

القيادة الداعمة للمجتمع وأثرها في¹ تحسين أداء الخدمات الاجتماعية

أ.د محمد حسين منهل

جامعة البصرة/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

الباحث: خالد علي حسين

وزارة المالية/الهيئة العامة للكمارك/مديرية كمرك

المنطقة الجنوبية

¹ بحث مستل من رسالة ماجستير

Pro-social leadership and its impact on improving the performance of social services

Prof. Dr. Mohammed Hussein Manhal

Researcher: Khalid Ali Hussein

Abstract

Nonprofit service organizations operate in ethically complex environments, requiring leaders with a humanistic orientation to lead these organizations. This study aims to determine the impact of pro-social leadership in improving the performance of social services. A hypothetical scheme has been constructed according to the study variables. The research community consists of managers of departments and divisions and all workers in the departments of work and social affairs and the Center of the parties. The questionnaire is used to collect data. The results of statistical analysis indicated that there is a positive impact of the pro-social leadership in improving the performance of social services measured through the use of balanced scorecard for nonprofit organizations. In the light of the results reached, a number of recommendations has been proposed.

Keywords: pro-social leadership, balanced scorecard for nonprofit organization.

•المجلد الثالث عشر
•العدد السابع والعشرون
•كانون الأول 2020
•استلام البحث: 2019/5/6
•قبول النشر: 2019/8/29

القيادة الداعمة للمجتمع وأثرها في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية

أ.د محمد حسين منهل
الباحث: خالد علي حسين

المستخلص

تعمل المنظمات الخدمية غير الربحية في بيئات معقدة من الناحية الأخلاقية، مما يتطلب وجود قيادات ذات نزعة إنسانية من أجل قيادة تلك المنظمات، وتهدف هذه الدراسة الى تحديد أثر القيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية وجرى بناء مخطط فرضي وفقا لمتغيرات الدراسة و التي على ضوئها صيغه الفرضيات الدراسة ويتكون مجتمع البحث من مدراء الاقسام والشعب كافة العاملين في مديريه العمل والشؤون الاجتماعية و مركز الاطراف الصناعية وأستخدم الاستبيان لجمع البيانات وقد أشارت نتائج التحليل الاحصائي الى أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية الذي تم قياسه من خلال أستخدم بطاقة الاداء المتوازن للمنظمات غير الربحية وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل اليها جرى اقتراح عدد من التوصيات.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الداعمة للمجتمع، بطاقة الاداء المتوازن للمنظمات غير الربحية.

المقدمة:

القيادة هي مفهوم عام واسع الانتشار ويقدم السياسيون والمسؤولون التنفيذيون في الشركات والأكاديميون تعاريف وأمثلة متنوعة للقيادة و تقدم المدارس والشركات والجامعات دورات تدريبية وحلقات دراسية في القيادة و أنتجت الدراسات الأكاديمية مجلدات عن مختلف جوانب القيادة (Lorenzi,2004:282). كنظريات السمات والطوارئ و القيادة الكاريزمية والتحويلية والخادمة وان حاجة المنظمة أو المجتمع للقيادة قد تتعارض مع مصالح أو معتقدات القائد حيث ان القائد قد يستغل تأثيره في الآخرين لتحقيق رغباته غير المشروعة مثلما فعل هتلر، مما أدى الى مقتل الكثير من الابرياء بسببه (Robbins & Judge , 2017 : 429).

فضلا عن ما سببته ممارسات الشركات من مشاكل بيئية واجتماعية واقتصادية فمن سيتحمل المسؤولية في الدفاع عن حقوق الانسان ومراعاة البيئة ومعالجة المشكلات الاجتماعية، من المؤكد ان القيادة الداعمة للمجتمع (Pro-Social leadership) هي من تتحمل مسؤولية قيادة الآخرين وهي نمط جديد من انماط القيادة لم يتم تسليط الضوء عليه مسبقا بالدراسات العربية وستعمل هذه الدراسة من اجل ذلك وتمتاز القيادة الداعمة للمجتمع بسلوكيات التعاطف والايثار والتعامل الاخلاقي والمسؤولية الاجتماعية والمشاركة الايجابية بالعمل والسلوكيات الادارية والقيادية والعمل بشجاعة والتعاون مع الآخرين والعمل في سبيل خدمتهم وبغض النظر عن العقوبة او المكافئة (Eewst,2018:3-4).

ولعل هذه السلوكيات المتوافرة في هذه القيادة تعمل على تحسن أداء الخدمات الاجتماعية لان العمل بشجاعة وتحمل نتائج العمل وعدم اسناد اخطاء العمل الى العاملين يؤدي الى ايجاد اجواء ايجابية بالعمل فضلاً عن ان تعاون القائد في تحمل اعباء العمل مع العاملين وازدياد نسبة المساهمة بالعمل بسبب الدوافع الانسانية التي تمتلكها تلك القيادة تؤدي الى تحسين مستوى اداء المنظمات (Williams&Allen,2015:91؛ Harrell&Simpson,2015:1403) وقد جاءت هذه الدراسة من أجل أولاً: الاثراء الفكري للجانب النظري ، وثانياً: محاولة توضيح الى اي مدى تستطيع القيادة الداعمة للمجتمع في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية.

الاطار المنهجي

أولاً: مشكلة الدراسة:

عانى بلدنا الكثير من الحروب والاعمال الارهابية مما ترك الكثير من الشهداء وذوي الاعاقة الجسدية و النفسية و ذوي البتر في اطراف الجسم بفعل الحروب والارامل والايتام و مرضى السكر وشريحه العاطلين عن العمل في مجتمعا بشكل لافت للنظر وظهرت بان هناك حاجة للمتضررين الى مؤسسات تراعي أوضاعهم الإنسانية مما استدعى بالحكومة الى إيجاد منظمات غير ربحية للاهتمام بهم ولعل أهم

ما يميز هذه المنظمات أنها تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية لرعاية هذه الشرائح مثل مديرية العمل والشؤون الاجتماعية ومركز الاطراف الصناعية لتقديم خدمات لهذه الشريحة التي هي بحاجة ماسة الى اهتمام خاص.

ويتطلب ذلك ايجاد وظائف أو توفير الخدمات الاجتماعية وإعادة استثمار الأرباح التي تحققت في الأنشطة التجارية لغرض تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمعات المحلية والتواصل مع المستفيدين من خدماتهم أو المنظمات التي تدعم عملها في المجتمعات التي تعمل بها للمساعدة والمشاركة في عملية صنع القرار كما تقدم المنظمات غير الربحية خدمات اجتماعية لم يتم تقديمها من قبل الحكومات المحلية أو الاتحادية مثل المساعدة في توفير فرص العمل للعاطلين عن العمل مع توفير نظام مناسب للرعاية الاجتماعية للمحتاجين (lee & Moon,2008:12).

وإن القيادة في مؤسسات الرعاية الصحية والاجتماعية تختلف عن القيادة في المنظمات الأخرى في معظم الصناعات والعديد من الصناعات الخدمية في ان هذه القيادة لا يجب أن تحفز الموظفين فحسب، بل يجب أن تحفزهم وتدفعهم و أن تسعى أيضاً إلى تحفيزهم وإلهامهم وإعلاء شأن المتضررين وعائلاتهم من قبل قيادات هذه المنظمات (Franco & Almeida,2011:789).

ولعل أهم متطلبات صفات هذه القيادات ان تكون لها نزعه إنسانيه وتعمل من اجل الصالح العام مثل نمط القيادة الداعمة للمجتمع وهي القيادة التي تتحفز من خلال التعاطف مع حاجات الاخرين ولا تهتم بالعقوبة او المكافاة وتعمل من اجل تحقيق رفاهية اتباعها والذين التزمت بخدمتهم وتمتاز هذه القيادة بنزعة انسانية (Ewest,2018:12). وتعني كلمة "المجتمع" أن أهداف الاعمال التي يقوم بها القائد المساهمة في تحقيق منافع للمجتمع من خلال توفير فرص العمل وتأهيل اصحاب الاحتياجات الخاصة وبالتالي المساهمة في بناء المجتمع بدلاً من الاهتمام بالمصالح الشخصية الضيقة و لا يوجد تعارض بين المصالح الصغيرة ذات المنفعة الذاتية للقائد مع هدف اجتماعي أكبر ان القيادة الداعمة للمجتمع تجعل اهداف القائد خاضعة للصالح العام فضلاً عن امتلاك هذه القيادة الى قدرات ادارية جيدة من اجل خدمة الصالح العام (Iorenzi,2004:283). وللتأكد من وجود هذه المشكلة جرى أعداد قائمة فحص تحتوي مجموعة من التساؤلات في دراسة لعينة متكونة من (20) (مدراء الاقسام والشعب العاملين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية ومركز الاطراف الصناعية) وتأسيساً على ذلك يمكن صياغة مشكله الدراسة بالتساؤل الاتي: ما مدى توافر سلوكيات القيادة الداعمة للمجتمع لدى قادة هذه المنظمات وهل من الممكن ان تسهم في تحسين اداء الخدمات الاجتماعية ؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الهدف الاتي:

استكشاف علاقة التأثير المتغير المستقل (القيادة الداعمة للمجتمع) في تحسين اداء الخدمات الاجتماعية (المتغير المعتمد).

ثالثاً: أهمية الدراسة

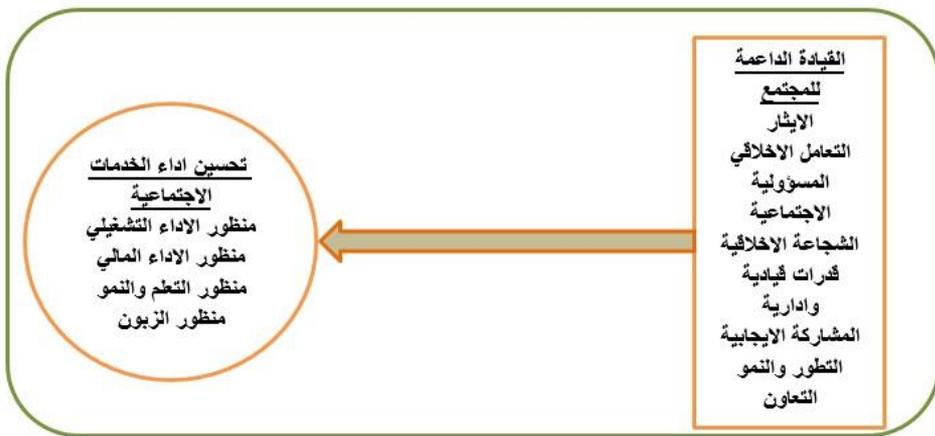
- 1- أهمية الدراسة تنبثق من أهمية الشرائح الاجتماعية (وهي شريحة عوائل الشهداء والمعاقين والأرامل والأيتام والعاطلين عن العمل).
- 2- تتبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة وهي القيادة الداعمة للمجتمع كمتغير مستقل والتي لم يتم تسليط الضوء عليها سابقاً من خلال الدراسات العربية على حد علم الباحث.

رابعاً: تصميم الدراسة

يشير تصميم الدراسة الى وضع الخطط لجمع المعلومات بالاستناد الى الوقت والسؤال البحثي والذي يقدم دليلاً لجمع البيانات والمعلومات ووضع اطار لتحديد العلاقات بين المتغيرات (Cooper&Schindler,2014:125). وعلى وفق رأي المنهج الوصفي التحليلي اذ يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات ثم تحليلها لغرض تفسير النتائج وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وذلك للحصول على فهم أفضل لمشكلة الدراسة.

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

يمثل مخطط الدراسة الفرضي المتغيرات الرئيسية وابعادها فالمتغير المستقل هو القيادة الداعمة للمجتمع، والمتغير المعتمد تحسين اداء الخدمات الاجتماعية. حيث ستحاول الدراسة الحالية اختبار تأثير القيادة الداعمة للمجتمع في تحسين اداء الخدمات الاجتماعية.



شكل(1): مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثين استناداً الى الأدبيات

سادساً: فرضيات الدراسة

استناداً الى نموذج الدراسة أعلاه يمكن صياغة فرضيات الدراسة. الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الداعمة للمجتمع في تحسين اداء الخدمات الاجتماعية.

سابعاً: طرق جمع البيانات

تعد الاستبانة هي إحدى الوسائل لجمع البيانات وتستخدم على نطاق واسع في البحوث العلمية التي تغلب عليها الصفة الوصفية ومن أجل تحويلها إلى جانب كمي يتم اللجوء إلى الاستبانة لذا قام الباحثان بتصميم الاستبانة، بالاستناد إلى عدد من المقاييس العلمية المعتمدة وتم توظيفها بما يتلاءم مع المنهج المعتمد ومتغيرات الدراسة وعملية الترابط بينهما، تم استخدام استبيان يحتوي على 67 سؤالاً لجمع المعلومات. وبالنظر إلى الطبيعة التخصصية للموضوع، تم ملء الاستبيان من قبل 95 مديراً من مديرية العمل والشؤون الاجتماعية ومركز الأطراف الصناعية. وقد اعتمد الباحثان مقياس Likert الخماسي في تصميم الاستبانة (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة).

ثامناً: مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع مدراء الاقسام والشعب العاملين في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية ومركز الأطراف الصناعية والبالغ تعدادهم (95) ويرى (Roscoe,1975) ان حجم العينة اكبر من 30 و اقل من 500 مناسب لمعظم البحوث (Sekaran&Bougie, 2016:264) لذا جرى توزيع 95 استمارة الاستبانة وتم تحليل 90 استمارة صالحة ومستردة .

الجدول ذو الرقم (1)

مديرية العمل والشؤون الاجتماعية	مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسفردة	الاستمارات الخاضعة لتحليل
قسم ذوي الاحتياجات الخاصة	10	10	10	10
شبكة الحماية الاجتماعية - رجال	10	10	9	9
شبكة الحماية الاجتماعية - نساء	10	10	9	8
مركز التدريب المهني / البصرة	10	10	10	10
مركز التدريب المهني / ابي الخصيب	10	10	10	10
مركز التدريب المهني / خور الزبير	10	10	10	10
قسم التقاعد والضمان الاجتماعي	10	10	10	10
قسم التشغيل والقروض	5	5	5	5
قسم الصحة والسلامة المهنية	5	5	5	5
قسم المعيل	5	5	4	3
المجموع	85	85	82	80
مركز الأطراف الصناعية	10	10	10	10
المجموع الكلي	95	95	92	90

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى سجلات المديرية

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة اعتمد الباحث لغرض تحليل البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على التطبيقات الجاهزة (، SPSS v23) وبرنامج (AMOS, V . 23). ويمكن توضيح هذه الأساليب بما يأتي:
- ✓ اداة (Cronbach s a and Item - Total - Correlation): تعبر عن الاتساق الداخلي ولقباس صدق المقياس او الى أي مدى تكون اختبار النتائج متشابهة في ظل ظروف مماثلة.
 - ✓ التوزيع الطبيعي (Skewness and Kurtosis) والتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية .
 - ✓ الوسط الحسابي (Means) : استخدم لتحديد مستوى استجابة افراد العينة لفقرات الاستبانة الانحراف المعياري (Standard Deviation) : يستخدم لقياس تشتت القيم عن أوساطها الحسابية.
 - ✓ تحليل الارتباط (Pearson ' s Correlation) لقياس اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات وأبعاد الدراسة الدعم الفرضيات.
 - ✓ تحليل المسار (path Analysis): تحديد التأثيرات المباشرة التغير المستقل في المتغير التابع واستخدم لهذا التحليل برنامج .AMOS.V.23 spss23.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم القيادة الداعمة للمجتمع

أن من أهم صفات القيادة الداعمة للمجتمع أنها لا تهدف الى تحقيق منفعة شخصية بل تهدف الى خدمة الصالح العام وتجاوز المصالح الشخصية الضيقة ومثال ذلك: الاهتمام بالبيئة ومعالجة الازمات الاجتماعية في المجتمعات التي يعملون فيها كما تم تعريف القيادة الداعمة للمجتمع على انها القيادة التي تتحفز من خلال التعاطف مع حاجات الآخرين ولا تهتم بالعقوبة او المكافاة وتعمل من اجل تحقيق رفاهية اتباعها والذين التزمت بخدمتهم (EWEST, 2018 : 12). كما يمكن تسليط النقد على القادة الذين يضعون أهدافاً سيئة و يوجد بالتاريخ العديد من القادة المتميزين للغاية لكنهم أسسوا مؤسسات و قادوا بلدانهم وشعوبهم للقيام بأعمال مدمرة وقادوا الناس إلى دروب الإرهاب والدمار والإبادة في القرن العشرين ربما قُتل أربعة أضعاف عدد الأشخاص في أوقات "السلام" في بلادهم تحت حكم القادة الاستبداديين أكثر مما قُتلوا خلال فترات الحرب أظهر هتلر وستالين وقادة المذابح في أوكرانيا وكمبوديا وأماكن أخرى العديد من سمات القادة المتميزين (Robbins&Judge,2017:432).

لكن لم يمتلكوا أهداف تهتم بالمصلحة العامة وتعني عبارة "المجتمع" في هذا البحث من القيادة الداعمة للمجتمع أن النتيجة التي يسعى إليها القائد هي توفير منفعة جماعية

من خلال بناء المجتمع ولا تهتم بالمصالح الشخصية الضيقة و من الممكن أن تتطابق المصالح الصغيرة ذات الخدمة الذاتية مع هدف اجتماعي أكبر وهذا يجب أن يكون شائعاً وليس نادرة الحدوث فالقيادة الداعمة ليست بالضرورة تضحية شخصية ويمكن تعريف القيادة على هذا النحو على انها قيادة ذات تأثير ايجابي وفعال مع اهداف بناء تخدم الصالح العام(Lorenzi, 2004:283). وللقيادة الداعمة للمجتمع مميزات اخرى ففي حين يركز القادة عند توليهم لإدارة المنظمات على الاهتمام بمصالحهم الشخصية واستخدام المكافآت لتحفيز الاخرين للعمل ومعاينة الذين يقصرون بإداء واجباتهم ويقلصون مساهماتهم بالعمل اقل مما كانوا يقومون به على العكس من القيادة الداعمة للمجتمع فهم يساهمون بشكل أكبر في العمل عند تولي موضوع القيادة ، ويترتب على ذلك أن العاملين الذين يقودهم قائد داعم للمجتمع سيساهمون أكثر في تحقيق اهداف المنظمة ويأخذ القائد الداعم للمجتمع نصيباً اكبر عند تولية القيادة من الجهد لا نجاز العمل ويترتب على ذلك تأثر العاملين لزيادة انتاجيتهم ليتماشوا مع قدرات قائدهم وسيعمل القائد في ذات الوقت من اجل تعديل سلوك الاخرين دون استخدام للعقوبة وبالتالي زيادة الارباح وتقليل التكاليف ويرجع هذا الموضوع الى القيم الاجتماعية والايجابية التي يتصف بها القائد (Harrell&Simpson,2015:1403).

ثانياً: أهمية القيادة الداعمة للمجتمع

نظراً لما يمر به العالم من ازمات بيئية واقتصادية واجتماعية فهناك حاجة الى قيادة مسؤولة تهتم بالمصلحة العامة للجميع تسعى الى معالجة تلك الازمات ولديها قيم شخصية داخلية مثل التعاطف والايثار وهي القيادة الداعمة للمجتمع والتي تختلف عن القادة الذين يسعون الى تحقيق منافع شخصية(18 WEST, 2018). واطهرت الدراسات اهتمام القادة الداعمين للمجتمع بالقضايا الاجتماعية وطور القادة ردود ابداعية وايجابية للعوائق التي تقف امامهم وساعدوا الاخرين من خلال العمل المشترك من اجل مساعدتهم على تجاوز الازمات التي تمر بها مجتمعاتهم بسبب تعاطفهم مع مشاكل مجتمعاتهم، واطهارهم للروح التعاونية بالعمل والايثار مع قضاياهم(Williams&Allen,2015:91). وان القادة الداعمين للمجتمع هم قادة متعاونين مع الاخرين ويؤثرون على التابعين بمحاولة نسخهم لسلوكيات قادتهم ويحتفظون بها للمستقبل ويعتمد هذا الامر حسب ميول الاخرين (Henrich&Chudek& Boyd,2015:10). اظهرت نتائج دراسات اجريت ان القادة الداعمين للمجتمع يمكن ان تكون لديهم جينات وراثية تمكنهم من اقامة علاقات اجتماعية بشكل اكبر من باقي انماط القيادة. (130 Rivizzigno& Brendgen& : Feng& Vitaro& Dionne& Tremblay & Boivin,2014).

ثالثاً: أبعاد القيادة الداعمة للمجتمع

تختلف ابعاد القيادة الداعمة للمجتمع عن بقية انماط القيادة الاخرى وبعد محاولة الاطلاع على الدراسات العلمية التي تم الاستعانة بها من اجل محاولة تحديد ابعاد

القيادة الداعمة للمجتمع نجد ان الدراسات العلمية قد ركزت على ابعاد مشتركة للقيادة الداعمة للمجتمع وهي (الايثار، التعامل الأخلاقي، التعاون، قدرات قيادية وإدارية، الشجاعة الأخلاقية، المشاركة الإيجابية، المسؤولية الاجتماعية، التطور والنمو). حيث نجد ان دراسة (EWEST, 2018 : 12) تناولت الابعاد التالية سلوك (الايثار والتعامل الاخلاقي والتعاون والشجاعة الاخلاقية والمشاركة الايجابية و المسؤولية الاجتماعية والتطور والنمو والقدرات القيادية والادارية) ودراسة (Harrell&Simpson,2015:1283) على سلوكيات (التعاون والايثار والشجاعة الاخلاقية) ويمكن تحديد ابعاد القيادة الداعمة للمجتمع بالاتي:

1- مهارات قيادية وادارية Leadership and managerial skills

ان القائد الداعم للمجتمع بحاجة الى مهارات جيدة في الادارة الى جانب المهارات القيادية حيث الادارة هي جزء اساسي في القيادة الداعمة للمجتمع ، هناك قادة كفؤون ولكن لا تتوفر فيهم المهارات الادارية مما يتسبب في تحويلهم الى قادة فاشلون وبالتالي فان مهارات القيادة مع مهارات الادارة لدى القائد سوف تكون انموذج ناجح يقدم رؤية ويقوم بتوضيحها للاتباع ويتطلب تنفيذها مهارات ادارية ويمكن قياس نتائج القائد من خلال فعاليته في تحقيق الاهداف وبالتالي فان القيادة الفاعلة هي جزء من الادارة الفاعلة (Lorenzi, 2004 :285).

2- المسؤولية الاجتماعية: Social Responsibility

ان التزام القادة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات التي يعملون بها هو التزام طوعي خارج الالتزام القانوني ويمكن ان يساعد هذا الالتزام في زيادة رضا الموظفين إذ اشارت الاحصاءات الاخيرة ان من واقع (59) منظمة كبيرة وصغيرة تم مسحها ظهر ان (86%) من موظفي هذه المنظمات اكثر سعادة نتيجة لبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات التي يعملون بها (Robbins & Judge 2017:123). وعرفت المسؤولية الاجتماعية على انها دمج الأنشطة الاجتماعية مع العمليات الانتاجية واعتماد الممارسات الحديثة للموارد البشرية والاهتمام بالأداء البيئي من خلال إعادة تدوير المواد، والتخفيف من التلوث، و النهوض بأهداف المنظمة و المجتمع (110 : 2014, Armstrong & Taylor).

3- الإيثار: Altruism

يُعرف الإيثار بأنه: دافع إنساني داخلي يُرغِب الفرد برعاية الآخرين في حياتهم اليومية (Batson, 2010: 3) وهناك وجهات نظر متعددة حول الإيثار بحسب Batson فالإيثار يختلف عن الانانية، فالانانية هي: حالة تحفيزية إذ يسعى الفرد فيها إلى تحقيق رفاهيته الخاصة دون اعتبار للآخرين (Batson& Shaw 1991:108). أن من اهم صفات القائد الداعم للمجتمع هو الإيثار وهو سلوك ناتج من اقتراب القائد من معاناة الاخرين وشعوره بحاجاتهم الانسانية.

4- التعاون: Cooperate

لعل تعاون القائد مع أتباعه بتحمل اعباء العمل هو سلوك طبيعي للقائد الداعم للمجتمع على العكس من بعض انواع القادة الذين يستخدمون الموقع الاداري عند توليهم له لزياده رفاهيتهم و عدم المشاركة بالعمل و الاكتفاء بمعاقيه المقصرين بالعمل فهي تبتعد عن ساحه العمل ولأنتشارك في تحمل اعباء الاعمال وبالتالي ينخفض الاداء بسبب انعدام وجود مشاركة للقائد ،فدور القائد في العمل مهم و هذا ما يميز القائد الداعم للمجتمع عن باقي انماط القيادة فسلوك القائد مهم جداً في أيجاد ثقافه العمل المشترك (Harrell& Simpson, 2015: 1304).

5- الشجاعة الاخلاقية: Moral courage

تعمل المنظمات في بيئات معقدة من الناحية الأخلاقية، مما يتطلب من أعضاء المنظمة امتلاك مستويات من الشجاعة الأخلاقية كافية لتعزيز سلوكهم الأخلاقي، مع الامتناع عن اتخاذ إجراءات غير أخلاقية عند مواجهة الإغراءات أو الضغوط ويعد القائد النموذج الذي يحتذى به من قبل العاملين في القيام بالأعمال الاخلاقية (Hannah & Avolio&Walumbwa,2011:555). أن ما يميز القائد الداعم للمجتمع هو الشجاعة بمواجهة التحديات التي يتعرض لها، وهذا يرجع الى الايمان الحقيقي بالعمل الذي يقوم به ،اما القائد الذي يفترق الى الايمان بعمله والقضية التي يعمل من اجلها سوف ينسحب ويكتفي بقبول الأمر الواقع (Ewest,2018:139-140).

6- المشاركة الايجابية: Positive participation

أن المهارات الايجابية والاجتماعية تتجسد في مهارات العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون وتظهر من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين والتفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم (العامري والغالي ، ٢٠٠٨ : 36). أن القائد الداعم للمجتمع هو قائد ذو اهداف ايجابية يصف مستقبلاً اجمل من الحاضر وذا قيم اجتماعية أوسع نطاقاً من المصالح الشخصية للقائد، ويسعى القادة الى قبول المساءلة عن اعمالهم ويتقاسم ثمار العمل مع العاملين ،والقادة الداعمون للمجتمع يؤثران في الاخرين من اجل تحقيق اهداف اجتماعية وايجابية تخدم الصالح العام (Lorenzi, 2004:289-290).

7- التدريب و التطوير: Training and developing

يرى (Robbins&Judge,2017:447) ان المنظمات تعمل في بيئة متطورة ومتغيرة ومن اجل ذلك تحتاج الى تطوير قدرات ومهارات القيادات والعاملين معا وتنفق المنظمات ملايين الدولارات من اجل تطوير مهارات القيادات في المنظمات. و يشير Ewest الى ان التطور الاخلاقي الداخلي يؤدي الى مستويات ارقى من التطور القيمي، كما انه يسهم في تطوير سلوكيات القائد الداعم للمجتمع على وفق المعايير والقيم الداخلية بدلاً من النظريات الاخلاقية التي تضع معايير خارجية للسلوك (Ewest, 34) (2018 :

8- التعامل الاخلاقي: Ethical dealing

هنالك وجهات نظر متعددة حول الاخلاق حاولت توضيح مصادر الاخلاق لدى الافراد بالمنظمة والدور الذي يمارسه القائد لنشر الثقافة الاخلاقية من خلال سلوكه الخاص في العمل وحل المشاكل بأسلوب اخلاقي وليس من خلال الخطب والكلمات هذا ويشير (Daft ، 2010: 389) الى ان الاخلاق بشكل عام هي المبادئ والقيم الاخلاقية التي تحكم سلوك شخص او مجموعة من الاشخاص فيما يتعلق في ما هو صواب او خطأ.

أداء الخدمات الاجتماعية

يقدم الاداء التنظيمي نتيجة اعمال المنظمة ويعكس القدرة على تحقيق اهداف العمل التي يفضل ان لا تكتمل صورتها بجانب واحد فقط بل تتعداه الى عدة جوانب مثل الجوانب المالية والتطور الحاصل بقدرات العمل وهذا ما تهتم به المنظمات بالوقت الحالي نتيجة الرغبة بالبقاء بالسوق وزيادة الحصة السوقية وتتنوع هذه الاهداف الى تحقيق اهداف اجتماعية.

ويمكن تعريف الأداء وفقاً ل (Armstrong,&taylor,2014:353) على أنه السلوك الذي يحقق النتائج و تؤثر إدارة الأداء على الأداء من خلال تمكين الأشخاص عن طريق توفير المعلومات اللازمة لتحسينه و المكافآت من خلال تقدير الأداء الجيد ومكافأته ومن خلال توفير الحوافز لتحسينه فهي وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال توفير الوسائل للأفراد لكي يحققوا أداءً جيداً. فالأداء التنظيمي هو عبارة عن السلوك الذي يحقق النتائج التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

الاداة المستخدمة لقياس تحسين اداء الخدمات الاجتماعية

بطاقة الاداء المتوازن للمنظمات غير الربحية لقياس أداء الخدمات الاجتماعية

يرى (السعد ومنهل والعبادي،2012: 9-11) أن اول المعالم المتعلقة بظهور بطاقة الاداء المتوازن هي في كتابات (Schneiderman) عندما كان يحاول البحث عن وسائل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة عام (1987) ونشأ مفهوم بطاقة الاداء المتوازن بصفتها الحالية في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي عندما قام كل من (Kaplan & Norton) بأجراء دراسة بناء على طلب العديد من الشركات لتطوير بطاقة الاداء المتوازن وكانت نتيجة الدراسة في الكتاب الموسوم ب (The Balanced Scorecard). حيث كان التطور الواضح الذي شهدته بطاقة العلامات المتوازنة هو قياس وادارة الاداء بالمنظمات غير الهادفة للربحية تلك المنظمات التي يقوم المدراء فيها بتوجيه جهودهم نحو تحقيق نوع اخر من الانجاز وهو التأثير الاجتماعي أو الربحية الاجتماعية انطلاقاً من مسؤوليتها العامة اتجاه المجتمع (العنزوي،2015: 167). وحدد (Kaplan,2001:360)مناظير بطاقة الاداء المتوازن للمنظمات غير الربحية بما يلي:

مناظير بطاقة الاداء المتوازن للمنظمات غير الربحية

أولاً: المنظور المالي Financial Perspective

يختلف المنظور المالي للمنظمات غير الربحية عنها بالمنظمات الربحية حيث تسعى المنظمات غير الربحية الى الحصول على التمويل من الدولة ومن المنظمات الدولية بهدف تمويل انشطتها الاجتماعية والانسانية. و يمكن قياسه من خلال تقديم تمويل مستقر وكفاءة في الميزانية والدعم المالي من الممولين وتحقيق الارباح من الانشطة الاستثمارية (Lee & Moon,2008: 25).

ثانياً: منظور العملاء Customer perspective

بالنسبة للمنظمات غير الهادفة للربح من المهم معرفة من هم العملاء لأن المستفيدين من الخدمات الاجتماعية هم عملاء والذين يقدمون الدعم المالي عملاء ايضاً وأصحاب المصلحة الآخرين الذين لديهم علاقات مباشرة أو غير مباشرة مع المنظمات غير الربحية يمكن أن يكونوا عملاء لذلك فإن المستفيدين أو منظور المستفيدين هو الأكثر أهمية في نموذج بطاقة الاداء المتوازن للمنظمات غير الربحية (Lee & Moon,2008: 15).

ثالثاً: منظور العمليات الداخلية The perspective of internal processes

يمثل منظور عملية الأعمال الداخلية كفاءة الأعمال الداخلية للمؤسسات الاجتماعية وتشمل مقاييس الأداء لمنظور العمليات الداخلية الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والاتصالات الداخلية والخارجية ، وجودة المنتجات و الخدمات، وتقاسم المعلومات وكذلك يركز محور العمليات الداخلية على استراتيجيات، تهدف إلى تعزيز العلاقات بين المشاركين في الحياة التنظيمية، وكذلك على تطوير وتنوع الأنشطة (Chelariu al, et 2017:83).

رابعاً: منظور الابتكار والنمو The perspective of learning and growth

يمثل منظور التعلم والنمو القدرة المستمرة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات الاجتماعية وتشمل مقاييس الأداء في منظور التعلم والنمو التدريب والتطوير ومشاركة الإدارة وتقاسم المعرفة وثقافة التعلم الهامة جدا في المنظمات غير الربحية وهي عملية ضرورية لبناء منظمة في مكان العمل وتوازنها والتركيز على منظور التعلم والنمو تعد زيادة لقدرات وخبرات الموظفين وهي عاملاً هاماً في نمو المؤسسة وتطويرها (syalom,2015:10).

الاطار الميداني

أولاً: قياس الصدق الداخلي لأداة الدراسة

لغرض التأكد من صدق مقاييس الدراسة سوف يتم الاعتماد على قيم (Corrected Item-Total Correlation) التي تشير الى مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس بالمجموع الكلي لبقيّة الفقرات، ومن خلال ذلك سيتم تصحيح المقياس بواسطة استبعاد الفقرات التي تحصل على قيم ارتباط غير كافية (أقل من 0.40) بهدف الإبقاء على الفقرات التي تزيد صدق المقياس فعلياً وترتبط ارتباطاً جيداً وكافياً ببقيّة الفقرات الأخرى التي تمثل مقياساً معيناً. إذ إنّ الصدق الداخلي لفقرات المقياس الواحد تزيد

صدق وثبات بنية المقياس الكلي وضمنان تجانس وتماسك الفقرات التي يتألف منها المقياس (Ntoumanis, 2001:146). بالإضافة الى ذلك، فان ان نتائج هذا الاختبار ستزودنا بمدى الثبات الداخلي للمقياس (Internal reliability). الفقرات التي ستحصل على قيمة ارتباط اقل من الـ (0.40) سوف يتم استبعادها ويتم الابقاء على الفقرات التي تتجاوز تلك القيمة (Pallant, 2011:100). ويبين الجدول (1-3) نتائج هذا الاختبار:

الجدول ذو المرقم (2) اختبار الصدق والثبات الداخلي لفقرات اداة الدراسة

Corrected Item-Total Correlation	Items	Corrected Item-Total Correlation	Items	Corrected Item-Total Correlation	Items
0.718	Q47	0.459	Q24	0.479	Q1
0.589	Q48	0.569	Q25	0.516	Q2
0.616	Q49	0.526	Q26	0.547	Q3
0.675	Q50	0.574	Q27	0.379	Q4
0.558	Q51	0.459	Q28	0.468	Q5
0.65	Q52	0.434	Q29	0.486	Q6
0.701	Q53	0.462	Q30	0.361	Q7
0.57	Q54	0.58	Q31	0.41	Q8
0.597	Q55	0.603	Q32	0.306	Q9
0.567	Q56	0.578	Q33	0.405	Q10
0.621	Q57	0.624	Q34	0.481	Q11
0.665	Q58	0.722	Q35	0.087	Q12
0.505	Q59	0.583	Q36	0.472	Q13
0.651	Q60	0.593	Q37	0.102	Q14
0.701	Q61	0.603	Q38	0.451	Q15
0.681	Q62	0.515	Q39	0.446	Q16
0.667	Q63	0.543	Q40	0.496	Q17
0.711	Q64	0.684	Q41	0.401	Q18
0.629	Q65	0.641	Q42	0.364	Q19
0.657	Q66	0.619	Q43	0.284	Q20
0.691	Q67	0.554	Q44	0.284	Q21
		0.605	Q45	0.385	Q22
		0.68	Q46	0.431	Q23

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 23

من خلال النتائج التي تظهر في الجدول المرقم (2) يتبين لنا الاتي:

- 1- تم استبعاد (9) فقرات من الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (القيادة الداعمة للمجتمع) ليكون المقياس النهائي لهذا المتغير مكون من (31) فقرة بدلاً من (40) فقرة. إذ تم استبعاد الفقرة رقم Q4 من فقرات البعد الأول للمتغير (الايثار)، والفقرتين ذواتي الرقم Q7 و Q9 من فقرات البعد الثاني للمتغير (التعامل الاخلاقي)، والفقرتين ذواتي الرقم Q12 و Q14 من فقرات البعد الثالث للمتغير (المسؤولية الاجتماعية)، والفقرتين ذواتي الرقم Q19 و Q20 من فقرات البعد الرابع للمتغير (قدرات قيادية وادارية)، والفقرتين ذواتي الرقم Q21 و Q22 من فقرات البعد الخامس للمتغير (الشجاعة والتضحية من اجل الآخرين). بينما بقيت فقرات الابعاد الثلاثة الاخرى لهذا المتغير كما هي لحصولها على قيمة ارتباط كافية.
- 2- لم يتم استبعاد اي فقرة من فقرات المتغير التابع (تحسين اداء الخدمات الاجتماعية) ليبقى المقياس كما هو بسبب حصول جميع فقراته على قيم ارتباط كافية.
- 3- يكون المقياس النهائي مكون من (58) فقرة بدلاً من (67) فقرة لاستبعاد (9) فقرة وكما هو مبين في النقاط المذكورة آنفاً.

ثانياً: اختبار الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد ان تم التأكد من الصدق الداخلي لفقرات اداة الدراسة، وبعد استبعاد الفقرات الضعيفة، سيتم التأكد من الثبات بصورة عامة والاتساق الداخلي للمقاييس ككل التي تقيس المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية لها. إذ سيتم ذلك من خلال اختبار Cronbach's Alpha للتحقق من الثبات Reliability والاتساق الداخلي Internal Consistency (Pallant, 2011:6). ويشير الثبات الى المدى الذي تظهر فيه نفس النتائج اذا تم تطبيق الدراسة على نفس العينة في وقت اخر، بينما يشير الاتساق الداخلي الى المدى الذي تكون فيه فقرات المقياس ممثلة بشكل صحيح لكل مقياس مستخدم في الدراسة (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010:4). في مجال البحوث الادارية والسلوكية تكون قيم معامل Cronbach's Alpha مقبولة احصائياً إذا ما تجاوزت قيمتها الـ (0.70) (Pallant, 2011:100).

الجدول ذو المرقم (3) اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المتغيرات والابعاد	قيمة Cronbach's Alpha قبل حذف الفقرات الضعيفة	قيمة Cronbach's Alpha بعد حذف الفقرات الضعيفة
الايثار	.943	.947
التعامل الاخلاقي	.945	.950
المسؤولية الاجتماعية	.945	.948
قدرات قيادية وادارية	.947	.952
الشجاعة والتضحية من اجل الآخرين	.943	.948
المشاركة الايجابية	.943	.948
التطور والنمو	.941	.945
التعاون	.940	.945
منظور العمليات الداخلية	.940	.945
المنظور المالي	.940	.945
منظور التعلم والنمو	.941	.946
منظور الزبون	.940	.945
القيادة الداعمة للمجتمع	.940	.945
تحسين اداء الخدمات الاجتماعية	.940	.944

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 23

ومن خلال الجدول اعلاه يتبين لنا الاتي:

ان قيم Cronbach's Alpha للمتغيرات والابعاد تجاوزت الـ (0.70) وفي ذلك اشارة على قبولها احصائياً واتصافها بمستوى اتساق داخلي مقبول وموثوقية جيدة جداً (Zikmund et al., 2010:306).

ثالثاً: الاحصاء الوصفي لبيانات الدراسة

يعالج الاحصاء الوصفي البيانات التي تم تحصيلها من عينة الدراسة المتمثلة بمدراء الشعب والاقسام البالغ عددهم (90) فرد الذين حددوا بطريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، ومن ثم تبويبها وتلخيصها بطريقة تمكننا من الاستفادة منها في وصف الخصائص والآراء المتحصلة من العينة تجاه متغيرات الدراسة وابعادها وال فقرات التي تتضمنها، بناءً على مقياس ليكرت الخماسي لغرض تقييم استجابات عينة الدراسة. ولأجل ذلك سوف يتم استخدام اثنان من الادوات الاكثر شيوعاً في الاحصاء الوصفي وهما الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Std. Deviation). بالإضافة الى التباين (Variance) والاهمية النسبية للفقرة او البعد او المتغير. وفيما يخص تقييم مستوى استجابة عينة الدراسة من خلال الوسط الحسابي حددها (Linacre,1999:116) 1-1.5 "لا اتفق بشدة" و 1.5-2.5 "لا اتفق" و 2.5-3.5 "محايد" و 3.5-4.5 "اتفق" و 4.5-5 "اتفق بشدة".

الجدول ذو المرقم (4) الاحصاء الوصفي للقيادة الداعمة للمجتمع وتحسين اداء الخدمات الاجتماعية

المتغير وابعاده وال فقرات التي تتضمنها	Mean	Std. Deviation	Variance	الاهمية النسبية	تسلسل الاهمية
القيادة الداعمة للمجتمع	2.94	0.66	0.43	58.80%	1
تصنيف اداء الخدمات الاجتماعية	2.72	0.84	0.7	54.40%	2

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V. 23

ومن خلال البيانات التي تظهر في الجدول آنف الذكر يتبين لنا الاتي:

ان الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الداعمة للمجتمع بلغ (2.94) بمستوى استجابة متوسطة "اتفاق الى حد ما او محايد"، كما حصل هذا المتغير على انحراف معياري وتباين عام يدل على وجود تشتت منخفض في استجابات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي لها. وبشكل عام حصل هذا المتغير على اهمية نسبية بلغت (58.8%). وان الوسط الحسابي العام لمتغير تحسين اداء الخدمات الاجتماعية بلغ (2.72) بمستوى استجابة متوسطة "اتفاق الى حد ما او محايد"، كما حصل هذا المتغير على انحراف معياري وتباين عام يدل على وجود تشتت منخفض في استجابات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي لها.

رابعاً: اختبار الفرضيات

القيادة الداعمة للمجتمع وأثرها في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية ...

اجري تحليل المسار لغرض تبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وكالاتي:
الجدول ذو الرقم (5)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	
قبول	***	6.058	.109	.540	تحسين اداء الخدمات الاجتماعية	القيادة الداعمة للمجتمع

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V. 23

من خلال الجدول اعلاه تبين لنا النتائج التالية:
وجود علاقة تأثير ايجابية بين القيادة الداعمة للمجتمع وتحسين اداء الخدمات الاجتماعية.

الجدول ذو الرقم (6)

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	اختبار الفرضيات الفرعية	
قبول	***	3.900	.088	.382	تحسين اداء الخدمات الاجتماعية	الايثار
رفض	.281	1.077	.097	.113	تحسين اداء الخدمات الاجتماعية	التعامل الاخلاقي
قبول	.011	2.549	.106	.261	تحسين اداء الخدمات الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية
قبول	***	4.136	.069	.402	تحسين اداء الخدمات الاجتماعية	قدرات قيادية وادارية
قبول	***	5.499	.081	.504	تحسين اداء الخدمات الاجتماعية	الشجاعة والتضحية من اجل الاخرين
قبول	***	4.932	.081	.463	تحسين اداء الخدمات الاجتماعية	المشاركة الايجابية
قبول	***	5.900	.077	.530	تحسين اداء الخدمات الاجتماعية	التطور والنمو
قبول	***	6.453	.087	.565	تحسين اداء الخدمات الاجتماعية	التعاون

ومن خلال الجدول المذكور آنفاً يتبين الاتي:

- 1- توجد علاقة تأثير ايجابية للايثار في اداء الخدمات الاجتماعية حيث يعمل بعد الايثار على تحسين اداء الخدمات الاجتماعية عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 2- لا توجد علاقة تأثير ايجابية للتعامل الاخلاقي في تحسين اداء الخدمات الاجتماعية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- 3- توجد علاقة تأثير ايجابية للمسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء الخدمات الاجتماعية حيث تعمل على تحسين مستوى اداء الخدمات الاجتماعية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- 4- توجد علاقة تأثير ايجابية للقدرات القيادية والادارية في تحسين اداء الخدمات الاجتماعية ويتضح انها تعمل على تحسينه عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 5- توجد علاقة تأثير ايجابية للشجاعة والتضحية من اجل الاخرين في تحسين اداء الخدمات الاجتماعية حيث يتضح انها تعمل على تحسينه عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

- 6- توجد علاقة تأثير ايجابية للمشاركة الايجابية في تحسين اداء الخدمات الاجتماعية حيث يتضح انها تعمل على تحسينه عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 7- توجد علاقة تأثير ايجابية للتطور والنمو في تحسين اداء الخدمات الاجتماعية حيث يتضح انه تعمل على تحسينه عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 8- توجد علاقة تأثير ايجابية للتعاون في تحسين اداء الخدمات الاجتماعية حيث يتضح انه يعمل على تحسينه عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

أظهرت الدراسة ان هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة للمجتمع وتحسين أداء الخدمات الاجتماعية وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها من قبل (Harrell& Simpson, 2015: 1304). لان القيادات تستطيع التأثير على العاملين من خلال سلوكياتها الايجابية والتي تبعث الامل والمرونة والابداع لدى العاملين بمديرية العمل والشؤون الاجتماعية ومركز الاطراف الصناعية.

1- ظهر ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية للإيثار في تحسين اداء الخدمات الاجتماعية لان الايثار من السلوكيات الايجابية اذ يتنازل القائد عن اهدافه الشخصية في سبيل تحقيق اهداف الاخرين ولذلك يرتبط هذا البعد مع رضا الزبون لأن القائد في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية ومركز الاطراف الصناعية يتعاطف مع حاجات الزبائن لان اغليبتهم من العاطلين عن العمل والارامل والايام والمصابين ببتن نتيجة الحروب والاعمال الارهابية مما يؤدي به الى ترك اهدافه الشخصية والعمل لساعات طويلة في سبيل انجاز معاملاتهم وتقديم خدمات تساعدهم على تجاوز ظروفهم الصعبة في سبيل ارضاء الزبائن وهذا ما يتفق مع وجهة نظر (Ewest, 2018 : 12).

2- ظهر عدم وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين التعامل الاخلاقي وتحسين اداء الخدمات الاجتماعية والسبب في ذلك يعود الى ان المديرين في هذه المنظمات يعيرون اهتماماً للقضايا المتعلقة بإنجاز وتقديم الخدمات الاجتماعية للأعداد الكبيرة جدا من طالبي الحصول على الخدمات من قبل العاطلين عن العمل واصحاب الاحتياجات الخاصة وفقا للإجراءات القانونية كما ان أجواء العمل هي بالأساس اخلاقية.

3- ظهر بأن هنالك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الاجتماعية وتحسين اداء الخدمات الاجتماعية والنتيجة هذه تتفق مع نتائج الدراسة التي قدمها (Leadbearer et al,2015:8-9) اذ تعمل المسؤولية الاجتماعية كعوامل وقائية من المسببات للتلوث وتعود هذه المسألة بالنفع من خلال ان قيام مركز الاطراف الصناعية باستعمال المواد الاولية عند صناعة الاطراف بحدود وعدم الاسراف تعد

من ممارسات المسؤولية الاجتماعية وكذلك يؤدي الى تقليل التكاليف والمحافظة على الموارد المالية والجودة بالإنتاج ورضا الزبون ويساعد العاملين على التعلم والتطور والابتكار من اجل تخفيف الاضرار بالبيئة وان قيام المديرين بمديرية العمل والشؤون الاجتماعية بالاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية له علاقة بقضية مساعدة الناس وبغض النظر عن الديانة والقومية والجنس لان هذه المديرية تتعامل مع مختلف شرائح المجتمع ذكوراً واناثاً وتتطلب تقديم الخدمات لهم الابتعاد عن الممارسات التمييزية، فضلاً عن قيام المديرين بمحاربة الفساد الاداري والمالي لدى هذه المديرية والتي هي جزء من المسؤولية الاجتماعية حسب ما ورد ISO 26000 الذي يرتبط بالمشاكل الحالية لظروف العمل السيئة، والفساد الذي غالباً ما تصادف في مجال العمل في البلدان منخفضة الدخل (Schwartz & Tilling, 2009:289).

4- وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية بين القدرات القيادية والادارية وتحسين أداء الخدمات الاجتماعية وقد حصل على اعلى نسبة احصائية وهذا ما يتفق مع الدراسة العلمية المقدمة من قبل (Ewest, 2018: 75؛ Rivizzigno et al, 2014:131؛ Williams & Allen, 2015:97) والسبب في ذلك يعود الى ان امتلاك القائد لقدرات قيادية وادارية تؤدي الى قيام المدير بوضع رؤية ورسالة واهداف اجتماعية وانسانية وتؤدي الى تحفيز العاملين من اجل تحقيقها وبذلك سوف يتحسن اداء الخدمات الاجتماعية في جميع المناظير.

5- وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للشجاعة والتضحية من اجل الاخرين في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية في مديريةية العمل والشؤون الاجتماعية ومركز الاطراف الصناعية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Lorenzi, 2004:287). وذلك لان القادة يعتقدون انهم بمثابة قدوة للعاملين عند مواجهة مشكلات العمل والتصدي لها بشجاعة.

6- ظهر أن هنالك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين المشاركة الايجابية للقائد في العمل وتحسين أداء الخدمات الاجتماعية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Williams & Allen, 2015:95) والسبب في ذلك يعود ان المديرين يعملون في منظمات تتعامل مع قضايا انسانية مؤلمة مثل التعامل مع المصابين ببتير بالأطراف نتيجة الحروب والارهاب وكذلك الارامل والايتام والعاطلين عن العمل مما يتطلب من المدير ان يبعث الامل بالآخرين ونشر ثقافة العمل الايجابي بين الموظفين.

7- ظهر أن هنالك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين التعاون وتحسين أداء الخدمات الاجتماعية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Harrell & Simpson, 2015: 1304) والسبب في ذلك يعود الى ان المديرين يعتقدون ان طبيعة الاعمال الصعبة التي يقومون بها تتطلب منهم كقادة التعاون مع العاملين وبذل جهود اكبر من الاخرين في سبيل انجاز الاعمال التي تتطلب السرعة بالإنجاز لكثرة اعداد اصحاب الاحتياجات الخاصة ونتيجة لذلك يتحسن اداء الخدمات الاجتماعية في جميع جوانبه.

ثانياً: التوصيات

ينبغي على مديرية العمل والشؤون الاجتماعية ومركز الاطراف الصناعية اتباع ما يلي:

- 1- الاهتمام بتعيين موظفين من اصحاب النزعة الانسانية ويتم ذلك من خلال وضع معايير للتعيين تتلاءم مع طبيعة عمل مديرية العمل والشؤون الاجتماعية ومركز الاطراف الصناعية.
- 2- على مدراء الاقسام والشعب العاملين في مراكز التدريب المهني التعاون وتقديم الدعم والمساندة لقسم شبكة الحماية الاجتماعية للرجال والنساء في حال منح اسماء جديدة رواتب من قبل الوزارة من اجل تقليل الضغط على قسم شبكة الحماية الاجتماعية اذ تصل اعداد المشمولين الى 8000 ثمانية الاف مستفيد .
- 3- على مدراء الاقسام والشعب في مديرية العمل والشؤون الاجتماعية ومركز الاطراف الصناعية تنسيق الموظفين ذوي التعامل الاخلاقي في الاستعلامات واماكن الاتصال المباشر مع المراجعين.
- 4- التنسيق مع الاجهزة الامنية من اجل حماية الموظفين من التهديد التي قد يتعرضون لها اثناء تأدية العمل.
- 5- التنسيق مع الجامعات العراقية من اجل اشراك مدراء الاقسام والشعب والموظفين في دورات تدريبية من اجل تطوير المهارات الادارية والقيادية لمدراء تلك الدوائر.
- 6- تنسيق الموظفين الحاصلين على شهادة العلوم الادارية في اقسام التخطيط والمتابعة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. العامري، صالح مهدي محسن ، الغالبي، طاهر محسن منصور ، 2008 ، الادارة والاعمال ، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
2. العنزي، سعد علي، 2015. عناصر القوة في القيادة، الطبعة الاولى، دار ومكتبة عدنان، شارع المتنبي.
3. السعد، مسام علاوي، منهل، محمد حسين، والعبادي، هاشم فوزي، 2012، بطاقة الاداء المتوازن مدخل للإدارة الاستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.

ثانياً: المصادر الاجنبية

BOOKS

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers
2. Cooper, D. R., and Schinder, p. S., (2014) . Business Research Methods , 1 ed, Mcgraw –Hill education
3. Daft, R.D., (2013). "Organizational Theory and Design", 10 ed ,south –western

4. Ewest, T. (2018). Prosocial Leadership: Understanding the Development of Prosocial Behavior Within Leaders and Their Organizational Settings. Springer
5. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis 7th ed. Pearson prentice Hall
6. Ntoumanis, N. (2001). A step-by-step guide to SPSS for sport and exercise studies. London Routledge
7. Pallant, J. (2011). SPSS Survival Manual, 4th ed., open university press, McGraw-Hill education.
8. Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). organizational behavior, 17th ed, Pearson education, Ink
9. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons
10. Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., and Griffin, M. (2010). Business research methods. 8th ed South-Western, Cengage Learning.

2- journa&Periodicals

1. Batson, C. D. (2010). Empathy-induced altruistic motivation. Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature, 15-34.
2. Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. Psychological Inquiry, 2, 107-122.
3. Ewest, T., & Weeks, M. (2018). Prosocial Leadership, Religious Motivation, and Global Stewardship. In Engaged Leadership (pp. 125-136). Springer, Cham
4. Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. Business Ethics Quarterly, 21(4), 555-578.
5. Harrell, A., & Simpson, B. (2015). The Dynamics of Prosocial Leadership: Power and Influence in Collective Action Groups. Social Forces, 94(3), 1283-1308

6. Henrich, J., Chudek, M., & Boyd, R. (2015). The Big Man Mechanism: how prestige fosters cooperation and creates prosocial leaders. *Phil. Trans. R. Soc. B*, 370(1683), 20150013.
7. Leadbeater, B. J., Thompson, K., & Sukhawathanakul, P. (2016). Enhancing social responsibility and prosocial leadership to prevent aggression, peer victimization, and emotional problems in 9. Lee, Y. T., & Moon, J. Y. (2008). An exploratory study on the balanced scorecard model of social enterprise. *Asian Journal on Quality*, 9(2), 11-30.
8. Lorenzi, P. (2004). Managing for the common good: Prosocial leadership. *Organizational dynamics*
9. Rivizzigno, A. S., Brendgen, M., Feng, B., Vitaro, F., Dionne, G., Tremblay, R. E., & Boivin, M. (2014). Gene–environment interplay between number of friends and prop-social leadership elementary school children. *American journal of community psychology*, 58(3-4), 365-376
10. Syalom L. (2015). Design of a Balanced Scorecard on Nonprofit Fielde-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 17, Issue 12.
11. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.
12. Williams, J. W., & Allen, S. (2015). Trauma-Inspired Pro-social Leadership Development. *Journal of Leadership Education*, 14(3).