقيق الاتساق في السلوك والتصرفات الأخلاقية، مما يساعد على بناء وتعزيز الثقة والاحترام في الجامعة والمجتمع المحيط. وبالتالي، يعد المنظور الأخلاقي الداخلي للقائد الحقيقي أساسياً لتحقيق قيادة فعالة وناجحة في الجامعة (Emuwa, 2015; May et al., 2003; Peterson, 2012).

ويعبر المنظور الأخلاقي الداخلي عن الدرجة التي يضع بها القائد معياراً عالياً للسلوك الأخلاقي يسترشد بأساس أخلاقي إيجابي يلتزم به على الرغم من الضغوط المجتمعية والمعايير التنظيمية. وهذا واضح في سلوكه واتخاذ قراراته، وهو ما يتفق مع قيمه الداخلية (نجيب، 2022)، وهذا يعني المنظور أن المنظور الأخلاقي الداخلي أن القادة يتبنون من خلاله معايير وقيم داخلية تنبع من نفسه، حيث يتم تحديد سلوك القائد وفقاً للمعايير الأخلاقية، القيم والمعتقدات، وبالتالي تقليل تأثير العوامل الخارجية على سلوك القائد الأصيل، لأنه قادر على فصل منظوره الأخلاقي عن الضغوط الخارجية (Peus et al., 2012).

ويشير (Walumbwa, 2010; Avolio et al., 2004) لأهمية تعزيز القيم الأخلاقية في المنظمات، حيث يرى الباحثون أن هذا التعزيز يساهم في إلهام الموظفين للتصرف بشكل أخلاقي في مكان العمل والشعور بقيمة العمل عن طريق العمل بانسجام مع مبادئهم الأخلاقية. ويعتبر بعد المنظور الأخلاقي أحد البعد الهامة التي يمكن للقادة تبنيها في سلوكياتهم وأفعالهم، حيث يعكس هذا التبنى المعايير الأخلاقية التي تتميز بها القادة ويساعد على اكتساب الاتباع للاحترام والثقة في القادة، مما يعزز إحساسهم بالإنصاف والعدالة. ويؤدي هذا التعزيز إلى خلق بيئة آمنة نفسياً وتحفيز الموظفين على الأداء العالي والمشاركة والاندماج في العمل، وفي نفس السياق أشار (Hsiung, 2012) أنه بدون المعتقدات الأخلاقية والمعنوية، لن يتمكن الموظفون من التعبير عن مواقفهم في العمل بشجاعة، خوفاً من أن يؤذهم القائد، ويعتقد أن القيم الأخلاقية ومستوى عالٍ من الصدق والنزاهة يزيد من مستوى التوحيد والتماثل الاجتماعي للموظفين في بيئة العمل بالجامعة.

واستناداً إلى ما ذكره الباحث أن بعد المنظور الأخلاقي الداخلي يركز في المقام الأول أن سلوك القائد تحكمه القيم والمعتقدات التي يؤمن بها في داخله، فقيام القائد بوضع معايير مرتفعة للسلوك الأخلاقي يستخدمها في عمله مع التابعين مسترشداً بالأساس الأخلاقي الإيجابي الذي يلتزم به برغم الضغوط المجتمعية والمعايير التنظيمية التي تحيط به.

### د- بعد الشفافية في العلاقات Relational Transparency :

يشير بعد شفافية العلاقات إلى الانفتاح على الأفكار والمعلومات الجديدة التي يجب تفعيلها من خلال المشاركات الخارجية والتي من خلالها يقدم القائد ذاته الحقيقية للآخرين ويشارك المعلومات بشكل علني، للتعبير عن مشاعره

ومعتقداته الحقيقية وتعزيز مستوى انفتاحه مع الآخرين ، مما يتيح لهم الفرصة التنبؤ بأفكاره وتحدياته وأرائه ، كل هذا يسمح للقائد بتوصيل مشاعره الحقيقية وأرائه ومشاعره بشكل متبادل مع مرؤوسيه (Kernis , 2003; Rego et al., 2012).

ويعتقد (نجيب ، 2021) أن شفافية العلاقات تعمل على بناء الثقة والمودة والعمل الجماعي بين القادة والعاملين من خلال المشاركة الحقيقية للأفكار والمعلومات والتعبير الصادق عن المشاعر والعواطف، مما يجعل الموظفين يشعرون بالتقدير من قبل القيادة ودورهم، وبالتالي زيادة التزام الموظفين بالمنظمة، كما وضع (Peterson et al 2012.) أنها عملية لبناء الثقة من خلال المشاركة الحقيقية بين القادة وأتباع الأفكار والمعلومات والتعبير الصادق عن المشاعر والعواطف، وهذه الشفافية تخلق بيئة عمل تجعل الموظفين يشعرون بتقدير القادة ويقدر دورهم، يتطلع القائد الأصيل إلى بناء علاقات شفافة، ومحاولة تحقيق التوازن بين المعلومات المتنوعة والمتناقضة.

وأوضح (Avolio, 2005) أن القائد الأصيل يعبر عن مثال وقدوة يحتذى به في عدة أمور لأنه يثبت الشفافية في عملية صنع القرار، ويبث الأمل والتفاؤل بين الأتباع، ويحقق التوافق بين أقواله وأفعاله، ونظرا لهذه العلاقة الإيجابية، من المتوقع أن تسهم في تحفيز الموظفين للاندماج في عملهم، فعملية إشراك الموظفين يتيح لهم الفرصة لإبداء آرائهم وملاحظاتهم، والاستماع لهم وقبول رأيهم، وتبادل المعلومات علنا معهم، من شأنه أن يدعم قدرة القائد الحقيقي على إنشاء بيئة عمل أخلاقية تتسم بالاحترام والصدق .

واستنادا إلى ما ذكر يعتقد الباحث أن بعد الشفافية في العلاقات يعكس درجة تقديم القائد لنفسه للآخرين، والتعبير عن مشاعره ودوافعه الداخلية، ومشاركة المعلومات والإفصاح عنها وتبادلها مع مرؤوسيه، وتشكيل العلاقات القائمة على الثقة وتبادلها بين الموظفين في الجامعة. وبناءً على ما تم ذكره، يمكن الاستنتاج أن الشفافية في العلاقات تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الثقة والتواصل الفعال داخل المنظمة، وبالتالي تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.

بالاعتماد على التأصيل العلمي للقيادة الحقيقية من خلال ما تم عرضه من المفاهيم والأدبيات المتعلقة بأبعاد القيادة الأصيلة يمكن عرض الاستنتاجات التالية:

- القيادة الحقيقية تعبر عن نفس ترجمة مصطلح القيادة الأصيلة هي نوع من القيادة يتميز بالصدق والشفافية والثقة والإلهام ويعتمد القائد الأصيل على قيم أخلاقية ومبادئ مثل الاحترام والعدالة والصدق والتواضع والتعاطف، ويسعى لتحفيز فريقه وتطويره وتمكينه من تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة مشجعة.
- القيادة الحقيقية هي نوع من القيادة التي تعتمد على قيم أخلاقية ومبادئ مثل الاحترام والعدالة والصدق والتواضع والتعاطف. يسعى القائد الأصيل إلى تحفيز فريقه وتطويره وتمكينه من تحقيق الأهداف المشتركة، من خلال تبني نهج مشارك ومشجع. وبذلك، تعتبر القيادة الأصيلة هي القيادة الحقيقية التي تعبر عن نفسها.
- ويتميز القائد الأصيل أيضًا بالقدرة على التأقلم مع التغييرات والتحديات، ويستخدمها كفرص لتحفيز فريقه وتحقيق النجاح. وعمومًا، يسعى القائد الأصيل دائمًا إلى تحفيز فريقه ودفعه لتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة، ولهذا السبب يعتبر هذا النوع من القيادة مهمًا جدًا في بناء فرق عمل ناجحة.
- أظهرت الدراسات أن القيادة الحقيقية والقيادة الأصيلة تعنيان نفس المفهوم، وهو النهج الذي يعتمد على الصدق والشفافية والثقة والإلهام، ويخلق علاقات صادقة وشفافة قائمة على القيم والأخلاق مع الموظفين. ويوضح القادة الحقيقيون الإنصاف والعدالة والتعاطف والاحترام، وينفقون بالآخرين ويتمتعون بالموثوقية والمصداقية، ويمتلكون الإدراك الداخلي والوعي بأنفسهم وبالآخرين ومشاعرهم الإيجابية. كما يسعون باستمرار إلى تطوير الذات والتعلم المستمر واكتساب المهارات التي يحتاجون إليها، وهو ما يساعدهم على تعزيز أداء الموظف الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين المشاركة في العمل (Azanza et al., 2013).
- إن ممارسات القيادة الأصيلة تتميز عن غيرها من ممارسات القيادة بأن الأصالة تتحقق من خلال التنظيم الذاتي للقائد، وهي عملية تساعده على توازن قيمه ومعتقداته مع نواياه وأفعاله. وخلال هذه العملية، يمارس القائد السيطرة من خلال وضع معايير داخلية - سواء كانت موجودة من قبل أو تم إنشاؤها حديثًا - وتقييم التعارض بين هذه المعايير والنتائج الفعلية أو المتوقعة، وتحديد الإجراءات المناسبة لتوفيق هذه التناقضات بشكل دوري (Gardner et al., 2005).
- يتمتع القائد الأصيل بالقدرة على التواصل بفعالية مع فريقه، ويحرص على سماع آراء الآخرين واستيعابها في

- صنع القرارات، ويعمل على بناء الثقة بينه وبين فريقه عن طريق الاستماع إلى مشاكلهم ومخاوفهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.
- ويتمتع القائد الأصيل بالقدرة على التحليل الموضوعي للمعلومات، ويعتمد على استماع آراء موظفيه قبل اتخاذ القرارات الحاسمة، ويسعى باستمرار للتعلم وتطوير المهارات التي يحتاجها لتحقيق النجاح في عمله.
- كما يتميز القائد الأصيل بعلاقات شفافة وواضحة مع زملائه في العمل، حيث يتمتع بحرية التعبير ومشاركة الأفكار في جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف. ويتجلى هذا في سلوكه وأقواله وأفعاله التي تتماشى مع ما يقوم به فعلياً في العمل، ولا يتأثر بأي ضغوط خارجية لأنه يتحلى بمنظور أخلاقي وقيمي واضح ومحدد يحميه ويوجهه في اتخاذ القرارات المناسبة (Chaudhary, 2021).
- يعتبر القادة الذين يتمتعون بالشفافية مصدراً للثقة في الواقع العملي، إذ يتحلون بالصراحة والصدق في التعبير عن أفكارهم وآرائهم، ويتميزون بالقدرة على التعرف على الأخطاء التي يرتكبونها وتصحيحها عند الحاجة، ويعتبرون التوجه الإيجابي عنصراً أساسياً في القيادة الأصيلة.
- وبشكل عام، تشجع القيادة الأصيلة الموظفين على إبداء تعليقاتهم وانتقاداتهم لقرارات القادة وشخصياتهم، ويعتمدون إلى نشر الحقيقة والصراحة في التعامل مع الموظفين، ويتميزون بالانسجام في تعاملهم مع مشاعر وانفعالات الآخرين (Bakari et al., 2017; Gardner et al., 2011).

### ثانياً- المسؤولية المجتمعية للجامعات (University Social Responsibility (USR)

تشهد المسؤولية الاجتماعية تطوراً كبيراً بالتركيز على تأثيرها على النظام الاجتماعي بأكمله، وبالتالي، يتحمل أي كيان - إلى جانب التزاماته القانونية والاقتصادية - التزامات معنوية وأخلاقية، ويجب عليه الاهتمام بالأداء الاجتماعي للمؤسسات، نظراً لأهمية وجودها في خدمة المجتمع (Carroll, 1999). وتعد المسؤولية المجتمعية للجامعات جزءاً أساسياً من مهمة الجامعات وأهدافها التعليمية والبحثية والخدمية، وتساعد الجامعات على تعزيز علاقاتها مع المجتمعات المحلية وتحسين سمعتها وتقديم الفوائد العامة للمجتمعات المحلية والعالمية.

وفي هذا الصدد ظهر نموذج كارول "Carroll's Corporate Social Responsibility Pyramid" حيث تعد مساهمته من المساهمات الرائدة التي قدمت أفكاراً أصيلة حول المسؤولية المجتمعية، حيث حول كارول اهتمام المؤسسات من التركيز على الجانب الاقتصادي والربح إلى جوانب أخرى أهمها الجوانب الاجتماعية والأخلاقية مع التركيز على أربعة أبعاد رئيسية للمسؤولية المجتمعية (Carroll, 1991).

ثم تطور الاعتراف بالمسؤولية المجتمعية من خلال الميثاق العالمي للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات الذي حدد مجالات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات في أربعة مجالات وهي: حقوق الإنسان، معايير العمل، حماية البيئة، مكافحة الفساد (Kang, 2003) وبالتالي الغرض من المسؤولية الاجتماعية للشركات هو توجيه المنظمات للعمل "بطريقة أخلاقية وشفافة تساهم في صحة ورفاهية المجتمع، وكانت المسؤولية الاجتماعية للشركات عنصراً أساسياً في عالم الأعمال لعقود من الزمن، واستجابت لذلك ظهرت المسؤولية المجتمعية لمؤسسات التعليم العالي وانتشرت في جميع أنحاء العالم وأصبحت جزءاً أساسياً من العديد من الجامعات حيث يبحث قادة التعليم العالي عن طرق بديلة لتحقيق الاستدامة، ومن ثم ظهرت التوجهات بتطبيق المسؤولية المجتمعية على كافة المنظمات بجميع أنواعها المختلفة ومن أهمها الجامعات (Moratis & Cochius, 2017).

#### 1- مفهوم المسؤولية المجتمعية للجامعة:

لقد تطرق العديد من الباحثين للأدبيات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية Social Responsibility وكل باحث تناول المفهوم من منظور معين باختلاف وجهات نظر من قام بتقديمها، يعود هذا الاختلاف إلى التغيرات الجوهرية التي تشهدها المجتمعات على مر الزمن والتطور المستمر لتوقعاته، أو بسبب وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتتناقض أحياناً من جهة أخرى. وأن هذا المفهوم ذو تاريخ طويل ومتنوع، ولذلك يعرض الباحث لتلك المفاهيم كما يلي:

- وفقاً ل (Holme and Watts., 2000) تعبر المسؤولية المجتمعية عن "التزام مستمر من المنظمات بسلوك يحترم الأخلاقيات العامة ويتوافق مع التوقعات الاجتماعية والقانونية والبيئية"، وتشمل هذه المنظمات الشركات



والجامعات والحكومات والمنظمات غير الربحية وغيرها من الجهات الخاصة والعامة في المجتمع. ومن بين المساهمات الهامة للمسؤولية المجتمعية هي التنمية الاقتصادية الشاملة، مع تحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم، بالإضافة إلى تحسين الحالة الاجتماعية للمجتمع المحلي المحيط.

- ويرى (Ayala, 2019) المسؤولية المجتمعية للجامعة تهتم بمسؤوليتها تجاه المجتمع المحيط بها، والمساهمة في تحسين حياة هذا المجتمع وتطويره، وتعبر عن سياسة الجودة اللائقة لأداء المجتمع الجامعي (الطلاب والمعلمين والموظفين الإداريين) من خلال الإدارة المسؤولة للأثار التعليمية والتأثيرات المعرفية والعمالية والبيئية التي تولد الجامعة، في حوار تشاركي مع المجتمع، لتحسين الأكاديمية وتعزيز التنمية البشرية المستدامة، وفقاً لنموذج Ayala فإن المسؤولية المجتمعية للجامعة تتضمن ثلاثة مستويات المسؤولية الأساسية (التزام الجامعة بتقديم التعليم العالي ذو الجودة العالية وتخرج الخريجين المؤهلين للعمل في سوق العمل)، المسؤولية التكميلية (مساهمة الجامعة في تحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع المحيط بها من خلال تنظيم الفعاليات والأنشطة التي تهدف لتعزيز العلاقات مع المجتمع) - المسؤولية الاستراتيجية (وتتضمن مساهمة الجامعة في تحديد مشكلات المجتمع والعمل على حلها من خلال البحث والتعاون مع المنظمات والجهات ذات الصلة، بالإضافة إلى توجيه الأبحاث والتطوير لخدمة المجتمع).

- وفقاً لـ (Cabrer et al , 2018)، تعني المسؤولية المجتمعية أن تكون المؤسسات والشركات على دراية بالآثار الاجتماعية والبيئية لأعمالها، وأن تتحمل المسؤولية عن هذه الآثار وتعمل على تحقيق التنمية المستدامة، وتشير أساساً إلى جميع الأنشطة التي تضطلع بها الجامعة وتهتم بكل أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وتشمل المسؤولية المجتمعية أيضاً الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها المجتمع المحيط بالمؤسسة أو الشركة.

- وأشار (Roberts, 2010) أن الأيزو أصدرت مواصفات دولية توجيهية إرشادية حول المسؤولية الاجتماعية وهو ISO 26000 هي معيار للمسؤولية الاجتماعية تم تطويره وتحسينه من خلال المنظمة الدولية للمعايير (ISO) وتم نشره في عام 2010. ويهدف هذا المعيار إلى توفير إطار عام للمؤسسات والمنظمات لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية، وتسعى هذه المواصفة لتشجع كل المنظمات في القطاع الخاص والعام، الصغيرة منها والكبيرة، التي تسعى إلى أن تصبح مسئولة اجتماعياً وبيئياً بشكل يمكنها من المساهمة في التنمية المستدامة، وتغطي ISO 26000 مجموعة واسعة من المسائل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، بما في ذلك حقوق الإنسان والعمل والبيئة والعلاقات مع المجتمع، ويدعم استخدام المعيار في تحديد المخاطر الاجتماعية والبيئية وتقليلها، كما يساعد على تحديد الفرص لتحسين الأداء الاجتماعي والبيئي، وتعزيز ودعم علاقات المنظمة مع المجتمع والجهات المعنية.

- وفقاً لـ (Nelson & Grayson, 2017). يعرف المجلس العالمي للأعمال المستدامة المسؤولية المجتمعية في منظمات الأعمال المعاصرة على أنها "الالتزام المستمر من قبل المنظمة لانتهاج السلوك الأخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية، وتحسين وتطوير جودة حياة العمال وأسرهم، وكذلك تحسين جودة حياة المجتمع المحيط". وفقاً لـ (Nelson & Grayson, 2017).

- ووفقاً لـ (Carroll, 1999) فإن المسؤولية الاجتماعية تتضمن التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتقديرية التي لدى المجتمع من المنظمات في وقت معين، وتعني "التزام الشركات بتحسين الحياة الاجتماعية والبيئية في المجتمعات التي تعمل فيها وتحقيق العدالة في العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وذلك في إطار القوانين والأخلاقيات والمعايير الدولية المعترف بها" ويشمل هذا التزام عدة جوانب مثل العمل الخيري والتبرعات، وتحسين أداء الشركة في المجتمع وتحسين أداء العمليات البيئية وتوفير فرص العمل وتحسين شروط العمل، وغير ذلك من المسائل المتعلقة بالمجتمع والبيئة والاقتصاد.

- ويعرفها (Sihem, 2013) "الالتزام الطوعي للمؤسسات بأخذ المسؤولية عن تأثيرات أنشطتها على المجتمع والبيئة والمجتمعات المحلية والمجتمع العالمي، وبالتالي تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية". ويشمل هذا التزام تحسين الجودة التعليمية وتوفير الفرص العادلة للتعليم وتحسين شروط العمل والصحة والأمن وتحسين العلاقات مع المجتمعات المحلية والتنمية المستدامة والمشاركة الفعالة في حل المشاكل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. ونقل القيم والتقاليد والمهارات والمعايير الثقافية المناسبة إلى الأجيال التالية، وتعزز القيام بالأعمال الصالحة وتحقيق النجاح الأكاديمي.

- وفقاً لـ (Giuffré & Ratto, 2014) تشمل المسؤولية الاجتماعية للجامعة قدرتها على تحمل المسؤولية عن تأثيرات أنشطتها وخدماتها على المجتمع الذي تعمل فيه والمحيط الذي تتفاعل معه، والسعي نحو تحقيق التوازن بين المسؤولية التعليمية والتنموية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وتشمل هذه المسؤولية العديد من الجوانب، مثل تحسين جودة العملية التعليمية، واحترام البيئة المحيطة، والمشاركة الاجتماعية الفعالة، وتوفير فرصة عادلة للتعليم، وتحسين وتطوير العمليات الإدارية والتنظيمية والمالية، وتوفير خدمات عامة للمجتمع المحيط، وتحسين مستوى البحث العلمي وخدمة المجتمع والابتكار والتنمية المستدامة، وتعزيز وتحقيق التواصل الفعال مع المجتمع المحلي والعالمي.
- استناداً لما سبق يعرف الباحث المسؤولية المجتمعية (الاجتماعية) Social Responsibility: مدي سعي الجامعة نحو التبرع والالتزام بالأنشطة أو التزامات الطوعية وغير الطوعية. من خلال الجمع بين الاهتمامات الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والخيرية في استراتيجياتها المستخدمة والمساهمة في تحقيق وتعزيز التنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية الشاملة والعمل على تحسين وتطوير الظروف المعيشية للطلاب والعاملين وعائلاتهم وكذلك المجتمع المحلي الذي تخدمه الجامعة والمجتمع ككل، ومن ثم التزام الجامعة بإحداث تأثيرات إيجابية علي المجتمع المحيط الداخلي والخارجي في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والبيئية، ومن خلال تبني استراتيجيات وبرامج تحقق الدور المناط بالجامعة وفقاً لتوجهات رؤية مصر 2030.

## 2- تأثيرات المسؤولية المجتمعية في الجامعات

تلعب الجامعات دوراً مهماً في المجتمع. للجامعات تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على رفاهية المجتمع والاقتصاد وتطور الأمم، وقد تطرق العديد من الباحثين إلى أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية من حيث أهمية قيام الجامعات بدورها في تعزيز المسؤولية المجتمعية، والتنمية الاقتصادية والبيئية، فالجامعات تلعب دوراً رائداً ليس فقط بسبب التأثير المباشر الذي ينطوي على الاندماج الاجتماعي في فلسفتهم التعليمية، ولكن أيضاً بسبب دمجها في رؤيتها واستراتيجياتها، للسماح بمستويات عالية من رضا العملاء في جميع مجموعات اهتماماتهم (Vasilescu et al., 2010).

تشير الدراسات السابقة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تشمل التزام المؤسسات والجامعات بالسلوك الأخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة وتحسين الحياة في المجتمعات التي تنشط فيها. وفقاً لـ (Asemah et al., 2013) يتضمن ذلك التزام المؤسسات بتحقيق التوازن بين الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. وتشير (Husted et al., 2007) إلى أن المسؤولية الاجتماعية تشمل أيضاً تحديد المخاطر الاجتماعية والبيئية وتقليلها، وتحديد الفرص لتحسين الأداء الاجتماعي والبيئي، وتحسين علاقات المؤسسة أو المنظمة مع المجتمع. وفي الدراسة التي أجرتها (Lee & Park, 2009) تم التركيز على أهمية مشاركة المؤسسات في المجتمع وتحسين العلاقات معه، وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق الاستدامة. ووفقاً لـ (ضيافي، نوال، 2010)، تشمل المسؤولية الاجتماعية أيضاً توفير الفرص العادلة للتعليم والتدريب وتحسين العمليات الإدارية والتنظيمية والمالية. وفي دراسة (Frolova & Lapina, 2014) تم استعراض أهمية الابتكار والتنمية المستدامة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. وأخيراً، تشير (Ismail, 2020)، إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتطلب من المؤسسات الالتزام بالسلوك الأخلاقي وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وتعزيز العلاقات مع المجتمع والجهات المعنية.

وأثبتت الدراسات أن تبني المؤسسات للمسؤولية المجتمعية: يساهم في خلق سمعة طيبة والمساهمة الفاعلة في المجتمع، كما يساهم في رفع القوة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك تحسين الأداء المالي للمنظمة، كما أن قيام المؤسسات بدورها تجاه المسؤولية المجتمعية يضمن إلى حد كبير دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارساتها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها كذلك تمكن أنشطة المسؤولية المجتمعية المؤسسة من جذب عاملين يتمتعون بمهارات أعلى، وارتفاع الروح المعنوية ودرجة الالتزام لدى العاملين، وتقلل معدل دوران العمل وما يترتب على ذلك من زيادة الإنتاجية (Lee & Park, 2009).

ويري كل من (Valleys, 2014; Plungpongpan et al., 2016; Hersh & Schneider, 2005; Latif, 2018) يمكن عرض التأثيرات (المنافع) التي يمكن أن تتعرض لها الجامعة علي النحو التالي:

أ- الآثار التنظيمية: **Organizational impacts**. وتتضمن (العمل، البيئة) "تمثل المسؤولية المجتمعية للجامعة في الآثار التنظيمية التي تؤثر على العمل والبيئة. وترتبط هذه الآثار بالمؤسسة التعليمية وتشمل تأثيرها على حياة

مجتمعها من كادرها الإداري والأكاديميين والطلاب. وتشمل هذه الآثار أيضاً طريقة تنظيم المهام الروتينية وتأثيرها البيئي، مثل إنتاج النفايات وإزالة الغابات وتكاليف الطاقة والنقل وما إلى ذلك. وتؤثر هذه الآثار التنظيمية على الناس والبيئة، ويهتم الجامعة المسؤولة بصمتها الاجتماعية والبيئية. ومن أجل العيش في الجامعة بطريقة مسؤولة والاهتمام بالطبيعة كرامة ورفاهية المجتمع الجامعي، يجب أن نعيش وفقاً للقيم التي نتبناها يوماً بعد يوم في الحرم الجامعي. (Valleys, 2014).

ب- الآثار التعليمية: **Educational impacts** "التدريب الأكاديمي" تتضمن الآثار التعليمية للجامعة التأثير على التدريب الأكاديمي وتوفير التعليم للشباب والمهنيين. ويؤثر هذا التعليم على أخلاقياتهم وقيمهم وطريقة تفكيرهم للعالم وكيفية تصرفهم فيه. كما أن هذا التعليم يؤثر على قواعد الأخلاق ويوجه تعريف الأخلاق المهنية والأدوار الاجتماعية للفرد. وتسأل الجامعات المسؤولة عن نوعية المهنيين والمواطنين الذين يقومون بتشكيلهم والتفكير في التنظيم السليم للتعليم الذي يضمن للطلاب المسؤولية الاجتماعية. ويجب هيكلة نظام التعليم لبناء مواطنين يهتمون بالتنمية البشرية المستدامة ويتمكنون من إعادة توجيه المسار الحالي غير المستقر وغير العادل للتنمية العالمية. ويجب علينا التفكير في النوعية الصحيحة من الخريجين الذين يتم تدريبهم في الجامعة وتأهيلهم لتحقيق هذه الأهداف. (Plungpongpan et al., 2016).

ج- التأثيرات الإدراكية: **Cognitive impacts** " (البحث، نظرية المعرفة) تتضمن التأثيرات الإدراكية للجامعات البحث ونظرية المعرفة وتوجه الجامعات إنتاج المعرفة، ولها تأثير على تعريف ما نسميه اجتماعياً الحقيقة، العلم، العقلانية، الشرعية، المنفعة، التعليم، وهكذا. كما أنها تحفز (أو لا تحفز) تجزئة وفصل المعرفة عن طريق تحديد نطاق كل تخصص أو دورة. وتحدد العلاقة بين العلوم التقنية والمجتمع، وتمكين (أو عدم) السيطرة الاجتماعية والاستيلاء على المعرفة. وتؤثر على التعريف وجدول الأعمال. وتسأل الجامعات المسؤولة عن نوع المعرفة التي ينتجونها، وأهميتها الاجتماعية وأهميتها للمستفيدين. ويجب علينا التفكير في نوع المعرفة التي ننتجها ولماذا ولمن، وما هو نوع العلم الذي نفعله، فهل هو علم ديمقراطي أو علم في أيدي نخبة؟ ويجب علينا التفكير في المعرفة التي يجب أن ننتجها، وكيف يمكن نشرها لمواجهة النواقص المعرفية التي تعيق التنمية المستدامة (Hersh & Schneider, 2005)

د- الآثار الاجتماعية: **Social impacts** وتتضمن (التضامن، التحويل، شراكة): الجامعة مرجعية اجتماعية قد (أو لا) تعزز التقدم وبناء رأس المال الاجتماعي وإعداد الطلاب للواقع الخارجي، وتوفير الوصول إلى المعرفة، و حالاً. قد تنغلج الجامعة على نفسها وتكون بمثابة "الدير الأكاديمي" في نقل المعرفة لا علاقة لها في سياقه المباشر. قد ترغب في التقليد فقط ما يتم القيام به دولياً ولا يهتم به محيطها المباشر. بدلاً من ذلك، قد يكون أن تكون راسخة ومرتبطة بعمق بمحيطها وترغب في المساعدة في حل مشاكلها المحددة. ال الجامعة المسؤولة تسأل كيف يمكن أن تساهم في التنمية المجتمعية وحل جوهرها المشاكل: ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه في تطوير مع من ولماذا؟ كيف يمكن للجامعة، نظراً لوظيفتها وخبراتها المحددة. (Latif, 2018).

### 3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للجامعة :

تم دراسة الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية في العديد من الدراسات السابقة، وتشمل هذه الأبعاد: الأبعاد الاقتصادية، الأبعاد البيئية، الأبعاد القانونية، الأبعاد الأخلاقية، الأبعاد الاجتماعية، الأبعاد الثقافية، والأبعاد السياسية. وتختلف أهمية هذه الأبعاد وتفضيلاتها حسب طبيعة المنظمة والمجتمعات التي تخدمها، في هذا البحث، تم اعتماد أبعاد دراسة (Carroll, 1999; البردان، 2014) والتي تعتبر من أهم الدراسات التي وضحت أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال ما يسمى بهرم كارول الاجتماعي (Carroll model) يتكون هذا الهرم من أربعة عناصر (مستويات): الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية، حيث تبدأ هذه العناصر من قاعدة الهرم وتنتهي في الأعلى وذلك علي النحو التالي:.

#### أ- البعد الاقتصادي للمسؤولية المجتمعية بالجامعة (Economic Responsibilities)

ويشير (Matten, 2004) إلى أن البعد الاقتصادي للمؤسسات التعليمية تستخدم من خلاله الموارد المتاحة لها على النحو الأمثل بطريقة رشيدة ومنهجية. وفي النهاية، تقديم خدمات عالية الجودة، فضلاً عن الالتزام بأن يكون عملها مثمراً،

وتلبية احتياجات المجتمع الاستهلاكية، ويتوقف نمط المسؤولية الاقتصادية على وجهة النظر التي تركز فيها المنظمات على هدف تحقيق أقصى قدر من الربح، وتشير دراسة (عزاوي، 2011) إلى أن المساهمات الاجتماعية للمنظمات لا تتجاوز نتائج عرضية للبعد الاقتصادي. وتعتبر المسؤولية الاجتماعية في البعد الاقتصادي أولوية أساسية، حيث يتم تحقيق الربح الذي يمكن للمنظمة من خلاله تغطية التكاليف المستقبلية. وإذا لم تتمكن المنظمة من تحقيق الأرباح، فلن تكون قادرة على تحمل أي مسؤولية اجتماعية أخرى. وبالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار آثار قراراتها على الأطراف الأخرى المتأثرة بها، بما في ذلك تحقيق الربح للأطراف الأخرى كما يشير (Matten, 2004).

وفي نفس السياق تشير دراسة (Sihem, 2013) إلى أن البعد الاقتصادي لا يعبر فقط عن فكرة تحقيق الربح بالمعنى التجاري، بل أيضاً إلى الالتزام بالممارسة الأخلاقية داخل وخارج الجامعة. ويتطلب ذلك اعتماد مفاهيم المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي في جميع الأنشطة الاقتصادية. كما يجب دعم الأنشطة الاقتصادية الخاصة في المجتمع، والتأكد من تكافؤ الفرص للخريجين، ودعم مستمر للمشاريع الإنتاجية في المجتمع. ويجب أيضاً دراسة الحالات التي تحتاج إلى دعم اقتصادي، وتطوير تخصصات شاملة وبرامج جديدة لمواكبة متطلبات المجتمع. في النهاية، يجب على المؤسسات التعليمية والاقتصادية أن تضمن تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في جميع أنشطتها.

ويؤكد ذلك (Costa, 2022) بأن المسؤولية الاقتصادية للجامعة هي ممارستها للأنشطة المتعلقة بالأداء المولد للربح وتستخدم الموارد بعقلانية لتقديم خدمات متميزة ومتنوعة، التي تحافظ على الميزة التنافسية للمنظمة وتعززها، بما يحقق مستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية، ويوزع العوائد بشكل عادل بين العوامل التي تؤدي الخدمة، الذي يضمن نجاح الجامعة من خلال الاستثمار المثمر، أن تكون مربحة. الأساس الذي يستند إليه الآخرون.

وبناء على ذلك، يرى الباحث أن البعد الاقتصادي يعد ركيزة أساسية من ركائز العمل والاستمرارية للجامعة، لأنه سيساعدها في قدرتها على البقاء والوفاء بمتطلباتها وباقي متطلبات المسؤولية الاجتماعية الأخرى، ويمكن تعريفه علي أنه مجموعة الأنشطة والدعم والخدمات التي تسعى الجامعة إلى تقديمها وتؤثر على النشاط الاقتصادي علي المجتمع المحلي المحيط والإقليمي والوطني. ويشمل هذا البعد عددا من الجوانب الرئيسية (توظيف الخريجين- تحقيق إيرادات من البرامج الخاصة- البحث والتطوير- العلاقات التجارية) وأن تسعى الجامعة إلى أن يكون عملها ممكنا ومفيدا اقتصاديا وأن يفي بمتطلبات العمل. وبالتالي، فإن الوفاء بالمسؤولية الاقتصادية للجامعة هو المرحلة الأولى من المسؤولية وأيضاً الأساس للمسؤوليات اللاحقة. وتبقى الحقيقة الظاهرة أن الوفاء بالمسؤولية الاقتصادية أمر هام لا بد منه لجميع الجامعات للبقاء والاستمرار والنمو.

#### ب- البعد القانوني للمسؤولية المجتمعية بالجامعة (Legal Responsibilities)

تعتبر المسؤولية القانونية للجامعات مجموعة الالتزامات القانونية والتشريعية التي يجب على الجامعات الالتزام بها، ويشمل ذلك الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والوطنية والدولية وتحذر المسؤولية القانونية عن أي انتهاكات أو مشاكل قانونية تتعلق بأنشطة وخدمات المؤسسة التعليمية: وتضم هذه القوانين السعي نحو حماية المستهلكين من الاحتيال والتزوير وكذلك حماية عامة للبيئة من التلوث، ومنع الاستخدام غير المنتظم للموارد والتخلص التام من النفايات وضمان السلامة والصحة المهنية والعدالة، ومساعدة مقدمة للأفراد في حالات التعرض للإعاقة والإصابة والتقاعد، وما إلى ذلك (الطراونة وآخرون، 2013).

تشير نظرية كارول (Carroll, 1991) إلى واجب طاعة القانون، والقيام بما هو صواب، والنأي بنفسه وتجنب ما هو خطأ في المجتمع، وهذا يمثل المبادئ الأساسية للنشاط وأن الجامعة مسؤولة بشكل صحيح عن أي إهمال يترتب عليه ضرر بالطلاب أو الموظفين أو الزوار أو المسؤولين عنه، وأنه يجب عليه اتخاذ الخطوات اللازمة للحد من هذا الضرر والوفاء بالالتزامات القانونية والقانونية من خلال تطبيق السياسات والإجراءات اللازمة والامتثال لها بمعايير أخلاقية ومهنية معترف بها.

ويعتقد (Hung, 2022) أن البعد القانوني يشير إلى الالتزام الواعي والطوعي للمنظمات بالقواعد والقوانين التي تحكم المجتمع، سواء كان ذلك يتعلق بالاستثمارات أو الأجور أو العمل أو البيئة التنافسية. الاستهلاك والضرائب والرسوم التي تفرضها الدولة وهي ملزمة للمؤسسات لأنها قوانين محددة ومكتوبة وإذا لم يتم اتباع القانون فهناك عقوبات محددة.

ويشير (شريف، 2022) يمثل البعد القانوني التزامات المنظمة تجاه القوانين والأنظمة التي تتبناها الدولة ، والتي تعتبر حوافز ، وكذلك التزام المنظمات بتبني سلوك مسؤول ومقبول في عرض أنشطتها ونتائجها على المجتمع وأنها لا تسبب ضرراً ولا يعكس هذا السلوك حدود علاقة المنظمة بالمجتمع فحسب، بل يعمل أيضاً على حماية المنظمات من بعضها البعض من ممارسات المنافسة غير العادلة واحتكار قد تنشأ.

ويرى الباحث أن المسؤولية القانونية للجامعة تشمل جوانب أساسية مختلفة تتعلق بامثال الجامعة للقانون ، واكتساب ثقة الآخرين من خلال القيام بأعمال مشروعة ، وعدم ارتكاب أفعال مخالفة للقانون ، أي تعكس طبيعته عمله والتزامه به. سلامة المرافق والمعدات. والالتزام بحماية البيانات الشخصية، والالتزام بحقوق الملكية الفكرية، وتنفيذ ما هو صحيح وبالتالي يمثل قواعد العمل في الجامعة، والامتثال للقوانين التي تنظمها الدولة، بما في ذلك القوانين المحلية، والاستجابة الإقليمية والأنظمة الدولية، والامتثال لقوانين المجتمع. لا يمكن للجامعات أن تنجح إذا كانت مستقلة عن الامتثال للقوانين.

### ج- بعد المسؤولية الأخلاقية (Ethical Responsibilities)

يعكس البعد الأخلاقي ما يريده المواطنون والمستفيدون، ويحترم حقوقهم الأخلاقية، ويحقق توقعاتهم بطريقة عادلة، والالتزام باحترام المعايير الأخلاقية والقواعد وتوقعات المجتمع حتى لو لم يتم تدوينها، ينبع هذا البعد من القيم والعادات والتقاليد التي نشأت في المجتمع، ولكنها غير منصوص عليها في القانون، وبالتالي تفعل ما هو جيد وتترك ما هو غير جيد من وجهة نظر المجتمع، وتجنب إلحاق الضرر بالآخرين، لأنه يجسد تلك المعايير، القواعد، أو التوقعات التي تعكس حرص الجامعة على حماية الأطراف المعنية (Singkun, 2021).

ويرى (Carroll, 1991) أن إطار الحديث عن المسؤولية الأخلاقية يشمل (الالتزام بالقيم الأخلاقية، وتحقيق العدالة الاجتماعية الحفاظ على البيئة واحترام أخلاقيات الأفراد ومؤسسات المجتمع في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية في إطار الإنسان الذاتي، الذي ينبع من مدى احترامهم لهذا المبدأ الإنساني التي تقدمت من أجلها المجتمعات بسبب روابط الترابط والتماسك السائدة بين أفراد المجتمع.

يركز البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على محاور عدة، بما في ذلك الالتزام بالرغبة الذاتية والإصرار الدؤوب من قبل الفرد على تطبيق هذا التوجه الأخلاقي وتنفيذه كنموذج عملي للأفراد داخل أي منظمة. كما يشمل تربية اجتماعية سليمة في الأسرة، والمدرسة، والمؤسسات المجتمعية لفهم كامل للمسؤولية الاجتماعية التي تنبع من الانتماء والمواطنة للدولة التي ينتمي إليها والمجتمع، بحيث يشعران معاً بأهميتها وقدرتها الفعلية على تطبيقها وممارستها في المستقبل داخل مجتمعها. وأخيراً، يشمل الحس الجيد والتعاون كعناصر مهمة غير قابلة للتفريط فيها لتحقيق السلامة والنجاح في مسؤولياتنا الاجتماعية دون وجود شعور وحس بالذات تجاه أي حدث طارئ أو مشكلة، وفي إطار البناء الاجتماعي المتناسك بعيداً عن عوامل التفكك والانهدام المجتمعيين، إذا كان يعمل ويطبق على أرض الواقع ويمارسه عملياً أفراد المجتمع نفسه، وهو يشكل نموذجاً هاماً نحو إعادة تشكيل الوعي الذاتي من أجل بناء مجتمع متماسك يميل إلى أخذ زمام المبادرة في إطار التعاون والتماسك الاجتماعي، الالتزام بالسلوك العقلاني والنزاهة والشفافية في جميع أنشطتها (Jie&Huam, 2019).

وفقاً لذلك، يعتقد الباحث أن بعد الأخلاق للمسؤولية الاجتماعية للجامعة يشير إلى الالتزام الأخلاقي الذي يجب على الجامعات الالتزام به في تنفيذ مهامها وخدماتها، وأن الجامعة تقوم على أسس أخلاقية وتمتنع عن إيذاء الآخرين. في جميع أنشطتها، الالتزام بفعل الشيء الصحيح، والتعامل مع الشفافية والإنصاف والنزاهة، وتجنب الضرر، والعمل في الجامعة في إطار المواطنة الصالحة التي تتوافق مع القوانين واللوائح وتتوافق مع العادات المجتمعية الإيجابية والمعايير الأخلاقية. الأخلاقيات الأخلاقية هي أحد الجوانب الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية للجامعة. حيث تساهم بشكل كبير في تعزيز سمعة الجامعات وزيادة تفاعلها مع المجتمعات التي تخدمها، وتحقيق النجاح المؤسسي والاجتماعي في نفس الوقت.

### د- بعد المسؤولية الخيرية (Philanthropic Responsibilities)

يركز البعد الخيري، المعروف أيضاً باسم البعد الإنساني، على مدى التزام المؤسسات التعليمية بخدمة المجتمع وتحقيق الفائدة المرجوة من خلال أداء واجباتها. يتطلب هذا البعد احترام المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، والتركيز على توفير الاحتياجات الأساسية للمجتمع وتقديم المنتجات والخدمات التي تتوافق مع نوعية الحياة

في المجتمع. يعكس هذا البعد سمعة المؤسسة من خلال أنشطتها وفعاليتها، ومشاركتها في الأحداث والفعاليات التي تدعم المجتمع وتساعد على حل مشاكله. ويتضمن هذا البعد أيضاً مراعاة الجوانب الأخلاقية للاستهلاك واحترام العادات والتقاليد المجتمعية. (يستند هذا المحتوى إلى (Carroll, 1991; jie&Huam,2019).

ويري (Jamali& Mirshak,2007) أن بعد المسؤولية الخيرية ترتبط بالأعمال التطوعية الخيرية باتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة والتبرعات والمساعدة الاجتماعية الخيرية التي تخدم المجتمع ولا تحقق ربحاً وقد تنبني الجامعة قضية معينة من قضايا المجتمع وتبناها وتدعمها وبالتالي تحسّن وتنمية وتطوير المجتمع و نوعية حياة العمل للمواطني، ويشير (Martinez,2017) إلى أنه البعد الذي يملئ على المؤسسة التعليمية أن تساهم في تحقيق رفاهية المجتمع، الذي تعمل فيه، ورفع مستوى ورعاية ودعم شؤون العاملين فيها، بما ينعكس إيجابياً على زيادة إنتاجيتهم، وتنمية قدراتهم الفنية، وتوفير الأمن الوظيفي والمهني، والرعاية الصحية، والمجتمعية لهم، ويتمثل البعد الاجتماعي كل من ممارسات التشغيل والعمل العادلة، والمساهمة في المجتمع المحلي .

وبناء على ذلك، يعتقد الباحث أن البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية للجامعة من الجوانب الرئيسية التي يجب على الجامعات الالتزام بها. يهدف هذا البعد إلى تحقيق التكامل بين الجامعة والعمل الإنساني، وتعزيز نوعية الحياة في المجتمعات التي تخدمها. يتضمن ذلك المساهمة في العمل التطوعي وتقديم المساعدة والدعم للفنون، ودعم المشاريع التي تعزز نوعية الحياة في المجتمع. بالإضافة إلى تقديم الدعم المالي والمعنوي والمهني للجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية والجماعات المحلية والعاملين في المجال الخيري. ويتضمن ذلك أيضاً تنظيم المناسبات الخيرية والتعاون مع الجمعيات الخيرية وتقديم الدعم المادي والمعنوي. يساهم الالتزام الخيري بشكل كبير في تحقيق العلاقات الإيجابية بين الجامعة والمجتمعات التي تخدمها، وتلبية الاحتياجات الاجتماعية والبيئية والثقافية لتلك المجتمعات. ويعتبر البعد الخيري جزءاً هاماً من المسؤولية الاجتماعية للجامعة ويساعد في تعزيز سمعتها وتحقيق الفائدة المرجوة للمجتمع.

بالاعتماد على التأصيل العلمي للمسؤولية المجتمعية للجامعة من خلال ما تم عرضه من المفاهيم والأدبيات المتعلقة بأبعاد للمسؤولية المجتمعية يمكن عرض الاستنتاجات التالية:

- يميل الباحث إلى استخدام مصطلح «المسؤولية المجتمعية» بدلاً من «المسؤولية الاجتماعية»، نظراً لأن الأولى تعتبر أكثر شمولية واستيعاباً للعديد من المسؤوليات المختلفة، مثل المسؤولية البيئية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية وغيرها.
- ظهرت المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي وانتشرت في جميع أنحاء العالم، ثم ظهرت اتجاهات لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على جميع المنظمات من جميع الأنواع، وأهمها الجامعات (Moratis& Cochi-us,2017).
- المسؤولية الاجتماعية للجامعات هي التزام الجامعات بدورها في خدمة المجتمع وتنمية المجتمعات المحلية والإقليمية والعالمية. وتشمل هذه الالتزامات مجموعة من الأنشطة والمبادرات التي تهدف إلى تحسين الحياة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في المجتمعات المحلية والعالمية. ومن أمثلة المبادرات التي يمكن للجامعات محاولة القيام بها في إطار المسؤولية المجتمعية للجامعة :
  - توفير برامج تدريبية وتأهيلية للشباب والنساء والأطفال لتعزيز فرص العمل والتنمية الشخصية.
  - إقامة مشاريع بحثية وتنظيم مؤتمرات وندوات حول القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية.
  - تقديم خدمات المكتبات والمراكز الثقافية والمتاحف للمجتمعات المحلية.
  - توفير الدعم النفسي والاجتماعي للأفراد والمجتمعات المحلية المتضررة من الأزمات الطبيعية والإنسانية.
  - إطلاق مبادرات توعوية لمكافحة العنف والتمييز والتحرش والإساءة إلى المرأة والأطفال والأقليات.
  - توفير مساحات للمشاركة العامة والحوار المفتوح لتعزيز التواصل والتفاعل بين الجامعة والمجتمعات المحلية.
  - تنظيم فعاليات تطوعية ومبادرات للمشاركة في حملات التنظيف والتجميل والتحسين البيئي للمجتمعات المحلية.
  - تقديم الدعم العلمي والتقني والتكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والناشئة والمشاريع الابتكارية.

- يري (Plungpongpan et.al. 2016). بالفعل، تؤثر المسؤولية الاجتماعية للجامعة بشكل كبير على تنافسيتها وجودة خريجها. فعندما تتبنى الجامعة مبادرات مسؤولية اجتماعية، فإنها تبني سمعة قوية وإيجابية في المجتمع وترفع مستوى الوعي الاجتماعي لدى الطلاب والموظفين والمجتمع المحيط. وهذا يؤدي إلى تحسين الصورة العامة للجامعة وزيادة تنافسيتها في سوق العمل، علاوة على ذلك، تساهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة التعليم وتطوير مهارات الطلاب وتعزيز قدراتهم على التعاون والعمل الجماعي وحل المشكلات، وهذا ينعكس إيجاباً على جودة الخريجين وتحسين فرصهم في الحصول على فرص عمل متميزة وتحقيق النجاح في حياتهم المهنية، لذلك، فإن تطبيق الأنشطة ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية والتواصل مع أصحاب المصلحة والإعلان عن أنشطة الجامعة في هذا الصدد يعد أمراً حيوياً لتعزيز تنافسية الجامعة وجودة خريجها وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية والعالمية.
- أجرت كارول دراسات مهمة حول المسؤولية الاجتماعية للجامعات، وأوضحت بدقة ما يعنيه هذا المفهوم سواء كانت الجامعة صناعية أو خدمية. وعرفت المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام الجامعة الواعي والهادف بالوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، والتي تتجاوز حدود مهامها التقليدية والأساسية، وتشمل مساهمتها في تحسين نوعية الحياة في المجتمعات التي تخدمها.
- وأشارت الدراسات إلى وجود أربعة أبعاد رئيسية للمسؤولية الاجتماعية للجامعة: الأبعاد الاقتصادية والقانونية والخيرية والأخلاقية. ويجب أن تلتزم الجامعة بالمسؤولية الاجتماعية بشكل مستمر ومستدام، وفي جميع أبعادها، من أجل تحقيق المنفعة العامة وتلبية احتياجات المجتمعات التي تخدمها. ويجب تعزيز العلاقات بين الجامعة والمجتمعات المحلية، وتعميق التفاعل بينهما، وذلك من أجل تعزيز التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة للمجتمعات المحلية.
- تشمل مفاهيم المسؤولية الاجتماعية العديد من الجوانب الأساسية، مثل تحسين نوعية الحياة في المجتمع المحيط بالمؤسسة أو الشركة، وتحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة، وتوفير فرص العمل وتطوير المهارات والكفاءات. كما تشمل أيضاً دعم المشاريع الاجتماعية والثقافية والبيئية، والالتزام بالأخلاق والمعايير الأخلاقية في جميع جوانب العمل. ويتعين على المؤسسات والشركات أن تتبنى هذه المفاهيم في عملياتها وأنشطتها لتحقيق الاستدامة والمساهمة في تحسين جودة الحياة للمجتمعات التي تخدمها. المعايير والمحافظة على سمعة المؤسسة أو الشركة. يمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال تنفيذ ممارسات الأعمال المستدامة والتعاون مع المجتمع المحلي والوكالات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.

#### مراجعة الدراسات السابقة

أجرى الباحث جهوداً لجمع الدراسات السابقة، وتم تصنيفها وفقاً للمتغيرات المختلفة المتعلقة بالقيادة الأصيلة والمسؤولية المجتمعية. تنوعت هذه الدراسات بين اللغات العربية والأجنبية، وقد تم تلخيصها على النحو التالي:

#### دراسات مرتبطة بمتغير القيادة الأصيلة:

دراسة (Kurian And Nafukho, 2022) كان الغرض الأساسي منها هو قياس العلاقة بين الأسلوب الإيجابي للقيادة وخاصة القيادة الأصيلة وتصورات العدالة التنظيمية للموظفين بالتطبيق على القطاع الفندقي، استخدامه القائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الكمي غير تجريبي، بحجم عينة (172 مفردة) من موظفين يعملون في صناعة الفنادق في الولايات المتحدة باستخدام العينات العنقودية، وكانت أبرز نتائج الدراسة: إن القيادة الحقيقية تنبأت بتصورات الموظفين للعدالة التنظيمية، وعندما يدرك العاملون أن قادتهم يتبعون نموذج القيادة الأصيلة، فإنهم يدركون أيضاً مستويات عالية من العدالة التنظيمية، وإن القيادة الحقيقية تتمتع بعلاقات أقوى مع أبعاد العدالة مما يعني أن القادة الحقيقيين هم استراتيجيون في تفاعلهم مع موظفيهم.

دراسة (Chaudhary, 2021) تهدف إلى تحديد ما إذا كانت القيادة الحقيقية تساعد في تشكيل تجارب عمل محسنة وذات طابع معنوي، باستخدام نظرية القيادة الأصيلة ودورها في دعم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد استخدمت الدراسة قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات وتم تنفيذها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من 368

موظفًا من صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الحقيقية لها تأثير إيجابي على توقعات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

**دراسة (فوزي، 2021)** تمحورت الدراسة حول تحليل أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي، واختبار مدى توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين لهذه العلاقة. وتم تطبيق الدراسة على شركات مصرية تعمل في مجالات مختلفة، بما في ذلك الصناعات الغذائية والصناعات الإلكترونية والتكنولوجية والخدمات، وبلغ حجم العينة في الدراسة 425 فردًا. وتم استخدام قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات، وتم تنفيذها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت الدراسة أن سلوكيات القيادة الأصيلة لها تأثير مباشر على إبداع العاملين، وأنها تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي والذكاء الوظيفي كأحد مكونات الاتجاهات الإيجابية للعاملين.

**دراسة (Mahmood and Schreurs, 2020)** هدف إلى اختبار تصورات الموظفين للقيادة الأصيلة لمديريهم، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع بين نظرية التأثير السياسي والنوع. وتضمنت الدراسة عينتين من المديرين والموظفين بحجم 156 و 427 على التوالي. وأظهرت الدراسة أن الإخلاص الواضح للمديرين يرتبط بشكل إيجابي بتصورات الموظفين للقيادة الأصيلة للمديرين. كما توصلت الدراسة إلى أن قدرة المديرين على التواصل ترتبط بشكل سلبي بتصورات الموظفين للقيادة الأصيلة للمديرين، ولكن هذا الارتباط لم ينطبق على تصورات المديرين المذكور.

**دراسة (المنسي، 2019)** هدفت إلى اختبار وجود اختلافات معنوية في ممارسة القيادة الأصيلة بين العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية، وذلك باختلاف بعض خصائصهم الديموغرافية مثل النوع والعمر ومدة الخدمة. كما استهدفت الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل. وتم تنفيذ الدراسة باستخدام قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة من 314 فردًا، وتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة وجود اختلافات جوهرية في ممارسة القيادة الأصيلة بين العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية، وذلك باختلاف العمر ومدة الخدمة، ولكن لم يتم إثبات ذلك وفقًا للنوع.

**دراسة (Leroy et al, 2015)** أجرى دراسة استقصائية هدفت إلى التعرف على دور القيادة الحقيقية في سلوكيات الأداء. شملت الدراسة 30 قائدًا و 252 متابعًا في 25 شركة خدمات بلجيكية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بعينة عشوائية طبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأصيلة تعزز الدافع الذاتي للتابعين في العمل وبالتالي يؤدي إلى أداء دورهم بشكل أفضل. كما أظهرت الدراسة أن التابعين يشعرون بالرضا حيال الحاجة الأساسية للتوسط في علاقة القيادة الحقيقية والتابع الحقيقي بأداء دوره في العمل.

**طورت دراسة (Walumbwa et al., 2008)** مقياسًا نظريًا للقيادة الحقيقية باستخدام خمس عينات منفصلة من عدة دول كالصين وكينيا والولايات المتحدة. وقد دعمت وعززت تحليلات العوامل التوكيدية ترتيبًا أعلى ونموذجًا متعدد الأبعاد لبناء القيادة الحقيقية "الأصيلة" باستخدام قائمة استقصاء، والذي يتضمن الوعي الذاتي للقائد وشفافية العلاقات ومنظور الأخلاقي الداخلي ومعالجة متوازنة، وأظهرت نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية "صلاحية تنبؤيه لمقياس القيادة الأصيلة للمواقف والسلوكيات المهمة المتعلقة بالعمل"، بما يتجاوز ويتخطى ما يتم تقديمه من قبل القيادة الأخلاقية والتحويلية. وأخيرًا، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الحقيقية والأداء .

#### دراسات مرتبطة بتغيير المسؤولية المجتمعية:

لقد حاولت العديد من الدراسات السابقة التطرق لموضوع المسؤولية المجتمعية من عدة توجهات وذلك علي النحو التالي:  
**دراسة (Costa, 2022)** هدفت إلى تحليل تصور الطلاب التعليم العالي المسؤولية الاجتماعية باستخدام معلومات تم جمعها من الطلاب من الجامعات العامة والخاصة في البرازيل، والتي أظهرت نتائجها أن الرضا عن المسؤولية الاجتماعية مهم لجذب انتباه العملاء إلى جهود المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى التطابق، ذو صلة بالتنبؤ بالصورة والثقة في مؤسسات التعليم العالي، تؤكد النتائج النموذج المقترح وتشير إلى أن تصور الطلاب للمسؤولية الاجتماعية يرتبط بشكل إيجابي برفاهيتهم واعتزازهم التنظيمي وقابليتهم للتوظيف. تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات المطبقة على الطلاب وهذه الدراسة توسع الأدبيات من خلال معالجة جانب ردود الفعل العاطفية للطلاب على أنشطة مؤسسات التعليم العالي في المسؤولية الاجتماعية .



دراسة شريف (شريف، 2022) تناولت موضوع المسؤولية المجتمعية للجامعات في المجتمع المصري عبر استقصاء رأي 212 عضواً من هيئة التدريس في جامعتين (واحدة خاصة وأخرى حكومية). أظهرت نتائج البحث أن مستوى تفعيل المسؤولية الاجتماعية في الجامعتين المدروسة كان متوسطاً على أربعة مستويات، وهي: المسؤولية تجاه المجتمع، المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه الموارد البشرية، والمسؤولية تجاه المستفيدين. وقد أوضحت النتائج الإحصائية أن هناك فروق ذات دلالة بين الجامعة الحكومية والخاصة فيما يتعلق بتبني أبعاد المسؤولية المجتمعية.

دراسة (Adel&Younis,2021) للتحقق من المفاهيم والعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المسؤولية الاجتماعية للجامعة واستراتيجية الابتكار الاجتماعي بالجامعة. وقد تم استخدام عدة متغيرات لقياس الوعي الاجتماعي والنية للابتكار الاجتماعي والهيكل التنظيمي للابتكار الاجتماعي والابتكار في خلق القيمة الاجتماعية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة في الكليات المعتمدة من الجودة. وقد جمعت البيانات من 109 كليات في 11 محافظة مصرية، بما في ذلك الكليات العامة والخاصة الدولية المعتمدة للجودة، وأظهرت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية للجامعة لها تأثير إيجابي على استراتيجية الابتكار الاجتماعي بالجامعة. وهذا يعني أن الجامعات التي تولي اهتماماً كبيراً للمسؤولية الاجتماعية وتعمل على تطبيقها بشكل فعال، فإنها ستحقق نتائج إيجابية في استراتيجية الابتكار الاجتماعي والتي قد تساعد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويمكن أن تساعد هذه النتائج الجامعات في تحديد المسارات التي يجب اتباعها لتحقيق النجاح في استراتيجية الابتكار الاجتماعي، وتحديد النقاط القوية والضعف في الممارسات الحالية للمسؤولية الاجتماعية والابتكار الاجتماعي.

دراسة (Jie&Huam,2019) قامت بتوسيع فهم دور المسؤولية الاجتماعية للجامعات من وجهة نظر الطلاب وأصحاب المصلحة، وخاصة العملاء. تم توزيع استبيانات على عينة من (400) مشارك، وقد تم التأكد من صحة (400) إجابة منها للتحليل الإحصائي. وقد تم إثبات أن جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية الجامعية، وهي: المسؤولية التشغيلية، وأصحاب المصلحة، والعلاقة بين الجامعة والطلاب، والمسؤولية القانونية، والقيم البيئية، والعمل الخيري المسؤول، والمشاركة المجتمعية، لها دور في تحسين سمعة الجامعة. وقد أظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقات إيجابية ومعتدلة بين هذه الأبعاد ومتغير سمعة الجامعة ويمكن الاستنتاج من هذه الدراسة أن تحقيق المسؤولية الاجتماعية الجامعية يمكن أن يساعد في بناء سمعة إيجابية للجامعة، والتي يمكن أن تؤثر على اختيار الطلاب وأصحاب المصلحة للجامعة. ولذلك، يمكن للجامعات الاستفادة من هذه الدراسة لتحديد أفضل الممارسات في المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها بشكل فعال لتحسين سمعتها وزيادة جاذبيتها للطلاب وأصحاب المصلحة.

دراسة (فتح الله، 2019) هدفت إلى تقييم درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للمسؤولية الاجتماعية في مجالاتها الفرعية المختلفة، بما في ذلك المسؤولية الأكاديمية، والأخلاقية، والإنسانية، والعلمية، والتنموية، والقانونية، والمجتمعية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، تم توزيع القائمة استقصاء على عينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مجالات المسؤولية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كانت مرتفعة في جميع المجالات الفرعية. ومن وجهة نظر الطلاب، كانت درجة ممارسة المسؤولية الأخلاقية مرتفعة، وكانت مجالات المسؤولية الأكاديمية متوسطة، ولكن كانت درجة ممارسة المسؤولية المجتمعية منخفضة، يمكن استنتاج أن هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية في جميع مجالات الحياة الأكاديمية، بما في ذلك التعامل مع المجتمع المحلي. ومن المفيد أن تستخدم الجامعات هذه الدراسة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وتحسين ممارسات المسؤولية الاجتماعية في جميع مجالات الحياة الأكاديمية، وتحسين العلاقات مع المجتمع المحلي.

دراسة (البصير، 2017) هدفت إلى تقييم واقع تفعيل المسؤولية المجتمعية في كليات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي المسحي. تم اختيار عينة من (58) عميداً ووكيلاً، واستجاب (38) منهم للقائمة استقصاء التي تم توزيعها. أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة يتفوقون بدرجة «ضعيفة» على تفعيل المسؤولية المجتمعية في كليات الجامعة في البعدين التنظيمي والمجتمعي، ويتفوقون بدرجة «متوسطة» على تفعيل المسؤولية المجتمعية في البعد الأكاديمي. وأيضاً أظهرت النتائج أن المشاركين يؤيدون بدرجة «عالية» وجود صعوبات في تفعيل المسؤولية المجتمعية في كليات الجامعة، ويقترحون بدرجة «عالية» عددًا من الاقتراحات لتفعيل المسؤولية المجتمعية في الجامعة، مثل تطوير البرامج التدريبية والتوعية للطلاب والموظفين حول المسؤولية المجتمعية، وتشجيع البحث والتطوير في مجال المسؤولية المجتمعية، وتعزيز التعاون مع المجتمع المحلي. يمكن استنتاج أن هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية تفعيل المسؤولية المجتمعية في الجامعات وكلياتها، وأن الجامعات يجب أن تعزز تطبيق المسؤولية المجتمعية في جميع جوانب حياة الجامعة،

بما في ذلك البعد التنظيمي والمجتمعي والأكاديمي. ومن المفيد أن تستخدم الجامعات هذه الدراسة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وتنفيذ الاقتراحات المقترحة لتفعيل المسؤولية المجتمعية في الجامعة.

دراسة كل من (هللو وعصام، 2013) سعت إلى استكشاف دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع المحلي وتقييم مسؤولياتها الاجتماعية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تم توزيع 190 قائمة استقصاء واستخدمت العينة التطبيقية في الدراسة. أظهرت النتائج أن الجامعة تقوم بدور في خدمة المجتمع المحلي، ولكن دورها لا يرتقي إلى مستوى عال حيث بلغ 60%، ويرجع ذلك إلى ضعف ثقافة المسؤولية الاجتماعية وضعف القدرات التي تؤهل الجامعة للقيام بدور أكبر في خدمة المجتمع. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين دور الجامعة في دعم وتعزيز المسؤولية الاجتماعية والمتغيرات الشخصية مثل الجنس والعمر وسنوات الخبرة ومكان العمل. وأوصت الدراسة بضرورة توطيد العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي وعقد شراكات بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وتعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية في الجامعة وتطوير القدرات والمهارات اللازمة لتحسين دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي. يمكن استنتاج أن هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي وتحديد العوائق التي تحول دون تحقيق هذا الدور بشكل كامل. وتشير الدراسة إلى أن تحسين ثقافة المسؤولية الاجتماعية وتطوير القدرات والمهارات اللازمة يمكن أن يساعد في تحسين دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي وتعزيز التعاون بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية.

وفقاً لدراسة Ahmad (2012)، فإن الإدراك بأهمية المسؤولية الاجتماعية في الحفاظ على البيئة وتطوير المجتمع لا يعني بالضرورة القدرة على الممارسة الفعالة لتلك المفاهيم. وتؤثر العوامل الأخرى مثل الثقافة والتربية والتوجهات الشخصية والاجتماعية على قدرة الأفراد على التزام الممارسات المستدامة. لذلك، يتطلب العمل على تعزيز القدرات المستدامة وتحسين الممارسات الحالية لتحقيق تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة. ومن الممكن للجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى أن تلعب دوراً هاماً في هذا المجال من خلال تبني المفاهيم المستدامة وتوعية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والمجتمع بأهمية المسؤولية الاجتماعية وممارستها المستدامة يمكن استنتاج أن هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية توعية الجامعات والمجتمع بشأن المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين حياة الناس والبيئة. وتشير الدراسة إلى أن المعرفة حول المسؤولية الاجتماعية لا تكفي لتحقيق ممارسات أفضل، بل يتعين العمل على تعزيز القدرات والممارسات المستدامة لتحقيق تأثير إيجابي حقيقي على المجتمع والبيئة.

ووفقاً لدراسة (Carroll, 1991) فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات تتكون من عدة أبعاد متشابكة، وهي البعد الاقتصادي، والقانوني، والأخلاقي، والخيري. ويجب على المنظمات السعي لتحقيق جميع هذه الأبعاد، بما في ذلك السعي لتحقيق الربح، والالتزام بالقانون، والالتزام بالأخلاق، والبقاء ككيانات مؤسسية جيدة. يتناول البعد الاقتصادي من المسؤولية الاجتماعية للشركات المسؤوليات الاقتصادية للمؤسسة تجاه العديد من أصحاب المصلحة، بينما يتناول البعد القانوني مسؤولياتها في الامتثال للقواعد واللوائح المحلية والدولية. ويتضمن البعد الأخلاقي مسؤولية الشركات في اتخاذ القرارات والأداء بصورة عادلة ومسؤولة وفقاً للمعايير الأخلاقية العالية. وبالإضافة إلى الالتزام القانوني، يتطلب البعد الأخلاقي أن تتبع الشركات معايير أخلاقية عالية في ممارساتها التجارية وعلاقتها مع جميع أصحاب المصلحة.

- يستنتج الباحث أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تتكون من عدة أبعاد متشابكة، وأن الشركات يجب أن تسعى لتحقيق جميع هذه الأبعاد، وهي البعد الاقتصادي، والقانوني، والأخلاقي، والخيري. ويتضمن هذا الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات مسؤولية الشركات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية تجاه جميع أصحاب المصلحة.
- وبالنسبة للشركات، فإن تحقيق المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة، ويمكن أن يساعد في تحقيق التنمية المستدامة. ويمكن للشركات أن تحقق المسؤولية الاجتماعية من خلال اتباع معايير أخلاقية عالية في علاقاتها مع جميع أصحاب المصلحة، والتزامها بالقوانين واللوائح، ودعم المبادرات الخيرية.
- وبالنسبة لصانعي السياسات والمجتمع، فإنه يجب عليهم تشجيع ودعم الممارسات المستدامة والمسؤولية للشركات، وتشجيعها على تحسين أدائها الاجتماعي والبيئي والاقتصادي. ويمكن للجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى توعية الطلاب والمجتمع بأهمية المسؤولية الاجتماعية وتعزيز الوعي بالممارسات المستدامة والمسؤولية في الأعمال التجارية.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث، يلاحظ الباحث ما يلي:

- بعرض أدبيات الدراسة تناول الباحثين ترجمتهم لمصطلح القيادة الحقيقية بنفس معنى ومضمون القيادة الأصلية، وكذلك اعتبار مصطلح المسؤولية المجتمعية أعم وأشمل من مصطلح المسؤولية الاجتماعية لأن المجتمعية يحمل في ثناياه الجانب الاجتماعي والإنساني والأخلاقي والقانوني والاقتصادي.
- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو أن القيادة الحقيقية هي نهج قيادة جديد نسبياً متجذراً في علم النفس الإيجابي يركز على الجوانب الأخلاقية والمعنوية للقيادة، الأهمية الكبيرة التي حظيت بها متغيرات الدراسة نظراً للأثر الإيجابي للقيادة والمسؤولية في المؤسسات.
- استخدمت معظم الدراسات السابقة استخدام الاستقصاء كأداة للدراسة وإبعاد مقياس (Walumbwa et al.2008) وقام بترجمته (البردان، 2017) بالنسبة للقيادة الأصلية، وإبعاد مقياس (Carroll,1999) بالنسبة للمسؤولية المجتمعية.
- تركز معظم الدراسات في مجال الإدارة والأعمال على أهمية القيادة الحقيقية وخصائصها وعلاقتها بعدة متغيرات، وتشير هذه الدراسات إلى أن القيادة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء العام للمؤسسات، سواء كانت صناعية أو خدمية.
- التأكيد على دور الجامعة التنموي (تعليم-بحث علمي-خدمة المجتمع) وبالتالي التوجه نحو خدمة المجتمع يعزز من دور الجامعة في حل المشكلات أو ما يطلق عليه المسؤولية المجتمعية، وبالتالي هي ترجمة فعلية للوظيفة الثالثة من وظائف الجامعة المتمثلة في خدمة المجتمع، وأن طبيعة الظروف والمتغيرات والاجتماعية والثقافية التي تفرضها الظروف في الأونة الأخيرة تحتم الربط بين عمل مؤسسات التعليم والمجتمع.
- وجدت الدراسات أن بعض مؤسسات التعليم في الدول العربية تعاني من نقص في تحمل المسؤولية الاجتماعية بالمقارنة مع المؤسسات الأجنبية.
- إثبات الأثر الإيجابي لكل من القيادة الأصلية كنمط حديث من القيادة والمسؤولية الاجتماعية على العديد من المتغيرات التنظيمية (أداء العاملين، الرضا الوظيفي، الإبداع، الثقافة، السلوك الإيجابي، رأس المال النفسي، الالتزام العاطفي، الذكاء العاطفي) كأحد مكونات دعم وتشجيع الاتجاهات الإيجابية للعاملين.
- أشارت الدراسات السابقة أن من بين الدوافع الأساسية لاستخدام المسؤولية الاجتماعية للجامعات أو للشركات في الاستراتيجيات فرصة جعل الأعمال التجارية تبرز من منافسها وتطوير ربحيتها، تعتبر الشركات اليوم تبني مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات هدفاً استراتيجياً مهماً.
- يمكن الاستفادة من صياغة مشكلة الدراسة في تحديد اتجاه الأبحاث في مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث يظهر أن معظم توجهات الباحثين تركز على المجالات الاقتصادية بينما يقل الاهتمام بمجال الجامعات وخاصة في الدول العربية. ويمكن تحديد منهج الدراسة وأداتها بالتركيز على دراسة ممارسات المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية ومنها جامعة أسوان، وتحليل العوامل المؤثرة في تحقيق هذه الممارسات وتحديد العقبات التي تواجهها
- ويمكن إثراء الجانب النظري للدراسة من خلال تحليل مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطوره وأبعاده، ومراجعة الأدبيات السابقة في مجال المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات التعليم العالي، وتحليل النتائج السابقة للدراسات المشابهة.

## الفجوة البحثية:

بعد استعراض الدراسات السابقة في مجال القيادة الحقيقية والمسؤولية المجتمعية، يتضح وجود اتفاق بينها في موضوعها الرئيس وهدفها العام. ومع ذلك، فإن هذه الدراسات تختلف في عدة جوانب، والتي تمثل الفجوة البحثية التي تتناولها الدراسة الحالية. حيث تهدف الدراسة الحالية إلى ربط القيادة الحقيقية (الأصلية) بالمسؤولية المجتمعية، وتستخدم المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة من العاملين بجامعة أسوان، وذلك لسد هذه الفجوة البحثية، وعليه تظهر المفارقات الواضحة من حيث موضوع الدراسة والربط بين المتغيرات ومجال التطبيق.

## مشكلة الدراسة

تعمل الجامعات في جميع أنحاء العالم في الوقت الحالي على تعزيز دورها في التنمية المستدامة لبلدانها من خلال تلبية الاحتياجات الاجتماعية وتشجيع التعليم المبتكر والبحث والمشاركة المجتمعية. هذا يساعد على تعزيز التغيير الاجتماعي

المواتي وتنمية المجتمعات، وتخفيف حدتها. وتؤثر هذه الجهود بشكل إيجابي على توجهات التطبيق العملي للمسؤولية الاجتماعية للشركات من مؤسسات التعليم العالي. وفي الأونة الأخيرة، أصبحت الجامعات تكشف عن مسؤولياتها الاجتماعية بشكل مماثل للشركات ومع ذلك، فإن المسؤولية الاجتماعية للجامعات لا تزال طوعية وغير مستكشفة في سياق الجامعة. وذلك يرجع إلى عدم وجود قوانين إلزامية محددة بالإضافة إلى عدم وجود حوافز لمراعاة الممارسات الاجتماعية عند قياس أداء الجامعات، وهذا يختلف عن نظرائهم في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك، فإن الجامعات أصبحت أكثر انخراطاً مع مجتمعاتها المحلية من قبل، وتقود بعضها جهوداً لتحقيق هذا الهدف الذي كان واضحاً في ممارساتها الحالية (Asemah, 2013). وبالتالي، يتطلب التحقق من الممارسات الاجتماعية للجامعات في المستقبل المزيد من الاستكشاف والتعزيز لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعات وتشجيع المزيد من الجامعات على المشاركة في هذه الجهود.

المسؤولية المجتمعية في مصر، كاقْتصاد ناشئ تعد أمراً بالغ الأهمية في عدد من الصناعات، بما في ذلك التعليم والإسكان والشركات المملوكة للدولة والمنظمات غير الحكومية والشركات الصغيرة والتأمين الاجتماعي والرعاية الصحية. يجب تطوير إجراءات المسؤولية الاجتماعية بانتظام من أجل الحفاظ على الاستدامة في عالم يعاني من الفقر والبطالة والقضايا الصحية والعديد من أشكال التلوث لذلك، فإن المسؤولية الاجتماعية بشكل عام والمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة داخل الجامعات المصرية هي مصدر قلق كبير، حيث تلعب دوراً حاسماً في الخدمة المدنية والمجتمعية، وتشكيل هذه الجامعات المجتمعية بحاجة إلى القيادة والصبر والمثابرة لمساعدتها على تحقيق الأهداف ذات الصلة.

وفي ضوء التطورات المتعاقبة فيما يتعلق بالتوجه المجتمعي، لم تعد أساليب القيادة والإدارة التقليدية مناسبة لنمط العمل، فمن المهم للجامعات تطوير أساليب وممارسات للتعامل مع متطلبات الوضع الداعم والمعزز لاعتماد مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للجامعات، بحيث تصبح المؤسسات مساعداً ومشاركة جزئية في تشكيل مجتمع جديد أكثر انخراطاً مع مجتمعه ومحيطه، وبمراجعة الدراسة السابقة، يشير الباحث إلى وجود أوجه قصور في البحث الذي يناقش القضايا المتعلقة المجتمعية في جامعة أسوان، ولهذا السبب، تظهر القيادة الحقيقية (الأصيلة) كممارسة إدارية تنظيمية فعالة يتوقع الباحث أن يكون لها أهمية ودورا في دعم المسؤولية الاجتماعية واختيار قطاع حيوي وفعال في المجتمع الجامعات وخاصة قطاع الصعيد وهي جامعة أسوان لذا،

تركز مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيس تأثير ممارسة القيادة الأصيلة على تعزيز المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان، وتتضمن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى المسؤولية المجتمعية التي تتحملها جامعة أسوان تجاه المجتمع؟
- ما هي درجة ممارسة القيادة الحقيقية في جامعة أسوان؟
- هل توجد علاقة إحصائية قوية بين ممارسة أبعاد القيادة الحقيقية أو أبعاد المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان؟
- ما هو تأثير تبني نمط القيادة الحقيقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان؟

## أهداف البحث

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد درجة ممارسة كافة المبحوثين لأهمية نمط القيادة الأصيلة بجامعة أسوان.
- تحدي درجة ممارسة كافة المبحوثين لأهمية المسؤولية الاجتماعية بجامعة أسوان.
- قياس العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة الأصيلة أو أبعاد المسؤولية. قياس أثر تبني أبعاد القيادة الأصيلة في وأبعاد المسؤولية.
- بيان أهمية النتائج وتقديم توصيات تفيد الجامعة في الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعرفتها لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطبيقها.

## أهمية البحث

وتنبع أهمية هذه الدراسة مما يلي:

## الأهمية النظرية

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، حيث لوحظ أن هناك القليل من الدراسات التي تناولت القيادة الحقيقية وتأثيرها على المسؤولية الاجتماعية، بقدر ما يدرك الباحث من مراجعة الدراسات في البيئة العربية بشكل عام والبيئة المصرية بشكل خاص، مقارنة بالبيئة الأجنبية، حيث يعتبر موضوع القيادة الحقيقية (الأصيلة) من المواضيع الحديثة التي يجب أن تحظى باهتمام أكبر من الباحثين، وبالتالي فإن القيام بالبحث حول هذه الظاهرة تمثل إضافة إلى المؤلفات المتاحة حول هذا الموضوع.

## الأهمية التطبيقية

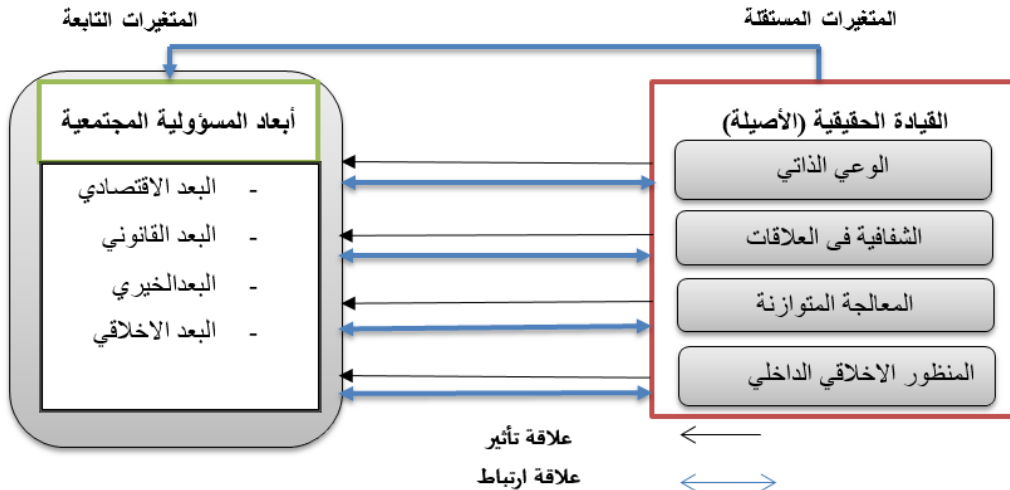
تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من استراتيجيات التطوير والتغيير التي تشهدها البيئة المصرية، وخاصة الجامعات، والتي تتطلب تطوير الأساليب الإدارية التي تعمل بها الجامعات وخاصة التوجه المجتمعي، وتظهر الأهمية العملية للبحث من الاعتبارات التالية:

- تنبع أهمية قطاع التعليم الجامعي بشكل عام، وجامعة أسوان بشكل خاص، كمجال دراسي، مع انتشار العديد من المشكلات المتعلقة بالتواصل المجتمعي بالجامعة، مما جعلها مجالاً خصباً للفحص الدقيق لهذه الظاهرة وتحديدها بدقة. أسبابه وآثاره واستراتيجيات التخفيف من حدته.
- تشكل أهمية الدور الذي يؤديه قادة الجامعات وتأثيرهم المباشر على المسؤولية الاجتماعية أساس هذه الدراسة. إذا اتبعت إدارة الجامعة توصيات الدراسة، فمن المتوقع أن توسع مشاركتها في خدمة المجتمع وتساعد المسؤولين في الجامعات على وجه الخصوص لإنشاء تقنيات قيادة حقيقية فعالة للمديرين وتعزيز المسؤولية الاجتماعية. مما يسهم بنتائج إيجابية تتساعد في النهوض بالمجتمع.

## المحور الثاني- الإطار الميداني للبحث

### أولاً- متغيرات البحث وكيفية القياس

يعتمد النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة على افتراض وجود علاقة مباشرة وموجبة معنوية بين أبعاد القيادة الحقيقية (القيادة الأصيلة) وأبعاد المسؤولية المجتمعية. للإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي ظل الأهداف المحددة للدراسة تم تحديد النموذج المفاهيمي للدراسة على النحو الموضح في الشكل رقم (1) التالي:



شكل رقم (1) النموذج المفاهيمي للدراسة

### ثانياً- فروض البحث

بناءً على النموذج المفاهيمي المذكور في الشكل 1 ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الحقيقية والمسؤولية المجتمعية، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية على النحو التالي:

وعلى أساس النموذج المفاهيمي المذكور أعلاه (شكل 1) واستعراض الدراسات السابقة المتصلة بالقيادة الحقيقية والمسؤولية المجتمعية، يمكن صياغة الفرض الرئيس والفروض الفرعية على النحو التالي:

- الفرض الرئيسي الأول: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الحقيقية (الأصيلة) وأبعادها (وعي ذاتي، شفافية في العلاقات، معالجة متوازنة، منظور أخلاقي داخلي) وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادية، الأخلاقية، القانونية، والخيرية) من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان، وذلك بمستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ).
- الفرض الرئيسي الثاني: من المتوقع أن يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة الحقيقية (الأصيلة) في تعزيز المسؤولية المجتمعية من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان، وذلك بمستوى دلالة ( $P \leq 0.05$ ).

ويمكن صياغة الفروض الفرعية للفرض الرئيس على النحو التالي:

- الفرض الفرعي الأول: «الوعي الذاتي للقائد الحقيقي له تأثير إيجابي معنوي على المسؤولية المجتمعية وأبعادها (الاقتصادية- القانونية- الأخلاقية- الخيرية)»
- الفرض الفرعي الثاني: «للشفافية في علاقات القائد الحقيقي تأثير إيجابي معنوي على المسؤولية المجتمعية وأبعادها (الاقتصادية- القانونية- الأخلاقية- الخيرية)»
- الفرض الفرعي الثالث: «للمعالجة المتوازنة للقائد الحقيقي تأثير إيجابي معنوي على المسؤولية المجتمعية وأبعادها (الاقتصادية- القانونية- الأخلاقية- الخيرية)»
- الفرض الفرعي الرابع: «للمنظور الأخلاقي الداخلي للقائد الحقيقي تأثير إيجابي معنوي على المسؤولية المجتمعية وأبعادها (الاقتصادية- القانونية- الأخلاقية- الخيرية)»

### ثالثاً- منهجية البحث وإجراءاته

#### 1- أسلوب الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة وتحليل الظاهرة من أجل التوصل إلى استنتاجات دقيقة حول الظاهرة (موضوع البحث) وشرحها نوعاً وكماً، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في تشكيل الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية والمجلات والدوريات العلمية والبحوث العلمية المتخصصة المنشورة وغير المنشورة والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها بالإضافة إلى المقالات والنشرات والتقارير المحلية والعربية والدولية ومواقع الإنترنت .
- المصادر الأولية: أعد الباحث جانباً ميدانياً تطبيقياً لمعالجة الجوانب التحليلية وآراء المسح حول موضوع الدراسة بناءً على قائمة استقصاء مصممة خصيصاً لهذا الغرض، موجهة إلى عينة من العاملين بجامعة أسوان، من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة.

#### 2- أداة الدراسة

تم الاعتماد على إعداد وتصميم قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين في جامعة أسوان حول «أثر القيادة الحقيقية في تعزيز ودعم المسؤولية المجتمعية في جامعة أسوان» باستخدام مقياس ليكرت لدرجات الموافقة بين (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق - غير موافق بشدة) وتحديد قيم تتراوح بين (1-2-3-4-5) المقابلة للتقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات قائمة الاستقصاء.

#### 3- مجتمع وعينة البحث

تضمن مجتمع الدراسة العاملين بجامعة أسوان، وتم اختيار هذه الجامعة لتطبيق الدراسة نظراً لأهميتها على المستوى المحلي والوطني. ويبلغ عدد العاملين في جامعة أسوان، وقت إجراء الدراسة 1230 عاملاً، واعتمدت الدراسة على أخذ عينات عشوائية بسيطة، وبالإشارة إلى الجداول الإحصائية (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينة من مجتمع بحثي يضم (1230) عاملاً. وتبين أن حجم العينة هو 211 مفردة، ويمثل وحدة المعاينة في العاملين بجامعة أسوان في جميع كلياتها وأقسامها بمعامل ثقة قدره 95% ومعدل خطأ قدره 5%. تم توزيع قائمة الاستقصاء على جميع أعضاء عينة البحث

باستخدام التكنولوجيا الحديثة لجمع البيانات بسرعة وبتكلفة زهيدة من خلال تصميم قائمة الاستبيانات باستخدام تطبيق Google Forms. طلب من مفردات عينة الدراسة إدخال رابط الاستبيان والإجابة عن الأسئلة التي تقيس متغيرات الدراسة. تم استرداد 153 مفردة، بمعدل (72,5%) وهذه النسبة المئوية من الردود تعتبر صالحة لإجراء التحليل الإحصائي (Sekaran & Bougie, 2013).

#### 4- أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام الحاسب الآلي بعد الانتهاء من جمع البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز SPSS، وذلك لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي وذلك كما يلي:

أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام الحاسوب بعد الانتهاء من جمع البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، من أجل تفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة. وهذا يتطلب تطبيق بعض أساليب الإحصاءات والإحصاءات الوصفية، على النحو التالي:

- الإحصاءات الوصفية: تم استخدام بعض المقاييس الإحصائية الوصفية، كتحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ Reliability Analysis Alpha Scale وذلك لتحديد ثبات أداة الدراسة، واستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures وذلك بغرض تحديد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، كوسيلة لقياس التوسط في إجابات الأفراد والانحراف، والتي تهدف إلى عرض البيانات بصورة أكثر تقدماً وتعطي نتائج أفضل لتوصيف متغيرات الدراسة.
- الإحصاءات الاستدلالية: "لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، اعتمد الباحث على أساليب الإحصاء الاستدلالي "التحليلي"، مثل استخدام Linear Correlation معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة و Simple Regression تحليل الانحدار البسيط لتقييم قوة واتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات".

### نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للدراسة الميدانية

#### المؤشرات الميدانية للدراسة

#### 1- المتوسط والانحراف المعياري:

لقياس الاتجاهات العامة لمفردات عينة الدراسة من حيث وجهة نظر في مدى توافر أبعاد البحث ويتضمن الجدول رقم (1) وصف المتغيرات المستخدمة في الدراسة، وهي ممثلة المتوسط والانحراف بمقياس ليكرت الخماسي.

ويمكن استخلاص النتائج التالية من الجدول رقم (1):

- سجل المتوسط الحسابي لممارسة القيادة الحقيقية أعلى من المتوسط، حيث وصل إلى أعلى مستوى في ممارسات الوعي الذاتي (4,652)، والأدنى في الشفافية في العلاقات (3,701). وكان المتوسط الحسابي لهذه المتغيرات أعلى من المتوسط الافتراضي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.
- كانت درجة وعي العاملين بالمسؤولية المجتمعية للجامعة أعلى من المتوسط، حيث كانت أعلى في إدراكهم لمتغير البعد القانوني (4,773)، والأدنى في إدراك متغير البعد الاقتصادي (3,804)، وبالتالي كان المتوسط الحسابي لهذه المتغيرات أعلى من المتوسط الافتراضي (3) لمقياس ليكرت الخماسي.

- أظهرت قيم الانحراف المعياري الأقل من الواحد الصحيح إلى درجة عالية من التوافق بين مفردات العينة حول المتغيرات قيد الدراسة، باستثناء الانحراف المعياري

جدول رقم (1)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

م	متغيرات	المتوسط انحراف الحسابي معياري
1	المتغير المستقل: "القيادة الحقيقية"	4,125 0,624
1	بعد الوعي ذاتي	4,652 0,503
2	بعد الشفافية في العلاقات	3,701 0,941
3	بعد المعالجة المتوازنة	3,725 0,433
4	بعد المنظور الاخلاقي الداخلي	4,533 0,554
1	المتغير التابع: (المسؤولية المجتمعية):	4,236 0,793
1	البعد الاقتصادي	3,804 0,825
2	البعد القانوني	4,773 0,575
3	البعد الاخلاقي	4,613 0,626
4	البعد الخيري	3,827 0,532

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. N=153

## جدول رقم (2)

## معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الصدق	معامل الثبات
1	المتغيرات المستقلة: (القيادة الحقيقية) الوعي الذاتي	0,93	0,88
2	الشفافية في العلاقات	0,91	0,84
3	المعالجة المتوازنة	0,92	0,85
4	المنظور الاخلاقي الداخلي	0,93	0,87
1	المتغير التابع: (المسؤولية المجتمعية): البعد الاقتصادي	0,90	0,81
2	البعد القانوني	0,942	0,88
3	البعد الاخلاقي	0,947	0,90
4	البعد الخيري	0,834	0,79

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. N = (153)

صحة هيكل المقياس (Sekaran &amp; Bougie, 2013). والجدول رقم (2) يعرض نتائج هذا الاختبار:

وتشير نتائج الجدول رقم (2) أعلاه إلى: معاملات الثبات والصلاحية (الصدق) المسجلة لمتغيرات البحث جيدة، لأنها كانت أقل قيمة مسجلة للمعامل ألفا (0.79) أما بالنسبة لمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق عالية لجميع المتغيرات قيد الدراسة، وبالتالي تشير هذه النتائج إلى وجود اتساق داخلي Internal Consistency بين العناصر المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وبالتالي صحة أداة الدراسة من الناحيتين المنطقية والإحصائية لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

## نتائج اختبار فروض الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج البحث المتعلقة بفحص صحة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وسيتم تقديم النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام الأساليب الإحصائية المذكورة سابقاً

## اختبار الفرض الرئيس الأول للبحث

والذي تم صياغته في صورة الفرض البديل على أنه:

من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الحقيقية (الأصيلة) وأبعادها (وعي ذاتي، شفافية في العلاقات، معالجة متوازنة، منظور أخلاقي داخلي) وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادية، الأخلاقية، القانونية، والخيرية)

من وجهة نظر العاملين

بجامعة أسوان،

وذلك بمستوى دلالة

(\* $P \leq 0.05$ ). ولاختبار

هذا الفرض قام الباحث

بعدد من الاختبارات

وذلك على النحو التالي:

حساب معاملات

الارتباط الخطي الثنائي

: وذلك لقياس قوة

العلاقة بين متغيرات

البحث من خلال حساب

## جدول رقم (3)

## معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغير مستقل	متغير تابع
وعي القائد الذاتي	1	
شفافية العلاقات	**0,635	1
معالجة متوازنة	**0,640	**0,514
منظور اخلاقي داخلي	**0,813	**0,727
بعد اقتصادي	**0,635	**0,723
بعد قانوني	**0,580	**0,671
بعد اخلاقي	**0,626	**0,572
بعد خيري	**0,791	**0,546

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية  $P \leq 0.05$



معاملات الارتباط لمحاور قائمة الاستقصاء ويوضح الجدول رقم (3) نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق فقرات القائمة استقصاء:

اتضح من بين نتائج الجدول رقم (3) ما يلي:

وجود ارتباط إيجابي معنوي وقوي بين أبعاد القيادة الحقيقية وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وجميع معاملات الارتباط هي قيم عالية أو متوسطة معنوية بشكل عام، ويشير الجدول أيضاً إلى أن هذه الارتباطات تتفق مع اتجاهات العلاقات المفترضة في البداية، مما يشير إلى أنه يمكن اختبار هذه العلاقات باستخدام نموذج الانحدار الخطي.

معامل الارتباط لمتغيري البحث: يبين الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين القيادة الحقيقية كمتغير مستقل وتعزيز المسؤولية المجتمعية كمتغير تابع.

#### جدول رقم (4)

##### مصفوفة الارتباط للفرض الرئيس الأول

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط المعنوية
القيادة الحقيقية	المسؤولية المجتمعية للجامعة	0.772 <sup>a</sup> ** 0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية  $P \leq 0.05$  \*\*

#### جدول رقم (5)

##### معامل التحديد للفرض الرئيس Model Summary

Variables متغيرات	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
قيادة حقيقية	.595	.589	.576

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.  $N = 153$

دلالة (\*\*  $P \leq 0.05$ ) واختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

معامل التحديد لنموذج الانحدار Regression الخطي:

يوضح الجدول رقم (5) أن معامل التحديد  $R^2 = 0.595$  وهو ما يعني أن التغيير في القيادة الحقيقية يفسر تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة بنسبة 59.5%. أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بين المتغيرين، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس، يفسر الباحث هنا أن ما يؤثر في مستوى المسؤولية الاجتماعية للجامعة هو تغير أبعاد القيادة الحقيقية، وبالتالي فإن القيادة الحقيقية للجامعة تؤدي دوراً كبيراً في تعزيز ودعم المسؤولية المجتمعية للجامعة، حيث يعتبر القائد هو الأكثر تأثيراً في الجامعة. ويمكن اعتبار القيادة الحقيقية عاملاً مؤثراً في تنمية العلاقات المجتمعية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعة. تحليل نموذج التباين ANOVA. Test معنوية الانحدار.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (6) وجود علاقة مباشرة قوية بين القيادة الحقيقية كمتغير مستقل وتعزيز المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع. وصحة الاعتماد على نتائجه دون خطأ، وقد ظهر ذلك من خلال من خلال قيمة "F" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين متغيري الدراسة وجود الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه دون خطأ وظهر ذلك من خلال النتائج.

#### جدول رقم (6)

##### تحليل التباين ANOVA<sup>a</sup> للفرض الرئيس الثاني

الاختبار	Mean Square	Sum of Squares	Model	Variables متغيرات
قيمة f	13.211	14.118	انحدار	القيادة
معنوية النموذج Sig.	0.000	0.125	Residual	بواق

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.  $P \leq 0.05$   $N = 153$  \*\*

يتضح من الجدول (4) السابق وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوي  $P \leq 0.05$  \*\* بين القيادة الحقيقية كمتغير مستقل وتعزيز المسؤولية المجتمعية كمتغير تابع.

#### الفرض الرئيس الثاني

ينص الفرض الرئيس للبحث والذي تم صياغته في صورة الفرض البديل على أنه: من المتوقع أن يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لممارسة القيادة الحقيقية (الأصلية) في تعزيز المسؤولية المجتمعية من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان، وذلك بمستوى دلالة (\*\*  $P \leq 0.05$ ) واختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

معامل التحديد لنموذج الانحدار Regression الخطي:

يوضح الجدول رقم (5) أن معامل التحديد  $R^2 = 0.595$  وهو ما يعني أن التغيير في القيادة الحقيقية يفسر تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة بنسبة 59.5%. أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بين المتغيرين، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس، يفسر الباحث هنا أن ما يؤثر في مستوى المسؤولية الاجتماعية للجامعة هو تغير أبعاد القيادة الحقيقية، وبالتالي فإن القيادة الحقيقية للجامعة تؤدي دوراً كبيراً في تعزيز ودعم المسؤولية المجتمعية للجامعة، حيث يعتبر القائد هو الأكثر تأثيراً في الجامعة. ويمكن اعتبار القيادة الحقيقية عاملاً مؤثراً في تنمية العلاقات المجتمعية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعة. تحليل نموذج التباين ANOVA. Test معنوية الانحدار.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (6) وجود علاقة مباشرة قوية بين القيادة الحقيقية كمتغير مستقل وتعزيز المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع. وصحة الاعتماد على نتائجه دون خطأ، وقد ظهر ذلك من خلال من خلال قيمة "F" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين متغيري الدراسة وجود الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه دون خطأ وظهر ذلك من خلال النتائج.

تحليل الانحدار: لمعرفة مقدار التغير في تعزيز المسؤولية المجتمعية نتيجة التغير في أبعاد القيادة الحقيقية في جامعة أسوان

يتضح من نتائج الجدولين رقم (6)، (7) أن قيم اختبار «t» لجميع عبارات متغير القيادة الحقيقية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التغيير في القيادة الحقيقية والمسؤولية المجتمعية، يشير نتيجة مستوى الدلالة

## جدول رقم (7)

تحليل نتائج انحدار المسؤولية المجتمعية على القيادة الحقيقية<sup>a</sup> Coefficients

المتغير التابع Dependent Variable	Sig. المعنوية	قيمة t	Standardized Coefficients		المتغير المستقل Predictors: (Constant)
			Beta	Unstandardized Coefficients B	
المسؤولية المجتمعية	.000	11.658	0.771	0.089	القيادة الحقيقية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية  $**P \leq 0.05$ 

(164.132) (عند مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار (جودة توفيق النموذج الكلي) المقدر ومن ثم إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة، كما بلغت قيم معامل Beta تشير إلى أن التغيير في القيادة الحقيقية يؤثر في تعزيز المسؤولية المجتمعية بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الحقيقية في تعزيز المسؤولية المجتمعية بجامعة أسوان إنه بزيادة القيادة الحقيقية بوحدة واحدة يؤدي لزيادة وتحسن في المسؤولية المجتمعية بنسبة 0.595 وهي النسبة المفسرة للتحسن في المتغير التابع، يعزو الباحث في هذا الجزء الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة الحقيقية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة. ويشير إلى أن القيادة الحقيقية تمتلك القدرة على تحديد الاتجاهات اللازمة لتحقيق هذه المسؤولية، وتطوير البرامج والمبادرات المجتمعية التي تدعمها، وتشجيع أفراد الجامعة على المشاركة في هذه الأنشطة والعمل بمسؤولية وإيجابية تجاه المجتمع المحيط بجامعة أسوان.

## نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني

## جدول رقم (8)

تحليل الانحدار البسيط للوعي الذاتي على المسؤولية المجتمعية

متغير	قيمة B	قيمة T	قيمة المعنوية Sig.t	الثابت Constant	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	معامل Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig. f
الوعي الذاتي للقائد الحقيقي	0.545	0.387	9.380	0.000	0.387	0.309	0.299	87.653	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.  $**N= (153) P \leq 0.05$ 

ينص الفرض الفرعي الأول على: « يؤثر الوعي الذاتي للقائد الحقيقي تأثيراً معنوياً في المسؤولية المجتمعية للجامعة بأبعادها (الاقتصادية-القانونية-الأخلاقية-الخيرية)» ولاختبار صحة هذا

الفرض، تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط، كما يتضح من الجدول رقم (8).

تشير البيانات التي تم جمعها في الجدول رقم (8) إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين مستوى الوعي الذاتي والمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في جامعة أسوان. وقد بلغت قيمة معاملات الارتباط بين هذين المتغيرين (0.556). وتشير البيانات أيضاً إلى أن الوعي الذاتي له تأثير إيجابي على المسؤولية الاجتماعية للعاملين في الجامعة، إذ تبين أنه يمكن استخدامه للتنبؤ بمستوى المسؤولية الاجتماعية بشكل فعال ( $F= 87.653$ ) بمستوى دلالة يساوي 0.00. ويشير مقدار R<sup>2</sup> إلى أن حوالي 30.9٪ من التباين في متغير المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في جامعة أسوان يمكن تفسيره بواسطة متغير الوعي الذاتي.

## نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني:

ينص على: «تؤثر الشفافية في العلاقات لدى القائد الحقيقي تأثيراً معنوياً في المسؤولية المجتمعية بأبعادها (الاقتصادية-القانونية-الأخلاقية-الخيرية)» ولاختبار صحة هذا الفرض، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، كما يتضح من الجدول (9).

## جدول رقم (9)

تحليل الانحدار البسيط لبعد الشفافية في العلاقات على متغير مسؤولية مجتمعية

متغير	قيمة B	قيمة T	قيمة المعنوية Sig.t	الثابت Constant	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	معامل Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig. f
الشفافية في العلاقات	0.548	0.547	8.243	0.000	0.909	0.548	0.291	85.214	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية  $**P \leq 0.05$ 

من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم (9)، يتضح أن

للشفافية في العلاقات تأثير إيجابي متوسط على المسؤولية الاجتماعية للعاملين في جامعة أسوان، وهي موضوع الدراسة. وتشير قيم معاملات الارتباط في الجدول إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية في العلاقات والمسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.548). وتظهر البيانات أيضًا قدرة الشفافية في العلاقات على التنبؤ بمستوى المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان، إذ كانت قيمة F (85.214) كبيرة بمستوى دلالة يساوي 0.00. وتشير قيمة R<sup>2</sup> إلى أن حوالي 30٪ من التباين في متغير المسؤولية الاجتماعية للعاملين في جامعة أسوان يمكن تفسيره بواسطة متغير الشفافية في العلاقات.

### نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية :

جدول رقم (10)

تحليل الانحدار البسيط ل المعالجة المتوازنة على المسؤولية المجتمعية

متغير	قيمة Beta	قيمة T	قيمة المعنوية Sig.t	الثابت Constant	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	معامل Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig. f
المعالجة المتوازنة	0.493	8.527	**0.000	1.015	0.510	0.260	0.243	65.132	**0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية  $**P \leq 0.05$

ينص الفرض الفرعي الثالث

على: "تؤثر المعالجة المتوازنة لدي

القائد الحقيقي تأثيراً معنوياً في

المسؤولية المجتمعية بأبعادها

(الاقتصادية-القانونية-الأخلاقية

-الخيرية)". ولاختبار صحة هذا

الفرض، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، كما يتضح من الجدول (10).

من البيانات الواردة في الجدول رقم (10)، توضح قيمة معاملات الارتباط أن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين بعد المعالجة المتوازنة والمسؤولية المجتمعية بقيمة (0.510)، وأن تأثير المعالجة المتوازنة على المسؤولية المجتمعية للعاملين في جامعة أسوان قيد الدراسة له اتجاه إيجابي، ومن الواضح أيضاً أن بعد المعالجة المتوازنة يمكن أن يتنبأ بالمسؤولية المجتمعية للعاملين في جامعة أسوان قيد الدراسة، حيث كانت قيمة F (65.132) كبيرة عند (0.00)، وتبين قيمة R<sup>2</sup> أن متغير المعالجة المتوازنة يفسر حوالي 26٪ من التباين في متغير المسؤولية المجتمعية للجامعة محل الدراسة، وبالتالي من الممكن قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

### نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثاني: ينص على: "يؤثر المنظور الأخلاقي الداخلي للقائد الحقيقي تأثيراً معنوياً في المسؤولية المجتمعية بأبعادها (الاقتصادية-القانونية-الأخلاقية -الخيرية)"

ولاختبار صحة هذا الفرض، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، كما يتضح من الجدول (11) التالي:

جدول رقم (11)

تحليل الانحدار البسيط ل بعد المنظور الأخلاقي الداخلي على المسؤولية المجتمعية

متغير	قيمة Beta	قيمة T	قيمة المعنوية Sig.t	الثابت Constant	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	معامل Adj. R <sup>2</sup>	F	Sig. f
المنظور الأخلاقي الداخلي	0.524	6.895	0.000	1.489	0.578	0.334	0.328	43.732	**0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية  $**P \leq 0.05$

بناءً على النتائج الموضحة في

الجدول رقم (11)، يتضح وجود

ارتباط إيجابي معنوي بين المنظور

الأخلاقي الداخلي والمسؤولية

المجتمعية لدى العاملين في جامعة

أسوان، وبلغت قيمة هذا الارتباط

(0.578). وتشير البيانات إلى أن

للمنظور الأخلاقي الداخلي تأثير موجب معنوي على المسؤولية المجتمعية للعاملين في جامعة أسوان. كما تبين قدرة المنظور الأخلاقي الداخلي على التنبؤ بمستوى المسؤولية المجتمعية للعاملين في جامعة أسوان، حيث كانت قيمة F (43.732) ذات دلالة معنوية عند مستوى يساوي 0.00. وتشير قيمة R<sup>2</sup> إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي قد شرح نحو 33.4% من التباين في متغير المسؤولية المجتمعية للعاملين في جامعة أسوان، وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تفيد بأن المعالجة المتوازنة للقيادة الحقيقية تؤثر إيجابياً على المسؤولية المجتمعية لجامعة أسوان.

يري الباحث : من خلال العرض الميداني لنتائج الدراسة :يمكن استنتاج أن القيادة الحقيقية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز المسؤولية المجتمعية لجامعة أسوان. ويظهر ذلك من خلال العلاقة الإيجابية والمعنوية بين المتغيرين المدروسين، حيث يزيد الحصول على قيادة حقيقية من تحفيز الأفراد لتحمل مسؤولياتهم المجتمعية ومن الممكن أن تكون زيادة التركيز على تعزيز القيادة الحقيقية في الجامعة، وتحسينها باستخدام المتغيرات الأخرى المذكورة في البحث، سيساعد على تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة وتحسين اتجاهات الأفراد نحو المشاركة في الأنشطة المجتمعية، ومن المهم أن تأخذ

الجامعات والمؤسسات التعليمية بعين الاعتبار دور القيادة الحقيقية في تعزيز المسؤولية المجتمعية، وتعمل على تحسينها وتطويرها باستخدام الإجراءات اللازمة والتدريب والتطوير المهني للقيادة والموظفين.

### حدود الدراسة وفرص الدراسات المستقبلية

يتضمن البحث الحالي بعض الحدود التي يجب مراعاتها وهي:

- **الحدود الموضوعية:** في الدراسة الحالية أفترض الباحث على دراسة متغير القيادة الحقيقية (الأصيلة)، ومتغير المسؤولية المجتمعية، إلى أنه يمكن تضمين متغيرات أخرى وسيطة أو معدلة في الدراسة لتوضيح الآلية المفسرة للعلاقة بين المتغيرين المدروسين. يمكن أن تشمل هذه المتغيرات مثل الدعم التنظيمي، وضغوط العمل، والثقة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، على سبيل المثال، يمكن تضمين متغيرات الدعم التنظيمي وضغوط العمل لتحديد مدى تأثيرها على العلاقة بين القيادة الحقيقية والمسؤولية المجتمعية. كما يمكن تضمين متغيرات الثقة التنظيمية والثقافة التنظيمية لتحديد مدى تأثيرها على العلاقة بين القيادة الحقيقية والمسؤولية المجتمعية، ولتحديد ما إذا كانت هذه المتغيرات تعمل كعوامل وسيطة في هذه العلاقة.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة في فترة زمنية محددة، ويمكن تكرار الدراسة في فترات زمنية مختلفة لتحديد مدى استمرارية العلاقة بين المتغيرين. تشير الحدود الزمنية في البحث إلى أن الباحث قام بإجراء الدراسة خلال الفترة من ديسمبر 2020م حتى نوفمبر 2021م. ومن الممكن تطبيق هذا البحث في فترة زمنية أخرى، ولكن يجب وضع المتغيرات الديموغرافية في الاعتبار كمحدد موضوعي افتراضي.
- **الحدود المكانية:** تشير الحدود المكانية في البحث إلى أنه تم إجراء البحث وتطبيقه على جامعة أسوان فقط، وأفترض التطبيق على فئة العاملين بالجامعة. لذلك، يقترح الباحث تضمين باقي فئات الجامعة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والطلاب والمجتمع المحلي المحيط بالجامعة، وبسبب الاختلافات المحتملة بين الجامعات، يمكن تطبيق هذه الدراسة على جامعات أخرى أو عقد دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة. ويساعد ذلك على تحديد مدى تأثير العوامل المختلفة في العلاقة بين القيادة الحقيقية والمسؤولية المجتمعية في سياقات مختلفة. علاوة على ذلك، يمكن تطبيق هذه الدراسة على جامعات في مناطق أخرى ومع ثقافات وخلفيات مختلفة، وذلك لتحديد مدى تأثير الثقافة والعادات والتقاليد على العلاقة بين القيادة الحقيقية والمسؤولية المجتمعية. ويمكن استخدام هذه المعرفة لتحسين المسؤولية المجتمعية في المؤسسات التعليمية في مختلف البلدان.

### النتائج والتوصيات

بعد مراجعة الأدبيات والبحوث المتعلقة بمتغيرات البحث وتحليل البيانات الميدانية، يخلص الباحث إلى أن القيادة الحقيقية للجامعة لها تأثير كبير على المسؤولية الاجتماعية للجامعة. ، وكذلك تؤثر على رؤية الجامعة واستراتيجيتها المستقبلية، ويمكن للقيادة الحقيقية تحديد رؤية واستراتيجية مستدامة للجامعة تشمل المسؤولية الاجتماعية، وأن القيادة الأصيلة تؤثر على برامج المسؤولية الاجتماعية: يمكن للقيادة الأصيلة دعم وتعزيز برامج المسؤولية الاجتماعية للجامعة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين والتطوير، وكذلك تؤثر القيادة الحقيقية على العلاقات المجتمعية: ويمكن للقيادة الحقيقية تحسين العلاقات المجتمعية الجامعية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعات، من خلال التواصل مع المجتمع المحلي والتعاون مع الشركاء الاجتماعيين ويمكن سرد ذلك في الخطوات المقترحة كما يلي :

- 1- تحديد رؤية واستراتيجية مستدامة للجامعة تشمل المسؤولية الاجتماعية، وتحديد مجالات التحسين والتطوير.
- 2- دعم وتعزيز برامج المسؤولية الاجتماعية للجامعة، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها.
- 3- تحسين العلاقات المجتمعية الجامعية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعة، من خلال التواصل المستمر مع المجتمع المحلي والتعاون مع الشركاء الاجتماعيين.
- 4- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة لتحديد مدى تأثير العوامل المختلفة في العلاقة بين القيادة الحقيقية والمسؤولية المجتمعية، وتحسين المسؤولية المجتمعية في المؤسسات التعليمية في مختلف البلدان.
- 5- تطبيق الدراسة على باقي فئات الجامعة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والطلاب والمجتمع المحلي المحيط

بالجامعة، لتحديد مدى تأثير الثقافة والعادات والتقاليد على العلاقة بين القيادة الحقيقية والمسؤولية المجتمعية.

بناءً على هذه النتائج والخطوات، يقترح الباحث خطة عمل إرشادية تتضمن النتيجة والتوصيات المقترحة لجامعة

أسوان: كما يعرضها الجدول رقم (12):

### جدول رقم (12)

#### خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة لجامعة أسوان

النتيجة	التوصية	كيف	لماذا	متي	من يقوم بها
1- تبين أن العاملين في جامعة أسوان قادرون على التعرف على ممارسات القيادة الحقيقية، حيث كان أعلى مستوى إدراك في بعد الوعي الذاتي (4.62)، تليه بعد المنظور الأخلاقي الداخلي (4.53)، ثم بعد المعالجة المتوازنة (3.75)، وأخيراً الشفافية في العلاقات (3.71). يمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية في الجامعة تتبنى سمات القيادة الأصيلة، وهذا يتأتى من القيم والنقافة العربية التي ينتهي إليها القادة في الجامعة. وبالنسبة للارتفاع في مستوى الوعي الذاتي، فذلك يمكن أن يعزى إلى فكرة التعامل مع العاملين لتحسين علاقاتهم، والاستماع إلى آرائهم، وتحقيق مصالحهم، والاستفادة من التغذية الراجعة، وارتفاع مستوى الثقة بين القيادة والعاملين. ومع ذلك، فإن بعض النقاط المتعلقة بالشفافية في العلاقات والتعامل المتوازن تحتاج إلى اهتمام من قبل القيادة الإدارية، ويمكن تفسير ذلك بنقص الحوافز المادية والمعنوية، وقصور في بعض البرامج التدريبية المقدمة للقيادات، وكذلك التباين في المهارات المرتبطة بالقيادة الإدارية.	يجب السعي نحو تحسين الممارسات القيادية في ضوء أبعاد القيادة الأصيلة، وذلك من خلال التعاون بين مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتقديم دورات تدريبية تضمن معايير القيادة الأصيلة ضمن البرامج المقدمة لاختيار القيادات.	عقد دورات واتباعها اختبارات متخصصة للقيادة والعاملين قبل شغل وظائفهم. حيث يمكن للمركز تنظيم دورات تدريبية تساعد أعضاء هيئة التدريس على فهم وتطبيق أبعاد القيادة الأصيلة، وتدريبهم على تحسين مهاراتهم القيادية وتعزيزها. كما يمكن أن يوفر المركز ورش عمل لتحليل وتقييم الممارسات القيادية الحالية في الجامعة، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتطويرها. وبالتالي، يمكن لهذا التعاون بين المركز والجامعة أن يسهم في تعزيز قدرات القيادة الأصيلة لأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز الأداء القيادي في الجامعة بشكل عام.	لتعزيز ودعم ممارسات القيادة الحقيقية وينبغي التركيز على الشفافية في العلاقات والتعامل بشكل متوازن واتخاذ وصنع القرارات الرشيدة والتواصل الفعال.	يتم التنفيذ على فترات عند الحاجة لاختيار القيادات.	مركز تنمية وتأهيل قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بالجامعة
2- تمتلك العاملين في الجامعة درجة إدراك فوق المتوسط فيما يتعلق بالمسؤولية المجتمعية، حيث كانت أعلى درجة إدراك في بعد القانون (4.73)، تليها الأبعاد الأخلاقية (4.63) والخيرية (3.87)، وكانت أقل درجة إدراك في بعد الاقتصاد (3.84). يشير المتوسط الحسابي لهذه المتغيرات إلى أن العاملين في الجامعة يولون اهتماماً للمسؤولية المجتمعية من خلال دعم المبادرات والالتزام بالقوانين والقيم الأخلاقية والأعراف والعادات والتقاليد الأساسية في التعامل. كما يتطلب الأمر توجهاً أكثر صرامة نحو بعد الاقتصاد، من خلال توفير برامج بتكلفة أقل وفرص عمل للخريجين، ويعكس ذلك الحاجة الملحة لمزيد من التركيز على البعد الاقتصادي بالنسبة للعاملين في الجامعة.	ينبغي للجامعة تبني مبادرات وبرامج تهدف إلى وضع معايير وخطط موجهة نحو خدمة المجتمع، وذلك بالتركيز على دعم الأنشطة الاقتصادية لفئات المجتمع والمشاريع المجتمعية، ومتابعة خريجها لتوفير فرص عمل لهم. كما يجب على الجامعة استحداث تخصصات جديدة تلي حاجات المجتمع وتعزيز مفهوم المسؤولية المجتمعية في جميع أعمالها، وذلك بدعم من قادة الجامعة.	أستحداث مركز متخصص للدراسات والبحوث المجتمعية والقضايا المجتمعية مع تضمين أعضاء في المجلس من كافة الأطراف المعنية داخل وخارج الجامعة. وبالتالي، يمكن للجامعة أن تعمل على تحديد احتياجات المجتمع المحلي وتطوير برامج ومبادرات تلي تلك الاحتياجات، وتعزيز التواصل والتفاعل المستمر مع المجتمع الذي تخدمه. كما يمكن للجامعة تحديد فرص العمل المتاحة ومساعدة الخريجين في العثور على وظائف تناسب مهاراتهم وخبراتهم.	للدعم أبعاد تبني المسؤولية المجتمعية بالجامعة	بصفة مستمرة.	نائب رئيس الجامعة لخدمة المجتمع بالتعاون مع وكلاء خدمة المجتمع بالكليات

النتيجة	التوصية	كيف	لماذا	متي	من يقوم بها
3- توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين أبعاد القيادة الأصلية وأبعاد المسؤولية المجتمعية، وخاصة فيما يتعلق بالبعد الأخلاقي. فقد أظهرت الدراسة أن المتغير الأكثر أهمية في قوة العلاقة بين القيادة الحقيقية والمسؤولية المجتمعية هو المنظور الأخلاقي الداخلي، حيث إن اتباع القيادة للقيم الأخلاقية يدعم مراعاة التوجه الأخلاقي في التعامل مع المجتمع. وقد بلغت قوة الارتباط بين هذين المتغيرين 0.843**. وهي قوية جداً	ينبغي توفير الوسائل والأدوات اللازمة لتمكين الجامعة من إنشاء فرص للحوار التشاركي المستمر بينها وبين مؤسسات القطاع العام والخاص في محافظة أسوان، وذلك لربط احتياجات سوق العمل بما تقدمه الجامعة.	يمكن للجامعة تحقيق ذلك من خلال إنشاء منصات تفاعلية وتوفير الأدوات والتقنية الحديثة للاتصال والتواصل مع المؤسسات الاقتصادية في المنطقة، وإقامة فعاليات وندوات تفاعلية تجمع بين أعضاء الجامعة وممثلي القطاع العام والخاص لتبادل المعرفة والخبرات ومن خلال لقاءات دورية وتنفيذ دورات تدريبية تبادلية.	لنشر ثقافة المسؤولية المجتمعية المستمرة وتعزيز ومساندة القيادات بالجامعة في التنفيذ	على فترات، ولا يجب أن تكون متباعدة.	الإدارة العليا بالجامعة بالتعاون مع الوحدات ذات الطابع الخاص
4- من ناحية أخرى، أظهرت الدراسة أن هناك أقل قوة في العلاقة بين البعد الاقتصادي والخيري، ويعزى ذلك إلى انخفاض التوجه نحو المبادرات الاجتماعية الاقتصادية في خدمة المجتمع الذي تخدمه الجامعة. وبالتالي، قد تحتاج الجامعة إلى تعزيز هذا الجانب من المسؤولية المجتمعية من خلال توجيه المزيد من الموارد إلى المبادرات الاجتماعية الاقتصادية.					
5- وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الحقيقية كمتغيرات مستقلة، وهذه الأبعاد تتضمن الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة. بالإضافة إلى ذلك، تشير هذه الدراسات إلى أن أبعاد المسؤولية المجتمعية للجامعة تعد متغيراً تابعاً، يعتبر متغير الوعي الذاتي في القيادة الأصلية الأكثر أهمية في تفسير ودعم مفاهيم المسؤولية المجتمعية. يعزز الوعي الذاتي الثقة والتعاون داخل الجامعة، ويساعد القادة على التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم، ويساعدهم على عدم التحيز والتعرف على ردود فعل العاملين من حولهم بصورة مستمرة. كما يتيح الوعي الذاتي للقادة التعرف على متطلبات البيئة المتغيرة بصورة مستمرة وتلبية احتياجات المجتمع المحلي. وتشير هذه الدراسات إلى أن المجتمع العربي يركز على اتباع ومراعاة القيم المجتمعية، وبالتالي فإن اتباع الأخلاق والقيم الأساسية يمكن أن يؤدي إلى إقامة مفاهيم المسؤولية المجتمعية داخل الجامعة. ويمكن للقيادة داخل الجامعة أن يساعدوا على تعزيز هذه المفاهيم من خلال تبنيهم لأبعاد القيادة الأصلية والتي تتضمن الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة.	توصي المجموعة باتخاذ الإجراءات التالية لتحقيق النتيجة السابقة: بناء وتطوير قوى قيادية مهتمة بالقضايا البيئية والعاملين، وذلك من خلال توفير التدريب والتعليم المستمر للقيادة وتشجيعهم على التواصل والتعاون مع بعضهم البعض. نشر وتعزيز ثقافة المسؤولية المجتمعية للجميع داخل الجامعة، من خلال توفير التدريب والإرشاد، والتواصل مع المجتمع وتحديد احتياجاته. الاهتمام بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة داخل الجامعة، وتوفير الدعم والخدمات اللازمة لتلبية احتياجاتهم. تبني التكافل الاجتماعي ودعم المؤسسات الخيرية التي تعمل على تحسين حياة المجتمع. قياس رضا العاملين والمجتمع نحو خدمات الجامعة المقدمة وتحسينها بشكل مستمر. التخفيف من الضغوط التي يتعرض لها العاملين والمجتمع نتيجة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية. المشاركة في المبادرات التي تقدمها مؤسسات الدولة فيما يتعلق بالبيئة والمجتمع. عقد ندوات ومناقشات مختلفة حول أهمية المحافظة على الموارد الطبيعية وحماية البيئة. دعم المراكز البحثية بالجامعة التي تهتم بالقضايا الاجتماعية والبيئية وتوجيه بحوثهم نحو خدمة المجتمع والبيئة. تبني المبادرات البيئية والمجتمعية التي تحقق مردوداً اجتماعياً وبيئياً إيجابياً. تقديم البرامج التطوعية لخدمة المجتمع، وتشجيع الطلاب والعاملين على المشاركة في هذه البرامج.	من خلال تنفيذ مجموعة من الإجراءات المنظمة بالتعاون مع كافة مؤسسات القطاع الخاص والعام بمحافظة أسوان لتقديم مجموعة من الدورات واللقاءات والندوات مع تقديم الحوافز والمكافآت للعناصر المتميزة في ذلك.	لتحسين السلوكيات الاجتماعية والبيئية داخل الجامعة وتعزيز الوعي بأهمية المسؤولية المجتمعية والقيادة الحقيقية بين العاملين. وذلك لأن المسؤولية المجتمعية والقيادة الحقيقية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وتحقق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي. كما أن تعزيز سلوكيات القيادة الحقيقية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق النجاح في المهام الإدارية والأكاديمية وتحسين العلاقات بين العاملين داخل الجامعة والمجتمع المحلي. خطة عمل	يتم التنفيذ على فترات محددة خلال العام، وفقاً لخطة عمل محددة. يتم تحديد المواعيد والمهام المطلوبة لتنفيذ كل توصية، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق ذلك. وتمت مراجعة الخطة اللازمة لتنفيذ التوصيات بشكل دوري لتحديثها وضمان استمرارية تنفيذ التوصيات على فترات خلال العام بموجب خطة عمل	الإدارات المسؤولة عن التدريب والتطوير والمسؤولية الاجتماعية بالجامعة، بالتعاون مع الإدارة المسؤولة عن خدمة المجتمع في مؤسسات قطاع الأعمال العام والخاص في أسوان. ويتم تنسيق الجهود بين هذه الإدارات لتحديد المهام والمسؤوليات وتحديد الأدوار والموارد اللازمة لتنفيذ التوصيات بشكل فعال وسلس. كما يتم توفير الدعم والإرشادات اللازمة للموظفين للتأكد من تنفيذ التوصيات بالطريقة الصحيحة وفقاً للمعايير والمبادئ المهنية المطلوبة.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

- أحمد ربيع نجم، ع. ا.، عبد الحكيم، محمد البدوي النجار، حميدة & إبراهيم عشري. (2015). اثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 39(4)، 289-313.
- باسم بن إبراهيم المحميد. (2021). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصيلة بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة العلوم التربوية*، 1(29).
- البردان، محمد فوزي أمين. (2017). *دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل دراسة ميدانية*. رسالة دكتوراه، جامعة مدينة السادات.
- البصير، د. خ. ب. ع. ب. س.، & د. خالد بن عبد الكريم بن سليمان. (2017). واقع تفعيل المسؤولية المجتمعية بكلية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 18 (الجزء التاسع)، 511-546.
- البغدادي، عادل هادي. (2015). دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تطبيقية وفق نظرية تعدد المستويات في عدد من الجامعات العراقية الحكومية، *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية ( جامعة الكوفة ) - العراق*؛ مج9:ع17، 15-45.
- الحارثي، ع. ب. س. ع. & عبد الله بن سعد عواض. (2020). القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*. 716-743، (2)، 112.
- شريف، عيبر فؤاد احمد. (2022). المسؤولية المجتمعية للجامعات في المجتمع المصري: دراسة ميدانية مقارنة بين جامعتين حكومية وخاصة. *مجلة بحوث كلية الآداب. جامعة المنوفية*، 33(128)، 3-54.
- صبا نوري الحمداني، أ. د. هديل كاظم سعيد، أ. م. د. سهير عادل حامد، & م. افتخار عبدالحسين كاطع. (2021). العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي: دراسة تطبيقية على عينة من المدرء في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مدينة بغداد. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 1(1)، 26-26.
- صديق جلال، أ. ب. أ. ص. ج.، & أبو بكر أحمد صديق جلال. (2019). رؤية مقترحة للمسؤولية المجتمعية لكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة في ضوء معايير الأيزو 26000. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 43(2)، 139-232.
- ضيافي، نوال (2010) *المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
- الطراونة، خالد عطالله، وأبو جليل، محمد منصور(2013): «اثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي»، *المؤتمر الدولي الثاني لكلية إدارة الأعمال بجامعة مؤتة، الأردن، الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية للفترة من 23-25 نيسان*.
- عبد المجيد، عفاف السيد (2010) *المسؤولية الاجتماعية للجامعات الآسيوية أبان القرن العشرين الجامعات الكورية (نموذجاً) دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني، بعنوان الجامعات العربية والمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها والمنعقد في الفترة من 20-21 مارس، 2010، جامعة الزقازيق*.
- عزاوي، عمر، وبوزيد، سايح(2011): « دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية»، *الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر*.
- فتح الله عبدالرحمن، & هاشم. (2019). المسؤولية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:-مدخلاً لتحقيق جودة التعليم الجامعي دراسة حالة بجامعة المنيا. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، 63(63)، 369-494.

- فوزي ثابت أحمد ابوزيد، ح & حمادة. (2021). أثر سلوكيات القيادة الأصيلة على إبداع العاملين ومستوى الأداء الفردي في ظل توسط الاتجاهات الإيجابية للعاملين. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 12(2), 259-299.
- محمد فتحي أحمد عجوة، أ.، & أحمد. (2009). القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*, 33(2), 51-79.
- محمد، س. ح. ا. & سميرة حسن الحاجي. (2017). رؤية مقترحة لممارسة المسؤولية المجتمعية لجامعة الملك فيصل. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية* 176(36)، (ج2)، 523-611.
- م. م. ا.، مرفت محمد السعيد، الشملان، خالد عبد العزيز، العنزي، & يارا حمود حمدان. (2022). الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين القيادة الأصيلة وإدارة الأزمات. *مجلة العلوم التجارية والبيئية*, 1(1)، 1-23.
- المنسي، م. ع.، & محمود عبدالعزيز. (2019). القيادة الأصيلة وأثرها في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية. *مجلة البحوث التجارية*, 41(1)، 159-219.
- نعمان، مرفت محمد السعيد مرسي. (2010). أثر مركز التحكم كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة حياة العمل: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 4ع.، 330 - 333.
- محمد نجيب» عبد العال عبد اللاه، ه.، & هايدي. (2021). التأثير الوسيط للاستقواء في مكان العمل في العلاقة بين القيادة الأصيلة ونية ترك العمل لدى هيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية. *مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية*، 2(2)، 1-48.
- هلولو، إسلام عصام، و الفراء، م. م. ع. (2013). دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة حالة جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة. (الجامعة الإسلامية (غزة)).

#### ثانياً- المراجع باللغة الإنجليزية

- Adel, H.M., Zeinhom, G.A. and Younis, R.A.A. (2021), "From university social-responsibility to social-innovation strategy for quality accreditation and sustainable competitive advantage during COVID-19 pandemic", *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, Vol. 4 No. 5, pp. 410-437. <https://doi.org/10.1108/JHASS-04-2021-0086>.
- Ahmad, J. (2012), "Can a university act as a corporate social responsibility (CSR) driver? An analysis", *Social Responsibility Journal*, Vol. 8 No. 1, pp. 77-86. <https://doi.org/10.1108/17471111211196584>.
- Al-Alawi, A.I., BinZaiman, F.A. and Elnaggar, N.F. (2023), "Factors related to corporate social responsibility implementation: the case of mobile operators in the Kingdom of Bahrain", *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-07-2022-0122>.
- Amodu, N. (2014). *Corporate Social Responsibility in Nigeria: Reflections and Reconceptualization*. Available at SSRN 2397119.
- Asemah, E. S., Okpanachi, R. A., & Olumuji, E. P. (2013). Universities and corporate social responsibility performance: An implosion of the reality. *African Research Review*, 7(4), 195-224
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development*: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviours. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.



- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). *Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction*. *Revista de Psicología Del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132
- Cabrera, J. J. B., Mera, B. D. R. M., & Espinosa, K. V. B. (2018). University social responsibility from the perspective of the different stakeholders. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 14(4), 220-230.
- Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Chaudhary, R. (2021), "Authentic leadership and meaningfulness at work: Role of employees' CSR perceptions and evaluations", *Management Decision*, Vol. 59 No. 8, pp. 2024-2039. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2019-0271>.
- Costa, C. M. L. V. (2022). *The impact of corporate social responsibility on higher education institution: the students' perceptions* (Doctoral dissertation, 00500: Universidade de Coimbra).
- Doherty, D. P., & Hunter Revell, S. M. (2020, July). *Developing nurse leaders: Toward a theory of authentic leadership empowerment*. In *Nursing forum*, Vol. 55, No. 3, pp. 416-424.
- Eagly, A. H. (2005). *Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?* *The leadership quarterly*, 16(3), 459-474.
- Emuwa, A. (2015). *Examining the Endorsement of Authentic Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Leader Effectiveness among Nigerian Employees*. Unpublished Doctoral Dissertation, School of Business & Leadership, Regent University.
- Faunce, T. A. (2005). The UNESCO Bioethics Declaration 'social responsibility' principle and cost-effectiveness price evaluations for essential medicines. *Monash Bioethics Review*, 24(3), 10-19.
- Freyedon Ahmadi and Naser Tavreh: Social responsibility in Universities: Case Study Iranian University, interdisciplinary *journal of contemporary research in business*, vol. 3, NO. 3, 2011, pp 298-306
- Frolova, I., & Lapina, I. (2014). Corporate social responsibility in the framework of quality management. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 156, 178-182.
- García-Sánchez, I. M., Aibar-Guzmán, B., Aibar-Guzmán, C., & Azevedo, T. C. (2020). CEO ability and sustainability disclosures: The mediating effect of corporate social responsibility performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1565-1577
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. and Grah, B. (2021), "Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 677-706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Hersh, R. H., & Schneider, C. G. (2005). *Fostering Personal & Social Responsibility on College & University Campuses*. *Liberal Education*, 91(3), 6-13.
- Holme, L. and Watts, R. (2000), *Making Good Business Sense*, the World Business Council for Sustainable Development, Geneva
- Hsiung, H. H. (2012). *Authentic leadership and employee voice behaviour: A multi-level psychological process*. *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.
- Hung, C.; Huang, C.; Wang, Y.; Ho, Y.(2022) *University Social Responsibility. Encyclopaedia*. Available online: <https://encyclopedia.pub/entry/22190> (accessed on 23 December 2022)

- Husted, W.B. and Allen, D. (2007). "**Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: lesson from the Spanish experience**". Long Range Planning, 40, 594-610
- Ismail, T.H. (2020), "**Does Egyptian universities' disclosure on social responsibility enhance sustainable development?**" Journal of Humanities and Applied Social Sciences, Vol. 2 No. 2, pp. 81-99.
- ISO (2010), "ISO/DIS 26000: guidance on social responsibility", available at: [http://isotc.iso.org/livelink/livelink/8385026/ISO\\_DIS\\_26000\\_Guidance\\_on\\_Social\\_Responsibility.pdf?func=doc.Fetch&nodeid=8385026](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/8385026/ISO_DIS_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf?func=doc.Fetch&nodeid=8385026) (accessed 24 March 2018).
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of business ethics*, 72, 243-262.
- Jie, C. T., & Huam, H. T. (2019). **Predictors of reputation through university social responsibility practices in a Malaysian private university: The customer's perspective**. J. Commun, 35, 316-333.
- Kang, J. S. (2003). The United Nation convention on the law of the sea and fishery relations between Korea, Japan and China. *Marine Policy*, 27(2), 111-124.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Kurian, D. and Nafukho, F.M. (2022), "Can authentic leadership influence the employees' organizational justice perceptions? – a study in the hotel context", *International Hospitality Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 45-64. <https://doi.org/10.1108/IHR-08-2020-0047>
- Latif, K. F. (2018). The development and validation of stakeholder-based scale for measuring university social responsibility (USR). *Social indicators research*, 140(2), 511-547.
- Lee, S. & Park, S.P. (2009). "Do socially responsible activities help and casinos achieve their financial goals?" *International Journal of Hospitality Management* 28, 105-112.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of management*, 41(6), 1677-1697
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). **Authentic leadership development**. Positive organizational scholarship, 241, 258.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of cleaner production*, 142, 2374-2383.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility. *Journal of business Ethics*, 54, 323-337.
- Mehmood, Q., Hamstra, M.R.W. and Schreurs, B. (2020), "Employees' perceptions of their manager's authentic leadership: Considering managers' political skill and gender", *Personnel Review*, Vol. 49 No. 1, pp. 202-214.
- Moratis, L., & Cochius, T. (2017). **ISO 26000: The business guide to the new standard on social responsibility**. Routledge.
- Neff, K. D., & Harter, S. (2002). The role of power and authenticity in relationship styles emphasizing autonomy, connectedness, or mutuality among adult couples. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19(6), 835-857.
- Nelson, J., & Grayson, D. (2017). **World business council for sustainable development (WBCSD)**. In Corporate Responsibility Coalitions (pp. 300-317). Routledge.

- Nuchprasop, K., & Intarakamhang, U. (2018). A causal relationship model of students' participatory behaviour towards university social responsibility. *The Journal of Behavioural Science*, 13(1), 15-26.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2012). Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification (New York: American Psychological Association & Oxford University Press, 2004). *Reflective Practice: Formation and Supervision in Ministry*.
- Plungpongpan, J., Tiangsoongnern, L., & Speece, M. (2016). University social responsibility and brand image of private universities in Bangkok. *International Journal of Educational Management*, 30(4).
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and *creativity*. *Journal of Business Research*, 65, 429–437.
- Roberts, J. M. (2010). How corporate social responsibility (*ISO 26000*) mandates undermine free markets. Background, the Heritage Foundation, (2409).
- Sagnak, M., & Kuruöz, M. (2017). Authentic Leadership and Altruism: The Mediating Role of Meaningfulness. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 447-452.
- Scott, P. (2011). Leadership in universities. *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(3), 229-234 .
- Setó-Pamies, D., Domingo-Vernis, M., & Rabassa-Figueras, N. (2011). Corporate social responsibility in management education: Current status in Spanish universities. *Journal of Management & Organization*, 17(5), 604-620.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Sihem, B. (2013). Social Responsibility of Educators. *International Journal of Educational Research and Technology*, 4(1), 46-51.
- Singkun, A. (2021), "Factors associated with social responsibility among university students in Yala, Thailand during the COVID-19 pandemic", *Journal of Health Research*, Vol. 35 No. 3, pp. 265-275.
- Torres, I. T., Moreno, A. R. & Verdú , A. J. (2010) *The Moderating Effect of Innovative Capacity on the relationship between Real Options and Strategic Flexibility*, *Industrial Marketing Management*, 39, 7: 1120 – 1127.
- Turhan, M. & Celike, V. (2011). The Effect of Ethical Leadership Behavior of School Principals on Social Justice in School, *E-Journal of New World Science Academy Educational Science*, 6, 1, 23-29.
- United Nation (2003) The Global Compact: *Corporate Citizenship in the World Economy*, A United Nation programme, United Nation, New York.
- Vallaeys, F. (2014). University social responsibility: a mature and responsible definition. *Higher education in the world*, 5, 88-96.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure?* *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). *Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours.* , 21, 901-914.

## Impact of Authentic Leadership Practices on Enhancing Social Responsibility of Aswan University: An Applied Study

**Mahmoud Kamal Araby Moussa**

Lecturer at Business Administration Department

Faculty of Commerce- South Valley University

Mahmoud\_kamal@com.svu.edu.eg

### ABSTRACT

The aim of the study was to assess the influence of “Authentic Leadership” practices, in terms of their dimensions (Self-Awareness, Balanced Processing, Internalized Moral Perspective, and Relational Transparency), on enhancing social responsibility across its dimensions (Economic, Legal, Ethical, and Philanthropic) among the staff of Aswan University.

The descriptive analytical approach was utilized in the field study, which involved designing and distributing questionnaires to a sample of 211 employees at Aswan University. The study’s findings revealed a direct and statistically significant correlation between “Authentic Leadership” and the “Social Responsibility” of universities, as evidenced by the Pearson correlation coefficient value of (0.772). Additionally, there was a significant impact of the dimensions of Authentic Leadership, with the study sample indicating a substantial focus on social responsibility. This was demonstrated by an explanatory rate of 59.5%.

Based on the research findings, the researcher recommends creating an organizational culture at Aswan University that aligns with the requirements of Authentic Leadership. Additionally, there is a need to provide further support for social responsibility programs and initiatives. It is also recommended to establish a supportive working environment that promotes transparency and communication between the university and the community, and fosters the concept of social responsibility among economic units.

**Keywords:** *Authentic Leadership, Social Responsibility of Universities, Aswan University.*