

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة الافتراضية السورية

أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها

والدور الوسيط للثقة التنظيمية

دراسة على قطاع المصارف الخاصة في سوريا

**The Impact of Corporate Social Responsibility on  
Organizational Commitment and the mediator role of  
Organizational Trust  
(Empirical Study in Banking Sector)**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي

إعداد الطالبة: دانة حمود dana\_67495

إشراف الدكتورة: فاطمة بدر

## الإهداء

إلى أغلبي من في الموجة

والدبيّ العبيدين

إلى سندي في هذه الحياة

أخوتي الأعزاء

إلى عراقي وداعمي الكبير

الدكتور أسعد لطفي

إلى عرق بيatic

أصدقاءي

## **شُكْر وَتَقْدِير**

**كُل الشُّكْر والتَّقْدِير لِلْدَّكتُورَة فَاطِمَة بَدر المُشرِفة عَلَى هَذِه الْدِرَاسَة لِدَعْمِهَا  
وإِرْشَادِهَا القيمة والمفيدة .**

## **صفحة لجنة الحكم**

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	<b>الفصل الأول: مدخل البحث</b>
1	1-1 مقدمة
3	2-1 الدراسات السابقة
12	3-1 مشكلة البحث
13	4-1 أسلمة البحث
13	5-1 فرضيات البحث
14	6-1 أهداف البحث
15	7-1 أهمية البحث
15	8-1 حدود البحث
16	9-1 محدودات البحث
16	10-1 منهجية البحث
16	11-1 أسلوب وإجراءات البحث
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث</b>
	<b>أولاً: المسؤولية الاجتماعية</b>
19	1-2 المسؤولية الاجتماعية للشركات
19	1-1-2 مفهوم المسؤولية الاجتماعية
22	2-1-2 الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية
22	3-1-2 فئات المسؤولية الاجتماعية
24	4-1-2 أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

25	1-2-5 أهم النظريات المفسرة لتبني المؤسسات المسؤولية الاجتماعية
28	1-2-6 مفهوم أصحاب المصلحة
29	1-2-7 العلاقة بين أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية للشركة
30	1-2-8 البنوك الخاصة والمسؤولية الاجتماعية
30	1-2-8-1 مجالات المسؤولية الاجتماعية للبنوك
31	1-2-8-2 القوى والعوامل الدافعة لممارسة البنوك لمسؤوليتها الاجتماعية
33	1-2-8-3 تجربة بعض البنوك في ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية
	<b>ثانياً: الالتزام التنظيمي</b>
35	2-2-1 مفهوم الالتزام التنظيمي
36	2-2-2 أهمية الالتزام التنظيمي
37	2-2-3 أبعاد الالتزام التنظيمي
38	2-2-4 مراحل تطور الالتزام التنظيمي
	<b>ثالثاً: الثقة التنظيمية</b>
40	3-2-1 مفهوم الثقة التنظيمية
40	3-2-2 أبعاد الثقة التنظيمية
	<b>الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث</b>
42	3-1- مقدمة
42	3-2- قياس متغيرات الدراسة
43	3-2-1- قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (SCR)
43	3-2-2- قياس الثقة التنظيمية(OT)
44	3-3-3- قياس الالتزام التنظيمي(OC)
44	3-3-3- قياس الصدق والثبات

45	3-4- المعالجة الإحصائية
45	3-5- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
49	3-6- وصف متغيرات الدراسة
52	3-7- اختبار فرضيات الدراسة
	<b>النتائج والتوصيات</b>
64	النتائج
65	التوصيات
66	مقررات وآفاق لدراسات لاحقة
67	الخاتمة
68	المراجع
73	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
43	أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأرقام العبارات التي تقيسها	1
45	مقياس الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة	2
45	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	3
46	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4
47	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5
48	توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في البنك	6
50	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	7
51	أبعاد الثقة التنظيمية	8
52	أبعاد الالتزام التنظيمي	9
53	نتائج تحليل الانحدار لمؤشرات (مدى المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وتأثيرها بثقة بالإدارة العليا	10
55	مؤشرات الانحدار للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الثقة التنظيمية	11
55	نتائج تحليل الانحدار لمؤشرات ( المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة وتأثيرها بثقة الموظف بالإدارة العليا	12
57	نتائج تحليل الانحدار لمؤشرات (مدى المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وتأثيرها بثقة الموظف بالإدارة العليا	13
58	مؤشرات الانحدار لمتغير الثقة التنظيمية بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي العاطفي	14
59	مؤشرات الانحدار لمتغير الثقة التنظيمية بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي المستمر	15
60	مؤشرات الانحدار لمتغير الثقة التنظيمية بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي المعياري	16
61	مؤشرات الانحدار بين المسؤولية الاجتماعية للبنوك والثقة التنظيمية بالإدارة العليا	17
62	مؤشرات الانحدار لمتغير المسؤولية الاجتماعية والالتزام التنظيمي	18
63	مؤشرات الانحدار لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية و الثقة التنظيمية بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي	19

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
18	مخطط متغيرات البحث	1
24	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية	2
31	مجالات المسؤولية الاجتماعية للبنوك	3
46	نسبة أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	4
47	نسبة أفراد العينة حسب العمر	5
48	نسبة أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6
49	نسب أفراد العينة حسب مدة العمل في البنك	7

## قائمة الملحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
74	ملف الاستبانة	1
77	مقياس المسؤولية الاجتماعية	2
78	مقياس الثقة التنظيمية	3
79	مقياس الالتزام التنظيمي	4

# الفصل الأول

## مدخل البحث

### 1- مقدمة

كانت المنظمات تمارس نشاطاتها بحرية مطلقة دون الالكترات بآثارها المختلفة والانعكاسات التي قد تسببها هذه الأنشطة على الوسط الذي تعمل ضمنه سواء كانت داخلية أو خارجية، لكن التطور التكنولوجي والعلمي الهائل الذي تشهده بيئه الأعمال اليوم وانتقال المجتمعات إلى مرحلة جديدة في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة يشير بوضوح إلى الدور المهم الذي تلعبه الأعمال في حياة الدول على مختلف المستويات، وصارت المنظمات الكبرى تتبارى بمختبراتها واكتشافاتها سلعاً كانت أم خدمات، وازداد تأثير هذه المنظمات في قرارات حكومات الدولة التي تتنمي إليها، بل امتد هذا الأثر إلى دول أخرى بفعل الاستثمار الخارجي لهذه المنظمات، إن هذا الأمر يوضح مدى الحاجة إلى أن تكون قرارات المنظمات مؤطرة بإطار أخلاقي يحد من الآثار السلبية التي تؤثر في حياة المجتمع العاملة به، إذا زاد تطلع هذا الأخير إلى مساهمة هذه المنظمات في زيادة رفاهيتها والقيام بأنشطة اجتماعية كثيرة تجاه مختلف فئاته تسهم في تطوره وازدهاره، كل هذا تحت عنوان المسئولية الاجتماعية للمؤسسات.

تعتبر المسئولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) واحدة من الموضوعات التي تحتل مساحة واسعة من النقاش في عالم الأعمال الذي يتميز بالتنافسية العالمية. وقد تطور مفهومها منذ فترة طويلة من أن تكون مجرد نشاط ذو "لفته خيرية لطيفة ولكن خيالية" إلى نشاط إلزامي فعلي للعديد من المؤسسات. وعلى هذا النحو فإن المؤسسات تمارس في الوقت الحاضر استعداداً متزايداً لتحمل مسؤولياتها تجاه الجهات والقطاعات التي تتعامل معها ليس فقط لاعتبارها مؤشراً هاماً لشرعية المؤسسة بل أيضاً تعتبر مصدراً للميزة التنافسية<sup>1</sup>.

تلقي المسئولية الاجتماعية للمؤسسات اهتماماً متزايداً في الدول النامية فقد أشار المسح الذي أجري حول برامج المسئولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة في دول الخليج العربي أن 83% من المؤسسات أظهرت الأهمية المتزايدة للمسؤولية الاجتماعية وخاصة في السنوات القليلة الماضية، كما أن 78% من المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط لديها سياسات حول المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة إضافة

<sup>1</sup> Jamali, D., 'A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice', 2008, **Journal of Business Ethics**, vol. 82, no. 1, pp.213-231.

إلى نسبة 86% من المؤسسات في الشرق الأوسط اعتبرتها عنصراً هاماً أو المكون الأهم في استراتيجية الأعمال<sup>2</sup>. وفي ضوء انتشار هذه المسؤولية الاجتماعية للشركات استكشفت العديد من الدراسات والبحوث آثارها من مختلف وجهات النظر وال المجالات والقطاعات في المنظمات مثل العلاقات العامة والإعلان، وإطار التنافسية والعلاقات مع الجهات المعنية أو أصحاب المصالح الداخلية والخارجية والأداء المالي. هناك العديد من الدراسات التي ركزت على جوانب مختلفة من السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات الناتج عن ممارسة المسؤولية الاجتماعية سواء من حيث الثقة والولاء والالتزام والأداء والرضا.....الخ.

يعتبر الالتزام التنظيمي للعاملين (EOC) واحداً من الآثار والنتائج المتولدة عن ممارسة المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية باعتبارهم من أصحاب المصالح في المؤسسة الذين يقدمون الدعم للوصول لأهدافها قصيرة وطويلة الأجل. وقد نال هذا المفهوم مساحة من الاهتمام في أوساط العلماء لسنوات عديدة وظهرت أشكال مختلفة من التعريف له منذ أوائل عام 1970. وأظهرت العديد من الدراسات أثر ممارسة المسؤولية الاجتماعية على الالتزام التنظيمي للعاملين منها دراسة Ali et al (2010) و Fu و Zmalo (2014) والباحثان Choi & Yu (2014) والباحث Turker (2009)<sup>3</sup>. واقترح العديد من الباحثين الحاجة لأبحاث يظهر فيها عامل وسيط في العلاقة بين المفهومين السابقين<sup>4</sup>. تلعب الثقة التنظيمية دوراً في بناء الالتزام التنظيمي<sup>5</sup> حيث تتشكل وفق عملية تبادل رمزية تؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين<sup>6</sup>. مع الأهمية الواضحة لكل من المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والالتزام التنظيمي للعاملين (E) والثقة التنظيمية (OT)، فلابد أن الصلة بينهم تعتبر بلا شك موضوعاً هاماً يستحق الدراسة خاصة في إطار القطاع المصرفي الخاص في سوريا الذي لم يحظى بدراسة سابقة مماثلة، لتأتي هذه الدراسة مسلطة الضوء على هذه العلاقة المميزة وأهمية الأثر الناتج عنها.

<sup>2</sup> CPI Financial, ‘Corporate Social Responsibility – A Viable Tool for Sustainable Development in the MENA Region’, March 24, 2013, [Online] available at <http://www.cpifinancial.net/features/post/19491/corporate-social-responsibility-a-viable-tool-for-sustainable-development-in-the-MENA-region>, accessed on September 15, 2013.

<sup>3</sup> Halim, Lidia et al.(2016) "The Effect of Employee's Perceptions on Corporate Social Responsibility Activities on Organizational Commitment, Mediated by Organizational Trust", **International Journal of Business and Management Invention**, April. 2016 PP—43

<sup>4</sup> المرجع السابق ص: 43

<sup>5</sup> Tan, Hwee Hoon & Augustine K.H. Lim. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, 143:1, 45-66

<sup>6</sup> Tyler, H., & Doerfel, M. (2006). Competitive and cooperative conflict communication climates: The influence of ombuds processes on trust and commitment to the organization. **International Journal of Conflict Management**, 17(2), 129 – 153.

## **1-الدراسات السابقة:**

### **دراسات المسؤولية الاجتماعية والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية**

#### **1-1- دراسة Brammer et al (2007) بعنوان " مساهمة المسؤولية الاجتماعية للشركات في الالتزام التنظيمي في مؤسسات الخدمات المالية في المملكة المتحدة**

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وارادات العاملين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بحيث بحثت في أثر المظاهر الثلاثة لسلوك المسؤولية الاجتماعية على الالتزام العاطفي وهي: ارادة العامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في المجتمع والعدالة الاجرائية في المنظمة وتوفير التدريب للعاملين؛ والتحقق من العلاقة بين الالتزام التنظيمي العاطفي وكل مظهر من مظاهر المسؤولية الاجتماعية من حيث القيادة ورضا الموظفين ومستوى الموظف والعمر والخبرة والفرق بين الآثار المباشرة وغير المباشرة للجنس. وتم تطبيقها على عينة قوامها (4712) موظف، واستخدمت التحليل الوصفي لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج مايلي :

- 1- وجود علاقة إيجابية بين مظاهر المسؤولية الاجتماعية والالتزام التنظيمي العاطفي.
- 2- وجود علاقة قوية بين المتغيرين لا تقل عن العلاقة القوية بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي.
- 3- كما أظهرت أثر المسؤولية الاجتماعية على التزام العاملين في المنظمة وليس فقط على حاملي الأسهم ولم تظهر النتائج أي أثر مباشر موجود بين متغير الجنس ومتغير الالتزام العاطفي.

#### **1-2- دراسة Al-Badour et al (2010) بعنوان " العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات و الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي في الأردن .**

تحاول هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات والالتزام التنظيمي على أساس نظرية التبادل الاجتماعي (SET). وبشكل أكثر تحديداً درس الباحثون تأثير خمسة أبعاد لممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وهي الصحة والسلامة، وحقوق الإنسان، والتدريب والتعليم، والتوازن بين العمل والحياة والتنوع في مكان العمل على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة : (المستمر والعاطفي والمعياري). وتم اختبار النموذج المقترن على عينة عشوائية من (336)

موظفي الخطوط الأمامية في القطاع المصرفي في الأردن بطريقة الاستبانة واسترداد (300) إجابة، وتم استبعاد ستة إجابات منها و إخضاع (294) اجابة للتحليل بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الهامة التالية:

1. جميع الجوانب المتصلة المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات لها علاقة ايجابية و ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي المعياري والعاطفي .
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات والالتزام التنظيمي المستمر.

**3-2-3- دراسة Farooq et al (2013) بعنوان "أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الالتزام التنظيمي: من خلال عدة البالات تعمل ك وسيط في العلاقة (الثقة التنظيمية والهوية التنظيمية)، دراسة استكشافية لعدة شركات تعمل في مجال المواد الاستهلاكية في باكستان.**

تحث هذه الدراسة العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الالتزام العاطفي ( أحد أبعاد الالتزام التنظيمي) من خلال الثقة التنظيمية والهوية التنظيمية الذين يلعبان دور متحولات وسيطة في هذه العلاقة، وتبني نظرتي التبادل الاجتماعي والهوية الاجتماعية كأساسيين يحددان النتائج الأولية لممارسات المسؤولية الاجتماعية وهما مستوى الثقة التنظيمية والهوية التنظيمية . تم اختبار هذه العلاقة من خلال ( 378 ) استبانة ورقية وزعت يدوياً كانت صالحة للتحليل من (609) استبيانات موزعة شكلت عينة الدراسة من موظفي الشركات المحلية ومتنوعة الجنسيات العاملة في باكستان. وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS واظهرت النتائج اهمية الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي العاطفي تجاه ممارسات المنظمات للمسؤولية الاجتماعية بتنوعها (المسؤولية تجاه أصحاب المصالح و المجتمع والبيئة والموظفين والمستهلكين ). كما أظهرت أيضاً النتائج أن المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين هي المحدد الأقوى للثقة التنظيمية والهوية التنظيمية للذين يؤثرون بدورهم في الالتزام التنظيمي العاطفي ، يليها بعد ذلك المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بينما لا يوجد أي أثر للمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة على الالتزام العاطفي . أما بالنسبة لممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والموظفين كانت أكثر ارتباطاً بنظرية التبادل الاجتماعي بينما ممارساتها تجاه المستهلكين تعلقت بشكل أكثر بنظرية الهوية الاجتماعية.

## 4-2-1 دراسة Amarsaikhan,Zorigt (2014) بعنوان "أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات في الالتزام التنظيمي دراسة حالة في ايرلندا"

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي للموظفين في ايرلندا على أساس نظرية الهوية الاجتماعية (SIT). كما يأمل الباحث أن تساهم الدراسة في سد الفجوة الواضحة فيما يتعلق بدراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي في ايرلندا. وأن تقدم نتيجة هذه الدراسة أفكاراً لمارسي الأعمال فيما يتعلق بالتأثير في الموظفين وتحفيزهم من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

وتشمل العينة التي اختارها الباحث بنفسه طلاب المرحلة الجامعية قيد التخرج والطلاب الخريجين الذين يعملون في ايرلندا وأخرين من يسافرون متطلبات الدراسة من داخل شبكة العمل الخاصة بالباحث في ايرلندا. وتم توزيع الاستبانة ورقياً و الكترونياً على العينة التي بلغت (120) مجيب واسترداد منها (98) استبانة وخضعت للتحليل عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة أثبتت صحة الفرضيات التي طرحتها الباحث وهي:

1. وجود علاقة ارتباط موجبة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه أصحاب المصالح الاجتماعية وغير الاجتماعية و الالتزام التنظيمي العاطفي.

2. وجود علاقة ارتباط موجبة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه العاملين فيها و الالتزام التنظيمي العاطفي.

3. وجود علاقة ارتباط موجبة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه العملاء و الالتزام التنظيمي العاطفي.

## 5-2-1 دراسة Prutina Žana (2016) بعنوان "تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات في الالتزام التنظيمي دراسة حالة عن في البوسنة والهرسك"

تبحث هذه الدراسة في تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) بأبعادها الثلاثة (تجاه الموظفين والمجتمع والزبائن ) على الالتزام التنظيمي، حيث تحدد عنصرين من عناصر الثقافة التنظيمية - قيم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSRV) ومشاركة الموظفين في المسؤولية الاجتماعية للشركات (EECSR) - وتعتبرهم وسيطين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي العاطفي . تم توزيع (230) استبانة على العاملين في شركة "EUROCOMP" في البوسنة والهرسك التي

تملك (53) متجراً ولديها أكثر من (430) موظف غالبيتهم من رجال البيع مع عدد قليل من الموزعين ومديري وموظفي المكاتب و قد تم استرداد (196) استبانة. تم اختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد تم تفسير النتائج وفقاً لـ هايز (2013)، وفيلد (2014)، حيث تم اختبار الأثر الكلي (أي بدون متغير وسيط) لكل من تصورات الموظفين حول المسؤولية الاجتماعية للشركات وهي (CSR) للموظفين، CSR للعملاء، CSR للمجتمع) واختبار الأثر المباشر (أي عندما يتم تضمين المتغير الوسيط في النموذج)، والأثر غير المباشر (أي تأثير المتغير المحدد على النتيجة من خلال المتغير الوسيط) على الالتزام التنظيمي العاطفي. وبعد اختبار الأثر الكلي، تم اختبار التأثير المباشر وغير المباشر لمشاركة الموظفين في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل منفصل لكل متغير من تصورات الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات ، وبعد ذلك تم اختبار هذا الأثر بعد ادخال كلا المتغيرين الوسيطين في نفس الوقت. وخلصت النتائج إلى:

- 1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل عناصر المسؤولية الاجتماعية على الالتزام التنظيمي العاطفي.
- 2- تأثير غير مباشر على الالتزام التنظيمي لجميع أبعاد مشاركة الموظفين في المسؤولية الاجتماعية للشركات ولكن ضعيف نسبياً.
- 3- لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين كل من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي العاطفي (AOC) عند السيطرة على متغيري مشاركة الموظفين في المسؤولية الاجتماعية للشركات (EECSR) و قيم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSRV) لكل من الأبعاد الثلاثة لتصورات الموظف حول المسؤولية الاجتماعية للشركات. في حين يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية (CSR) تجاه المجتمع و CSR تجاه الموظفين و CSR تجاه الزبائن على الالتزام العاطفي من خلال المتغيرين الوسيطين وأن المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر إيجاباً عليه. كما أظهرت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر بشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي العاطفي، وأيضا تشير إلى أن كل من الوسيطين يؤثر مباشرة على هذه العلاقة، وأن التأثير يكون أقوى عندما يتم تضمينهما في نموذج التحليل.

## 6-2-1- دراسة TERANO , ABDULLAHI (2016) بعنوان " العلاقة بين ادراك الأفراد العاملين لنشاطات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و التزامهم التنظيمي في بنك DBS في سنغافورة.

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير تصورات الموظف لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (الخيرية والأخلاقية والبيئية) على الالتزام التنظيمي له بأبعاده الثلاثة العاطفي والمعياري المستمر بحيث تعمل الثقة التنظيمية كمتحول وسيط في هذه العلاقة . كانت العينة في هذه الدراسة تشمل كامل الموظفين في الفرع الرئيسي لبنك DBS باستخدام العينات الكاملة حيث تألفت العينة من 54 موظفاً في الفرع، وتم توزيع استبانة ورقية للحصول على البيانات المطلوبة، واستخدمت الحزمة الإحصائية (SEM-PLS) لتحليل البيانات من المبحوثين والتي أظهرت النتائج التالية:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ادراك الموظف لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ادراك الموظف لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الثقة التنظيمية.
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي للموظفين.
- 4- تو سطت الثقة التنظيمية للموظف الأثر الناتج عن تصورات الموظفين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الالتزام التنظيمي باعتبارها عملية غير مباشرة توضح كيفية تأثير ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الالتزام التنظيمي.

## 7-2-1- دراسة MEHRBANI, FATEME و DEH DEZI , AREZOO (2016) بعنوان " أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والتوجه نحو الزبون: دراسة حالة المشافي الخاصة في مدينة الأهواز في إيران.

يهدف البحث للنظر في كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأبعادها (الاقتصادية - القانونية - الانسانية - الأخلاقية ) على الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والتوجه نحو العملاء للعاملين في المشافي الخاصة في مدينة الأهواز . بلغ حجم العينة المدرستة (326) موظف تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من كامل الموظفين في المشافي الخاصة، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي في بيئة البرنامجين الإحصائيين (SPSS) و(LISREL) وبالنظر إلى النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل البيانات، تم استخلاص أهمها:

1- هناك أثر إيجابي و ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأبعادها (القانوني والاقتصادي والإنساني والأخلاقي) على الثقة التنظيمية للعاملين

2- هناك أثر إيجابي و ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية للعاملين على رضاهم الوظيفي

3- هناك أثر إيجابي و ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية للعاملين في التوجه نحو الزبون.

### دراسات الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

**1-8-2- دراسة فليح، حكمت محمد (2010) بعنوان " تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" دراسة استطلاعية في دائرة التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت في العراق.**

هدفت الدراسة إلى بناء إطار فكري وميداني لتحديد طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمرشفين ، وبزماء العمل، وبإدارة المنظمة ) و الالتزام التنظيمي للعاملين في دائرة التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، والتعرف على أبعاد الثقة الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي. اعتمد الباحث على استمار الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات ، وتم توزيعها على (40 ) فرداً في موقع عملهم الخاصة في الدائريتين والذين شكلوا غالبية المجتمع المبحوث، وتم استرداد 37 استماراً صالحة للتحليل واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وفق التحاليل الإحصائية المناسبة . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. اتفاق وجهات نظر إفراد عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية في المنظمتين قيد الدراسة.

2. اتفاق وجهات نظر الأفراد المبحوثين حول الالتزام التنظيمي اتجاه منظماتهم.

3. وجود علاقة ارتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

4. يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها كل على حدا في الالتزام التنظيمي .

**1-9- دراسة HASSAN JAFRI (2012) بعنوان "أثر الثقة في الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي للموظفين" دراسة تحليلية على موظفي القطاع العام في مدينة ثيمبو في بوتان .**

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر ثقة الموظفين على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والمعياري والمستمر). كما تهدف لمعرفة تأثير الثقة في السلوك الإبداعي للموظفين. استخدم الباحث في الدراسة

الطريقة العشوائية في اختيار عينة الدراسة حيث جمعت البيانات بطريقة الاستبانة الموزعة على العينة المؤلفة من (100) موظفاً يعملون بدوام كامل في اثنين من مؤسسات القطاع العام في بوتان. تم استرداد (90) إجابة من العدد الكامل للموظفين، و خضعت البيانات التي تم الحصول عليها للتحليل باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة في برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). وكشفت الدراسة النتائج التالية:

- 1- تؤثر ثقة الموظف بالمدير وبالمنظمة بشكل ايجابي و كبير في الالتزام التنظيمي العاطفي والالتزام المعياري.
- 2- تؤثر الثقة التنظيمية بالسلوك الإبداعي للموظفين بشكل ايجابي .

وتعني هذه النتائج أن على المنظمات من خلال ممارسة سياساتها واجراءاتها الموضوعة أن تحافظ على ثقة الموظف واعتبارها بمثابة استراتيجية هامة للحصول على الفوائد التنظيمية المرجوة من خلال التزامهم ورغبتهم في أن يكونوا مبدعين في المؤسسة التي يعملون بها والتي بدورها تزيد من الأداء التنظيمي.

#### **1-10- دراسة كاظم، أميرة خضير (2014) بعنوان " الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي" دراسة تطبيقية على عدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف في العراق**

تهدف الدراسة للكشف عن دور الثقة التنظيمية (بالادارة العليا للمنظمة، بالمشيرفين ، بزملاء العمل) في تعزيز الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعياري ، المستمر). وقد اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي، واستخدمت الاستبانة الالكترونية كوسيلة للحصول على البيانات، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من العاملين بخمسة فروع من مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، وذلك لتقييم الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي و كان عددهم ( 67 ) عاملاً والذين يمثلون نسبة 40% من المجتمع . وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بالإدارة العليا والولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بالمشيرفين والولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بزماء العمل والولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا في تعزيز الولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين

5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين في تعزيز الولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزماء العمل في تعزيز الولاء التنظيمي على المستوى العام للعاملين.

#### **11-2-1 دراسة دكتوراه RON FREUND (2014) بعنوان " تحديد أثار الثقة التنظيمية للموظف في الالتزام التنظيمي" دراسة تطبيقية على عدد من العاملين في ثلاثة منظمات تعمل في قطاع التكنولوجيا العالية في الولايات المتحدة.**

هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقة إن وجدت بين ثقة الموظفين بالإدارة والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والمعياري والمستمر) في ثلاثة منظمات تعمل في قطاع التكنولوجيا العالية حيث عمد الباحث إلى توزيع استبيانه ورقية على عينة من (42) موظف وتم استرجاع (31) اجابة شكلت نسبة 74% من العينة المختارة . وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للبرنامج الإحصائي (SPSS) ، و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقة الكاملة للموظفين بالإدارة والتزامهم التنظيمي.
- 2- أهمية المهارات القيادية في زيادة مستويات الثقة والتي تمكن من الالتزام التنظيمي وبالتالي تعزيز الأداء الوظيفي.

#### **12-2-1 دراسة EGRIBOYUN DURSUN (2015) بعنوان " العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة والإداريين العاملين في مدارس التعليم الثانوي في مقاطعة بولو في تركيا**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية ببعديها (الثقة في المشرف والثقة في المنظمة ) والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي والمعياري والمستمر لدى الأساتذة

والإداريين العاملين في مدارس التعليم الثانوي في مقاطعة بولو في تركيا؛ وفيما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين المتحولات الثلاثة السابقة، وما هو مستوى ونوع هذه العلاقة. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع (812) استبانة موزعة على (17) مدرسة ثانوية في المقاطعة حيث يعمل فيها 722 مدرساً و90 إدارياً. وقد تم استردادها جميعاً وبعد الفحص تم إخضاع (601) استبانة للتحاليل الإحصائية المناسبة. خلصت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي للإداريين والأساتذة وأن الثقة والالتزام التنظيميين يكونان أكبر عندما يشعرون بأن مؤسساتهم تقدم كامل الدعم لهم إضافة إلى اعتبارهم جزءاً مهماً منها.

### **13-2-1- دراسة GÜLSÜM BAŞTUG, ADEM PALA et al (2016) بعنوان " تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مديرية الرياضة والشباب في ولايات انتالية وقوطاهية وكارمان في تركيا .**

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية من حيث الثقة بالمرشفين والثقة بالزملاء والثقة بالمنظمة والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي والمعياري والشعوري للموظفين في مديرية الرياضة والشباب في ولايات انتاليا و قوطاهية وكارمان في تركيا . واعتمد الباحثون على توزيع استبانة على عدد من العاملين في المديرية الذين تطوعوا لاستكمال البحث ، وقد بلغ عددهم (179) موظفاً (125) منهم من الذكور و(54) من الإناث. وتم إخضاع البيانات للتحاليل الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة في الزملاء وفقاً لمتحول الجنس بينما لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى متحول الثقة بالمرشف والثقة بالمنظمة وفقاً لمتحول الجنس
- 2- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام العاطفي وفقاً لمتحول الجنس
- 3- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة بالمنظمة والالتزام العاطفي والمستمر
- 4- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة بالمرشف والالتزام العاطفي والمعياري
- 5- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة بالزملاء والمنظمة والالتزام المعياري
- 6- تؤثر الثقة بالمرشف إيجاباً بالالتزام العاطفي للموظفين بينما تؤثر الثقة بالزملاء وبالمنظمة إيجاباً بالالتزام المعياري للموظفين.

## **مناقشة الدراسات السابقة وطرق الاستفادة منها:**

بعد تفحص الدراسات السابقة في مجال ميدان البحث تم تسجيل الملاحظات الآتية:

جميع النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسات السابقة اعتمدت على الجانب الوصفي الإحصائي، وقد تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية والالتزام التنظيمي وكل منها ربطه بمتغيرات وسيطة مختلفة ، وكان للثقة التنظيمية دوراً هاماً في العديد منها كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة ، وكان لهذه الدراسات أثرها الإيجابي على موضوع دراستي من الجانبيين النظري والعملي.

كما نتوصل إلى أن هناك العديد من نقاط التشابه بينها حيث انصبت بعضها على الوعي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية و مدى التأثير الإيجابي لها الالتزام التنظيمي للموظفين لكن كل حسب موضوع دراسته بإدراج عدة آليات كمتحولات وسيطة لدراسة تأثيرها في العلاقة بين المتغيرين. وأهمية ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية للمؤسسات وتأثيرها في جوانب عديدة على أصحاب المصالح كل والموظفين بشكل خاص . كما تطرقت بعض الدراسات لدور الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ك وسيط يعزز من تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات في الالتزام التنظيمي للموظفين كذلك.

□ أما بالنسبة لدراستنا هذه فقد انصب بحثها في محاولة التعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية بأبعادها(تجاه المجتمع والعاملين والعملاء والبيئة الطبيعية ) وأنثرها على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة للعاملين فيها ، والتعرف على دور أحد أبعاد الثقة التنظيمية وهو الثقة بالإدارة العليا فقط ك وسيط في العلاقة بين متغيري الدراسة . وتم اتباع المنهج الوصفي في معرفة ذلك.

## **3-1 مشكلة البحث:**

يشكّل مناخ العمل والثقافة السائدة به الوثيرة الأساسية في أية منظمة، فإذا ما اتصف هذا المناخ بالصفة الأخلاقية التي تجسد بمضمونها التكامل والتعاون بين أعضاء المنظمة، انعكس ذلك على نجاح وديمومة المنظمات التي تسعى إلى البقاء والتميز خاصة مع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وما ينعكس من آثارها على مختلف أصحاب المصالح من خارجيين وداخليين ونقصد هنا العاملين في المؤسسات وما يعزز من ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاههم في تحسين ورفع مستوى الثقة التنظيمية وبالتالي الالتزام التنظيمي والولاء لديهم تجاه عملهم ومؤسساتهم و الوصول إلى ما هو مطلوب تماماً من قيام أي مؤسسة أو منظمة أعمال.

ويتضح لنا من المقدمة ومن الدراسات السابقة أهمية كل من متغير المسؤولية الاجتماعية وتأثيره في الالتزام التنظيمي وتأثيرهما الواسع على أداء المؤسسة بمختلف أنماطها وأشكالها وأهدافها وبالتالي صعوبة تجاهلها وخاصة حينما نتعامل مع الأفراد داخل التنظيمات المختلفة. ونظرًا لهذه الأهمية التي يتمتع بها كلا المفهومين على الصعيد النظري والعملي سيتم التعرف على مدى شيوخ هذين المفهومين في المصارف قيد البحث والعلاقة الرابطة بينهما وما ينتج عنها من الاصهام في التعريف بأهميتهما ومحاولة غرس قيم المسؤولية الاجتماعية بشكل سليم لما في ذلك من ايجابية كبيرة تتعكس على أداء الموارد البشرية فيها باعتبارها جوهر الموارد في اقتصاد السوق وما يؤثر في تقدم المنظمات وتنميتها وتنافسيتها وبالتالي على الوسط المحيط بها والمجتمع الموجودة فيه بهدف ترقته وتحقيق الرفاهية لكافة المواطنين. ولذلك تتحول مشكلة البحث في التعرف على ممارسات المسؤولية الاجتماعية لبعض البنوك العاملة في سوريا والذي تؤثر بدورها على الالتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري والمستمر) للعاملين فيها مع الأهمية التي تحتلها الثقة التنظيمية ك وسيط في هذه العلاقة ، على اعتبار أن البنوك بحاجة ماسة للاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية. وبذلك يمكن لنا أن نصوغ إشكالية البحث على النحو التالي:

هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها؟ وهل تلعب الثقة التنظيمية فيها دوراً وسيطاً في هذه العلاقة؟

#### 4-1. أسئلة البحث

- ما هو تأثير ممارسة البنوك الخاصة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين والعملاء والمجتمع الذي ينتمون إليه والبيئة الطبيعية المحيطة في ثقة العاملين بالبنوك التي يعملون بها ؟
- ما هو أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الخاصة؟
- هل تؤدي الثقة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للبنوك الخاصة والالتزام التنظيمي للعاملين فيها؟

#### 5-1. فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى : تؤثر المسؤولية الاجتماعية للبنك إيجابياً في الثقة التنظيمية للعاملين ومنها ينبع الفرضيات الفرعية التالية:

H<sub>1</sub> : المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه العاملين تؤثر إيجابياً بالثقة التنظيمية بالإدارة العليا.

H<sub>2</sub> : المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه المجتمع تؤثر إيجابياً في الثقة التنظيمية بالإدارة العليا.

H<sub>3</sub> : المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه العملاء تؤثر إيجابياً في الثقة التنظيمية بالإدارة العليا.

H<sub>4</sub> : المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه البيئة تؤثر إيجابياً في الثقة التنظيمية بالإدارة العليا.

2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تؤثر الثقة التنظيمية للعاملين في البنوك الخاصة إيجابياً على التزامهم التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

ومنها ينبع الفرضيات الفرعية التالية:

H<sub>5</sub> : الثقة التنظيمية بالإدارة العليا تؤثر إيجابياً في الالتزام التنظيمي العاطفي.

H<sub>6</sub> : الثقة التنظيمية بالإدارة العليا تؤثر إيجابياً في الالتزام التنظيمي المستمر.

H<sub>7</sub> : الثقة التنظيمية بالإدارة العليا تؤثر إيجابياً في الالتزام التنظيمي المعياري.

3- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** تتوسط الثقة التنظيمية للعاملين في البنوك الخاصة أثر المسؤولية الاجتماعية للبنوك على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

## 6-1-أهداف البحث:

تجسد أهداف البحث في محاولة :

1- التعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث يوجد قلة في الدراسات العربية التي تطرق لها قليلة.

2- تحديد مستوى توافر المسؤولية الاجتماعية في القطاع المصرفي الخاص

3- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص

4- تحديد مستوى الثقة التنظيمية، من حيث بعد الثقة بالإدارة العليا، لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص .

5- تحديد أثر ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الثقة التنظيمية بالإدارة العليا لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص.

6- تحديد أثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا في الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع المصرفي الخاص.

7- تحديد أثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا ك وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع المصرفي الخاص.

8- نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية في جميع الجهات المتعاملة مع البنوك

9- التوصل إلى عدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين أو المهتمين بهذا المجال ، أو لكل من الإدارة والعاملين في البنوك ومنظمات الأعمال الأخرى وذلك من أجل تنمية سلوكهم بالشكل الذي يمكن هذه المنظمات من الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الأطراف ذات المصلحة.

## 7-1 أهمية البحث:

يعد موضوع المسؤولية الاجتماعية بالرغم من حداثته موضوعاً هاماً والزامياً لكافة المؤسسات في العصر الذي نعيشه وهو ما يلعب دوراً محورياً في تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، إذ تسهم ممارساتها الخارجية والداخلية في غرس ونمو هذه المسؤولية من قبل المؤسسات في تحسن أداء العاملين فيها وتحقيق الرضا الوظيفي التام لهم بالإضافة لما تحمل من نتائج مبهرة على كافة الأصعدة الاقتصادية الربحية والاجتماعية والأخلاقية والقانونية والبيئية ولكلها أصحاب المصالح . كما وتتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من سعيها للتوصيل إلى طبيعة الأثر الذي تركه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على شعور العاملين بالالتزام والولاء التنظيمي واندماجهم وتبورهم في المنظمة التي يعملون فيها وفي الأثر الذي تتركه على إجراءات العمل في المنظمة.

هذا بالإضافة إلى كونها تهدف إلى التعرف على مظاهر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية والأثر الذي يمكن أن تحدثه ممارساتها في الحد أو تنمية هذا الشعور وبروزه بشكل واضح بين العاملين فيها.

## 8-1 حدود البحث:

1- حدود تتعلق بمجتمع البحث: حيث اقتصر مجتمع البحث على عينة عشوائية من العاملين في عدد من المصارف الخاصة

2- الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على استقصاء آراء الموظفين في بعض المصارف الخاصة وتم اجراء البحث خلال شهر كانون الثاني من عام 2017.

3- الحدود المكانية: تكونت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في فروع ثلاثة بنوك خاصة في كل من محافظتي دمشق واللاذقية

## **9-1- محددات البحث:**

لا يخفى على أهل التخصص أن موضوع البحث المعالج موضوع حديث، لذلك اعترض عمي مجموعة من الصعوبات مرتبة كما يلي:

- ندرة البحوث قديماً وحديثاً باستثناء بعض الكتب والأطروحات التي بدأت تظهر مؤخراً، وقد كان الاعتماد بنسبة كبيرة على موقع الانترنت .
- عدم توفر كتب باللغة العربية وبذلك كان الاعتماد على الترجمة من اللغة الانكليزية إلى اللغة العربية مما قد يؤدي إلى ضياع المفهوم أو عدم وضوحيه.
- عدم توفر دراسات عربية عن المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الالتزام التنظيمي لذلك تم الاعتماد على الدراسات الأجنبية وترجمتها للغة العربية.

## **10-1-منهجية البحث:**

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء أفراد عينة الدراسة، فقد جاءت هذه الدراسة وصفية وميدانية تحليلية، حيث تقوم هذه المنهجية على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعديقها ، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية التي تعزز الإطار النظري الذي تقوم عليه الدراسة، أما من الناحية الميدانية التحليلية، فقد تم جمع المعلومات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها، اعتماداً على جملة وسائل وأدوات إحصائية (SPSS) للوصول إلى النتائج التي تخدم الدراسة، بهدف التعرف على أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الالتزام التنظيمي، والدور الوسيط للثقة التنظيمية.

## **11-1-أسلوب وإجراءات البحث:**

سيتم في البداية التطرق إلى قسم نظري يمكن من خلاله استعراض عدد من النظريات ضمن موضوع البحث ومن ثمَّ سيتم إجراء البحث من خلال قسم عملي يتضمن:

- (1) توزيع استبيانات على مجتمع الدراسة.
- (2) تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي للتوصيل إلى النتائج والتوصيات.

## مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من العاملين في عدة مصارف خاصة في دمشق واللاذقية تتمثل بـ:

1. المدراء و المعاونين.
2. رؤساء الأقسام الإدارية والمحاسبية
3. الكوادر الفنية
4. الموارد البشرية

## متغيرات البحث:

لدينا ثلاثة متغيرات :

المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية للشركات يتكون أربع متغيرات ثانوية:

- المسؤولية تجاه المجتمع
- المسؤولية تجاه الزبائن
- المسؤولية تجاه العاملين
- المسؤولية تجاه البيئة

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي للعاملين الذي يتكون من ثلاثة مظاهر:

- الالتزام المعياري
- الالتزام العاطفي
- الالتزام المستمر

المتغير الوسيط : الثقة التنظيمية للعاملين بالإدارة في البنوك الخاصة

ويمكن تمثيل المتغيرات بالمخطط التالي:

الشكل (1) مخطط متغيرات البحث

المتغير التابع

المتغير الوسيط

المتغير المستقل

الالتزام التنظيمي للعاملين

- الالتزام العاطفي
- الالتزام المعياري
- الالتزام المستمر

الثقة التنظيمية بالإدارة العليا

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

- المسؤولية تجاه المجتمع
- المسؤولية تجاه الزبائن
- المسؤولية تجاه العاملين
- المسؤولية تجاه البيئة

## الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

### 1-2 المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تشكل الأعمال التجارية علاقة ثلاثة الأبعاد مع الدولة والمجتمع المدني، كل لديه آلية محددة توجه سلوكهم ودورهم داخل المجتمع. فالدولة هي المسئولة عن وضع التشريع وضمان تطبيقه (السيطرة) والأعمال التجارية مسؤولة عن تحقيق الربح من خلال المنافسة والتعاون (السوق) أما المجتمع المدني يحدد شكل المجتمع من خلال العمل الجماعي والتشاركية<sup>7</sup>، أي أن المؤسسة هي فرد من هذا المجتمع يتوجب عليها المساهمة في نهضته. وبلغ الاهتمام العالمي بدور المؤسسات المجتمعية أن قامت منظمة الإيزو بتكوين مجموعة استشارية استراتيجية لختص بالمسؤولية الاجتماعية، وقد اشتملت المجموعة على ممثلين من كل أنحاء العالم من يمثلون قطاعاً عريضاً من اهتمامات الأطراف المعنية، التي تشمل على المنظمات التجارية والحكومية والبيئية والعمال والمستهلكين إلى جانب المنظمات غير الحكومية وفي عام 2010 وضعت أيزو 26000 (ISO-26000)<sup>8</sup> وهو معيار دولي أطلقته المنظمة الدولية للمعايير يساعد على توضيح ماهية المسؤولية الاجتماعية ويساعد الشركات والمنظمات لترجم المبادئ إلى أعمال وإسهامات تحقق أفضل الممارسات للمسؤولية الاجتماعية على الصعيد العالمي، مستهدفاً جميع أنواع المنظمات بغض النظر عن نشاطها أو حجمها أو موقعها.

#### 1-1-2 مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات العشرات من التعريف الصادرة من توجهين في تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات. فالتوجه الأول وهو ما تتفق حوله التعريف الأكاديمية. أما التوجه الثاني وهو ما اجتمعت حوله التعريف الصادرة من المنظمات والهيئات المحلية والدولية، ويعتبر معظمها مختلف باختلاف وجهات نظر من قام بتقديمها. بالنسبة للتعريف التي اقترحها

<sup>7</sup> Marrewijk , Marcel, Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion , **Journal of Business Ethics** , Volume.44, 2003,p:100

<sup>8</sup> <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

الأكاديميون الممثلون في علماء الاقتصاد والإدارة، فقد صدر لـ CAROLL بحثاً سنة 2010 يؤكد فيه أنه حتى هذه السنة "تم إحصاء أكثر من 37 تعريفاً أكاديمياً للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات".<sup>9</sup>

نبدأ بعرض بعض التعاريف الأكاديمية ثم ننتقل بعدها بتقديم التعاريف الصادرة عن المنظمات والهيئات ذات الشأن. بالنسبة للتعریف الأكاديمیة، فقد كان أول من عرف المسؤولية الاجتماعية للشركات هو الباحث الإداري المعروف Peter DRUCKER الذي عرّفها باختصار ومن منظور عام على أنها "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه".<sup>10</sup> ودفق في تعريفها الاقتصادي الليبرالي Milton FRIEDMAN سنة 1970 في مقال صدر بجريدة نيويورك تایمز على أنها "استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل".<sup>11</sup> ومن وجهة نظر أخرى والتي يعد من ابرز أنصارها رجل الاقتصاد الحائز على جائزة نوبل Paul SAMUELSON الذي يرى "أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معاً". كما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية في عالم اليوم يجب أن تكون تكتيقياً بالارتباط بالمسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها. إذ أن إبداعها في هذا المجال من شأنه أن يحقق للمنظمة أرباحاً على المدى الطويل، ويعزز مركزها لدى أصحاب المصالح، كما يساعدها على تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير.<sup>12</sup> ويرى كيث دافيس Keith Davis المسؤولية الاجتماعية أنها "تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة".<sup>13</sup> وأشار الباحث Carroll في تعريفه للمسؤولية الاجتماعية مسألة المنفعة المجتمعية للشركات معتبراً إياها "ما يتوقعه المجتمع من المنظمات في

<sup>9</sup> Archie B CAROLL, Corporate Social responsibility : evolution of a definitional construct, **Business Society**, USA, 1999, vol. 38, n° 3, p. 286

<sup>10</sup> Archie B CAROLL, Corporate Social responsibility : evolution of a definitional construct, **Business Society**, USA, 1999, vol. 38, n° 3, p. 286

<sup>11</sup> Milton FRIEDMAN, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, **The New York Times Magazine**, September 13, 1970. Copyright , 1970 by The New York Times Company

<sup>12</sup> Keith DAVIS, The case for and against business assumption of responsibilities, **The academy of management Journal**, vol. 16, n° 2, Jun 1973, p.312

<sup>13</sup> المرجع السابق .ص: 272

النواحي الاقتصادية والتشريعية الأخلاقية والتقديرية<sup>14</sup> أما التعريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات الدولية، فيمكن تقديم جملة منها وهي كما يلي:<sup>15</sup>

- 1) تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة "المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصريف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.
- 2) تعريف البنك الدولي: التزام أصحاب المؤسسات والشركات بالمساهمة في التنمية المستدامة، وذلك من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل بهدف تحسين مستوى المعيشة بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد
- 3) تعريف المنتدى الدولي لقادة الأعمال: تعني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامةً، إضافةً إلى المساهمين.
- 4) تعريف الغرفة التجارية الدولية: هي التزام مؤسسات الأعمال الطوعي بإدارة أنشطتها على نحو مسؤول.
- 5) تعريف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية: هي السلوك الأخلاقي لشركة ما تجاه المجتمع. وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم.

من دراسة التعريف الأكademية للمسؤولية الاجتماعية للشركات يلاحظ أن الذي يميزها هو أنه حاولت كلها إعطاء إطار عام يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تستبطنه توجهها وتحدد على أساسها أهدافها الاستراتيجية التي تسمح لها بتبني المسؤولية الاجتماعية للشركات. إن هذه الملاحظة سارية المفعول على كل التعريف قديمها وحديثها.

أما بالنسبة للتعريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات، فيلاحظ فيها ثلاثة أمور وهي:

- 1) أنه لا يوجد نقاط توافق بينها، أي أن كل واحد منها يركز على موضوع لم يتناوله تعريف آخر.
- 2) أن معظمها يركز على مسألة الحد الأدنى وهو الذهاب إلى أبعد مما تقرره القوانين والتشريعات.

<sup>14</sup> فؤاد محمد حسن و ماجد مبخوت جعبل، مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المرتبطة عليها: دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق و المستهلك، صنعاء، اليمن، أكتوبر 2008 ،ص 4

<sup>15</sup> روينر ريكوبير، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع :الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004، ص 27-29 .

(3) أن معظم المنظمات والهيئات تعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات وفق ما يلبي رغبة أصحاب المصالح الفاعلين، وهنا نجد أن كل التعاريف المقدمة أعلاه ذكرت فئة معينة من أصحاب المصالح وهم الموظفين والمجتمع والبيئة و المساهمين

### ١-٢-٢- الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية:<sup>16</sup>

لقد شهد عام 1999 م الاقتراح الأولي للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية من قبل الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي، في حين أطلق الميثاق بمرحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة في نيويورك في 26 تموز 2000 م، وهو عبارة عن مبادرة مواطنة طوعية متعلقة بالشركات يعرض تسهيلاً وتعهداً من خلال عدة آليات تتمثل في (المعرفة، سياسة الحوار، ويعتمد هذا الميثاق على المسئولية الاجتماعية العامة بما في ذلك شفافية الشركات والقوى العاملة والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الأداء الجوهرى المتعلق بمتابعة المبادئ المستند عليها الميثاق، والتي تمثل فيما يلى:

- حقوق الإنسان: على منظمات الأعمال أن تحترم حقوق الإنسان المعلنة عالمياً والتأكد من أنها ليست متواطئة في أي انتهاك لحقوق الإنسان.
- العمل: من خلال الإلغاء الفعلي لعملية العنف والعمل الإجباري، إزالة كافة أشكال العنف والعمل الإجباري، إزالة التمييز فيما يتعلق بالتوظيف والموظفيين.
- البيئة: على منظمات الأعمال أن تدعم الطريقة الوقائية للتحديات البيئية، تشجيع تطوير وانتشار التقنيات الملائمة للبيئة.
- محاربة الفساد: على منظمات الأعمال أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما فيها الرشوة والابتزاز.

### ٣-١-٢- مستويات المسؤولية الاجتماعية:

تعددت الأدبيات التي تناولت وصف مستويات المسؤولية الاجتماعية نذكر منها تصنيف الباحث Carroll الذي يعتبر أول من أعطى تعريفاً شاملأً لها وأول من وضع أسسها النظرية<sup>17</sup> والتي حددتها بأربع مستويات على الشكل التالي<sup>18</sup>:

<sup>16</sup> السحيباني، صالح - المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية : حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية - المؤتمر الدولي حول " القطاع الخاص في ٢٥ مارس ٢٠٠٩ ، بيروت، الجمهورية اللبنانية

<sup>17</sup> فؤاد محمد حسن ماجد ميخوت جعيل، مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المرتبطة عليها: دراسة تحليلية لأراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك، صنعاء ، اليمن، أكتوبر2008،ص:4

<sup>18</sup> Archie B. Carroll, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy Management Review*, Vol. 4, No. 4, 1979, pp 500-501

- المسؤوليات الاقتصادية : تعد أساس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بطبيعة الحال حيث أن سبب نشوء المؤسسة هو تكوين وحدة اقتصادية في المجتمع يقع على عاتقها مسؤولية إنتاج السلع وتقديم الخدمات التي يريدها المجتمع وبيعها لتحقيق الربح وعلى هذا الافتراض الأساسي وجدت جميع الشركات الأخرى .

- المسؤولية القانونية : كما هي المجتمع للنظام الاقتصادي من خلال السماح للمؤسسات بتوسيع دورها الإنتاجي كجزء من وفائها للعقد الاجتماعي هيأ أيضاً مجموعة من القوانين والأنظمة التي يتوقع أن تعمل بظلها ، حيث يتوقع المجتمع من المؤسسات أن تؤدي مهمتها الاقتصادي على أتم وجه ضمن إطار المتطلبات القانونية .

- المسؤولية الأخلاقية : بالرغم من أن الفئتين السابقتين ذكرهما تتضمنان معايير أخلاقية ، يوجد أنشطة وسلوكيات ليس من الضروري أن ينص عليها القانون لكنها متوقعة من قبل المؤسسات كونها أفراد من هذا المجتمع من الصعب تعريف المسؤوليات الأخلاقية ، حيث أصبحت من القضايا الضاغطة التي يتم مناقشتها باستمرار بين ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي، نكتفي بالقول بأن المجتمع يتوقع من المؤسسات دور يفوق المتطلبات القانونية .

- مسؤولية الأعمال الخيرية : المسؤولية ( الطوعية ) هي عبارة عن رسالة مختصرة عن الشركة ترك فيها المجال للمحاكمة الذاتية، ربما من غير الصحيح أن نقول أنها مسؤوليات متوقعة إنجازها لأنها تتعلق بتوجهات الشركة وبالرغم من ذلك فإن هذا الدور متوقع من قبل المجتمع وهو دور طوعي بشكل كامل وقرار افتراضها ينبع من رغبة الشركة أن تندمج بالدور الاجتماعي غير مجبرة أو ملزمة من قبل القانون أمثلة عنها تأمين السكن الشبابي ، حملات التوعية لمدمني المخدرات ، تقديم دورات تدريبية للعاطلين عن العمل .

وقد مثل Caroll المستويات الأربع السابقة ذكرها في شكل هرم يعرف في الوسط الأكاديمي المختص في إدارة الأعمال بهرم كارول Caroll وهو كالتالي:

## الشكل (2) هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية



Archie B. Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-August 1991,pp 39:48

### 2-1-2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

هناك العديد من التصنيفات لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ذكر منها تصنيف Griffin حيث تتحدد بثلاثة أبعاد رئيسية هي<sup>19</sup>:

1. المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف ذات المصلحة: وهم الأفراد والمنظمات الذين يتأثرون بشكل مباشر بسلوك المنظمة والذين لهم نصيب في أدائها و هولاء من الذين تحمل المنظمة المسؤولية تجاههم وسيرد ذكرهم بتفصيل أكثر لاحقاً.
2. المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: حيث قامت الكثير من الدول بإصدار العديد من التشريعات والقوانين لتنظيم عملية التخلص من النفايات وإلزام العديد من الصناعات بتوفير الصناعات التي لا تحدث ضرراً بالبيئة.

<sup>19</sup> العربي، منصور محمد اسماعيل ، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية الخاصة من وجهة نظر المديرين (دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي الخاص في اليمن، جامعة الازهر بنات، ٢٠٠٣.٢١

3. المسؤولية الاجتماعية تجاه الرفاهية العامة للمجتمع: ويشمل هذا البند المساهمة في بناء المدارس وأماكن العبادة ودعم المنظمات الخيرية والمتاحف والمساهمة في تطوير الصحة العامة والتعليم. أما بالنسبة لدراستنا فقد اعتمدنا على التعريف التي تخدم موضوع البحث حيث سيتم استبعاد العناصر القانونية والاقتصادية من المسؤولية الاجتماعية ، وسوف نعتمد على التعريف التي تصنف ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إطار أصحاب المصلحة والتي تقسم إلى ثلاثة عناصر رئيسية حسب <sup>20</sup> وهي: (Turker)

1- المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه أصحاب المصلحة الاجتماعية وغير اجتماعية حيث يمثل هذا العنصر مسؤولية الأعمال نحو المجتمع والبيئة الطبيعية والأجيال القادمة والوكالات غير الحكومية.

2- المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه الموظفين حيث يجب أن تضمن تصرفات الشركة رفاه ودعم العاملين فيها بما في ذلك الفرص الوظيفية والعدالة التنظيمية و سياسات العلاقات الطيبة معهم والسلامة والأمن الوظيفي، والعلاقات النفاية.

3- المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه العملاء وهذا يتعلق بمسؤوليات منظمة العمل تجاه المستهلكين والمنتجات، بما في ذلك سلامة المنتجات وخدمة العملاء والتعامل مع شكاوى العملاء وفق القانون.

#### 2-5-1- أهم النظريات المفسرة لتبني المؤسسات المسؤولية الاجتماعية

يبحث هذا المحور مختلف النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولعل أهمها نظرية الاقتصاد السياسي ونظرية الشرعية ونظرية أصحاب المصالح وتأتي العلاقة كالتالي:

#### 2-5-1-1- نظرية الاقتصاد السياسي (Political Economy Theory)

ساعدت نظرية الاقتصاد السياسي الباحثين في تفسير العمليات الاجتماعية من السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي.

ويمكن أن يفسر المنظور الحداثي لنظرية الاقتصاد السياسي ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يركز المنظور الحداثي للنظرية على تفاعلات المجموعات من منظور تعددي جديد، على

<sup>20</sup> Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189.

سبيل المثال المؤسسات والمستخدمين أو المستهلكين أو مجموعة الضغط.<sup>21</sup> وقد استُخدم في العديد من الدراسات النموذج الحداثي لنظرية الاقتصاد السياسي لشرح ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مثل غوثري وباركر سنة 1990، وويليامز سنة 1999<sup>22</sup>

## 2-1-5-2- نظرية الشرعية (Legitimacy Theory)

تشير نظرية الشرعية إلى أن المؤسسات قد تحاول إضفاء الشرعية لتشريع نشاطاتها بنشر تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من أجل الحصول على موافقة ومساندة من المجتمع في دعم استمرار وجودها، وبالتالي تعتبر المسؤولية الاجتماعية "رخصة للعمل".<sup>23</sup>

وتعتبر النظرية أن إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو عقد اجتماعي بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه، يزودها بالشرعية القانونية لامتلاك واستعمال المصادر الطبيعية وإمكانية استئجار المستخدمين. والعقد الاجتماعي مفاده أن أية مؤسسة إنما ترتبط بعلاقة تعاقدية قد تكون صريحة أو ضمنية مع المجتمع ويترتب على العلاقة التعاقدية بين المجتمع والمؤسسة أن تقوم المؤسسة بوظيفتين رئيسيتين هما:<sup>24</sup>

- وظيفة الإنتاج، والتي تتضمن تقديم منتجات أو خدمات نافعة ومرغوبة للمجتمع.

- وظيفة التوزيع، وهنا ليس توزيع المنتجات، بل توزيع العوائد والمكاسب الاقتصادية والاجتماعية على المجموعات المتواجدة في المجتمع بعدلة، والتي تشكل أصلاً القاعدة التي تستمد منها المؤسسة مواردها.

ومنه، على المؤسسات أن تعمل بصورة متوازنة وعقلانية على استخدام موارد المجتمع بكفاءة عالية وتوزيعه على المجتمع بعدلة، وهذا من شأنه أن يعطي المؤسسة صورة أكثر قبولاً لدى الأطراف المختلفة، لتجد نفسها في النهاية قادرة على البقاء والاستمرار، وذلك ليس فقط لأنها قادرة على تحقيق الأرباح، بل

<sup>21</sup> – ATAUR Rahman Belal, **Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries**, (Corporate social responsibility series) Ashgate Publishing Company, USA, 2008, pp: 13-14.

<sup>22</sup> – المرجع السابق ، ص : 14

<sup>23</sup> – المرجع السابق ، ص: 15

<sup>24</sup> – محمد حامد نوافان، القياس المحاسبي لتكليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوانين المالية الختامية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سنة 2010، ص:28.

ولأنها وحدة اجتماعية تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعها، وهذا يعني حتماً التزامها بالعقد الاجتماعي نصاً ومضموناً.<sup>25</sup>

وبما أن الأعراف الاجتماعية ليست ثابتة، فهي تتغير بمرور الوقت الذي يستوجب حاجة المؤسسات إلى الاستجابة للتغيرات الاجتماعية من أجل أن ينظر إليها على أنها "شرعية".

ويمكن للمؤسسات اعتماد أربع استراتيجيات من أجل الحصول على الشرعية، وذلك من خلال السعي إلى:<sup>26</sup>

- إعلام الجهات المعنية حول الأداء الفعلي.
- تغيير تصورات أصحاب المصلحة دون تغيير التصرف الفعلي للمؤسسة.
- صرف الأنظار بعيداً عن أي مسألة مثيرة للقلق.
- تغيير التوقعات الخارجية حول الأداء.

### 3-5-3- نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory)

أشاع فريمان ولأول مرة، في سنة 1984 تعريف أصحاب المصلحة، ويشير التعريف إلى العديد من المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة التي تستطيع التأثير على المؤسسة أو تكون متاثرة من قبل نشاط أو قرارات المؤسسة مثل المستثمرين والمستخدمين والزبائن والحكومة ومجموعات الضغط والمجتمع.<sup>27</sup>

تُسند العديد من البحوث الحديثة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى نظرية أصحاب المصالح والتي تنص على أن الهدف الأساسي للمؤسسات يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لجميع أصحاب المصالح من حملة أسهم أو شركاء، ومواردين، وموظفي، وزبائن وأيضاً العاملين وأسرهم، والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل. وتعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أداة رئيسية للوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي لمجتمع الأعمال.<sup>28</sup> ويرى عدد من

<sup>25</sup> المرجع السابق، ص:28.

<sup>26</sup> ATAUR Rahman Belal, **Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries**, (Corporate social responsibility series) Ashgate Publishing Company, USA, 2008, p:17

<sup>27</sup> المرجع السابق ص: 18-22

<sup>28</sup> - المغربي نهال و فؤاد ياسمين (2008) المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 138، مصر،.

الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الوسيلة التي تستخدمها المؤسسات لإدارة وتنظيم علاقاتها بكامل المتعاملين معها.

إن هذا البحث يستند إلى نظرية أصحاب المصلحة في دراسته لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، لذلك سيتم التوسيع في الفقرات اللاحقة في شرح هذه النظرية.

## 2-6 مفهوم أصحاب المصلحة:

يعرف أصحاب المصلحة بأنهم أي جماعة أو حتى فرد يستطيع أن يؤثر أو يتأثر بإنجازات أهداف الشركة<sup>29</sup>. إن مفهوم أصحاب المصلحة بالنسبة للعديد من المدراء يمثل التفاوت على كلمة أصحاب الأسهم (المساهمين) و يتضمن وصفاً أكثر مناسبةً للمجموعات أو الأشخاص من لديهم حصة مالية \_ مطلب منفعة في عمليات وقرارات الشركة ، في بعض الأحيان قد تمثل هذه الحصة مطلب قانوني ثابت للملك وللموظف أو الزبون الذي أبرم عقد صريح أو ضمني معها ،في مرات أخرى قد يمثل مطلب أخلاقي ، ذلك عندما ثبتت هذه المجموعات حق يحتاج لإنصاف في المعاملة أو استحقاق يجب أن يؤدى ، أو أن تؤخذ آراؤهم بعين الاعتبار عند تنفيذ قرارات المنظمة المهمة .ويبقى تحدي الإدارة أن تقرر أي من أصحاب المصلحة يستحق أن يؤخذ بعين الاعتبار في عملية صنع القرار، الأسئلة الخمسة التي تشكل المكونات الرئيسية التي تحتاجها أصحاب المصالح بما يلي :

- 1- من هم أصحاب المصلحة لدينا ؟
- 2- ما هي مصالحهم ؟
- 3- ما هي الفرص والتهديدات التي تتمثل بأصحاب المصالح ؟
- 4- ما هي مسؤوليات الشركة الاجتماعية ( الاقتصادية / القانونية/ الأخلاقية / والأعمال الخيرية ) التي يجب أن نؤديها لأصحاب المصالح لدينا ؟
- 5- ما هي الاستراتيجيات والأعمال والقرارات التي يجب أن تتخذ وتحقق أفضل الصفقات مع هذه المسؤوليات؟

<sup>29</sup> Roberts, Robin, Determinates of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholders Theory, **Accounting Organizations and society** , Vol. 17 No. 6,1992, p:597

<sup>30</sup> Archie B. Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, **Business Horizons**, July-August 1991,pp 43:44

## **2-7 العلاقة بين أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:**

انطلاقاً من تحدي الإدارة من حيث ضمان إنجاز أهداف أصحاب المصلحة الأساسيين بينما يتحقق رضا أصحاب المصلحة الآخرين، حددت العديد من الأدبيات ممارسات المسؤولية الاجتماعية المطلوبة تجاه كل من له علاقة بالشركة ويتأثر بإنجازاتها سواء من داخل المؤسسة أم من خارجها، ومنها العلاقات التي حددها (العامري و الغاليبي ، 2002) والتي ذكرت الدور المجتمعي المطلوب من الشركة تجاه كل صاحب مصلحة فيها كما يلي<sup>31</sup> :

**الملكون :** تحقيق أكبر ربح ممكن، تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل ، رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها، حماية أصول المنشأة ، زيادة حجم المبيعات

**العاملون:** رواتب وأجور مجزية، فص تقدم وترقية ، تدريب وتطوير مستمر ، عدالة وظيفية ، ظروف عمل مناسبة ، رعاية صحية ، إجازات مدفوعة ، إسكان العاملين ونقلهم

**الزبائن:** منتجات بنوعية جيدة ، أسعار مناسبة ، متاحية عالية وميسورية الحصول عليها ، الإعلان الصادق، منتجات أمينة عند الاستعمال ، إرشادات استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياه بعد الاستخدام .

**المنافسون :** منافسة عادلة ونزيهة ، معلومات صادقة وأمينة ، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة .

**المجهزون:** الاستمرارية في التجهيز ، أسعار عادلة ومقبولة ، تطوير استخدامات المواد المجهزة ، تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل .

**المجتمع :** المساهمة في دعم البنى التحتية ، توظيف المعوقين ، خلق فرص عمل جديدة ، دعم الأنشطة الاجتماعية ، المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث ، الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة ، احترام العادات والتقاليد السائدة .

**البيئة:** الاستخدام الأمثل والعادل للموارد وخصوصاً غير المتجدد منها، تطوير الموارد وصيانتها، التثجير وزيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة .

<sup>31</sup> الغاليبي ، طاهر و العامري، صالح ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصادر التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية ، عمان، العدد 13 ، 2002، ص 217:218

**الحكومة :** الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة من الحكومة ، احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها ، المساهمة في الصرف على البحث والتطوير ، المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة ، المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.

**جماعة الضغط الاجتماعي:** التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك ، احترام أنشطة جماعات البيئة ، احترام دور النقابات العمالية و التعامل الجيد معها ، التعامل بصدق مع الصحافة .

## **2-1-8- البنوك الخاصة والمسؤولية الاجتماعية:**

تعد البنوك من الدعامات الأساسية في بناء الهيكل الاقتصادي للدولة ، وزادت أهميتها في العصر الحديث وأصبحت تشكل فيما بينها أجهزة فعالة يعتمد عليها في تطوير وتنمية مختلف قطاعات الاقتصاد القومي، فهي تمثل دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية كأداة من أدوات الاستثمار. وتعد المسؤولية الاجتماعية أحد أهم مجالات أنشطة البنوك، من خلالها تؤدي البنوك واجباتها نحو المجتمع للمشاركة في مكافحة الفقر وتوزيع الثروة والإسهام في نشر العدالة. فلا يقتصر نشاطها على ما تزاوله من أعمال مصرفيّة فقط، وإنما يتعداه إلى القيام بدور اجتماعي من خلال ممارسة المسؤولية الاجتماعية. وقد تغيرت النظرة للبنوك من مجرد كونها وحدات اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح إلى كونها شريك في المجتمع لها دور اجتماعي من خلال الإسهام في مشاريع خدمة المجتمع وتنميته، باعتباره واجباً أخلاقياً و في نفس الوقت إحدى الوسائل التي يستخدمها البنك في تحسين الإنتاجية وتعظيم الأرباح، وتستخدم البنوك عدة منتجات للوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية مثل التبرعات، تمويل الحرف الصغيرة والمتوسطة، تمويل الخدمات الصحية والتعليمية.... الخ.

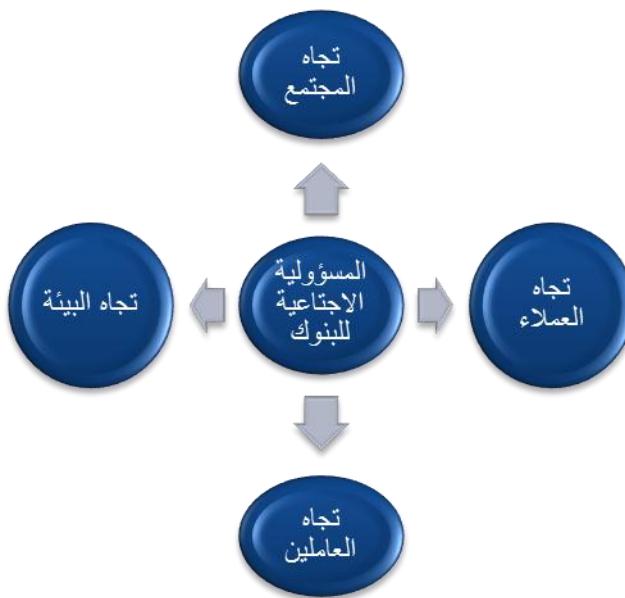
## **2-1-8-1- مجالات المسؤولية الاجتماعية للبنوك<sup>32</sup>:**

- **المسؤولية الاجتماعية للبنوك تجاه المجتمع والبيئة:** من خلال المساهمة في وفاء احتياجات المجتمع ورعاية أنشطته، ودعم المؤسسات التي لا تهدف لتحقيق الربح وقيامه بإجراء حوارات مع المؤسسات الأخرى والحفاظ على قنوات الاتصال فيما بينها بما يخدم أصحاب المصالح ككل، والاهتمام بالبيئة وتنفيذ نظام فعال لحمايتها والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والاستخدام الأمثل والفعال للموارد وتعزيز الالتزام بهذه المسؤولية .

<sup>32</sup> تم الاعتماد بشكل رئيسي في هذه الفقرة على ميثاق قيم ومبادئ العمل بنك الاسكندرية الصادر في 2012

- المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه العاملين: مما لا شك فيه أن رضا العاملين من أهم العوامل التي تحقق الكفاءة لمنظمة الأعمال وعلى ذلك يمكن الوصول له من خلال التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين من حيث اختيار الرجل المناسب والتدريب والتعليم والتقييم والتحفيز والعدالة وتوفير سبل للحوار بين البنك والعاملين فيه والتعرف على احتياجاتهم وباقى المبادئ التي تهدف إلى زيادة الانتاجية والوصول للطرق المثلية للأداء.
  - المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه العملاء: من حيث تيسير وتوسيع سياسات واجراءات تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبث الثقة عند المتعاملين في تكوين وتصميم وجودة الخدمة.
- وي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل (3) مجالات المسؤولية الاجتماعية للبنك



المصدر: من اعداد الباحثة

## 3-2-1-2 القوى والعوامل الدافعة لممارسة البنك لمسؤوليتها الاجتماعية:<sup>33</sup>

تبنت الباحثة ما أشار إليه المغربي في تحديد عدد من القوى والعوامل الضرورية التي يجب الاهتمام بتدعيمها لمساعدة البنك في ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية، ومن أهم هذه القوى والعوامل ما يلي:

<sup>33</sup> المغربي، عبدالحميد عبد الفتاح (1996) المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية ص:426

- تكوين الاتجاهات الإيجابية لدى المسؤولين في البنك نحو أهمية المشاركة الاجتماعية و يتم ذلك من خلال توفير برامج التنمية الإدارية وبرامج التهيئة المبدئية والتي تعمل على مساعدتهم على استيعاب أبعاد المفهوم الموسع للمسؤولية الاجتماعية خاصة في تلك العناصر
- الاهتمام بالقضايا والمشكلات الاجتماعية في المجتمع يتكامل مع أعمال البنك وهناك العديد من المتغيرات التي تعمل على تدعيم هذا العامل لدى المسؤولين بالبنك، ومنها مثلاً عمالء البنك والمستفيدين من خدماته يشكلون جزءاً هاماً من عناصر المجتمع وهؤلاء بدورهم لن يستمر تعاملهم مع البنك إذا لم يحافظ البنك على متطلبات المجتمع واحتياجاته ويتفاعل مع مشاكله وأزماته. وبما أن المجتمع بعناصره المختلفة - يمثل صاحب الفضل الأول في نشأة البنك وممارسته لأوجه نشاطه المختلفة ومساعدته على تحقيق الأرباح، فهذا يتطلب المحافظة على عناصره والاهتمام بمتطلباته وفاء لفضله في نشأة البنك واستمرارية نجاحه. كما وأن تشجيع الأفراد والمنظمات بالمجتمع على المشاركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية وتوجيهه أنشطتهم وتصرفاتهم بما يساعد البنك على الاستفادة منها للوفاء بهذه المسؤولية، ويجب الاهتمام بهذا العامل لما له من أهمية كبرى، وذلك من خلال:

- 1) استفادة البنك من خلال ما يقدمه الأفراد والمنظمات وأجهزة المجتمع من أفكار ومقترنات.
- 2) التعاون بين البنك وغيره من المنظمات من أجل المساهمة في توفير العديد من مجالات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

- تطوير وتنمية التوجيهات المصرفية بما يخدم أداء البنك لمسؤوليته الاجتماعية: وهناك جانبان أساسيين لمصادر تلك التوجيهات وهما كما يلي:
- الجانب الأول :** ويتمثل في اللوائح والقوانين الحاكمة لنشاط البنك بصفة خاصة، وهي مجموعة القواعد والاسس والمبادئ التي يضعها مؤسسو البنك و تستند إليها الإدارة عند ممارسة تلك العمليات والأنشطة حيث قد تؤثر تلك القوانين أو اللوائح والقرارات المتخذة، فقد تتيح قدرًا كبيرًا من مشاركة البنك في مجال المسؤولية الاجتماعية، و تعمل على توسيع قاعدة المستفيدين منها.

- الجانب الثاني :** ويتمثل في البيئة المصرفية المحيطة بالبنك ، حيث تقوم البنوك بمارسة أنشطتها وتقديم خدماتها في بيئه مصرفية متعددة الأنظمة مما يلقي عليها عبئاً كبيراً في مثل هذه البيئة التي أنشئت البنوك فيها منذ زمن بعيد وتقدم خدماتها بناءً على تجارب وخبرات متعددة.

- تنمية وتطوير كفاءة الكوادر المصرفية:

حيث أن قيام إدارة البنك بممارسة مجالات المسؤولية الاجتماعية يتطلب العديد من المهارات اللازم توافرها في القائمين بهذه الأنشطة حتى يتسمى لها الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية بشكل مناسب، ومن أمثلة هذه المهارات ما يلي:

**المهارة العلمية**: وهي تتمثل في مقدرة الأفراد على استخدام التفكير المنطقي ومبادئ البحث العلمي في القيام بعملية اتخاذ القرار، وتناول ما يواجه البنك من قضايا ومشكلات اجتماعية.

**المهارة الفنية والتطبيقية**: وتشير إلى مقدرة الأفراد على استعمال ما يمتلكونه من معلومات وبيانات وحقائق متاحة بجانب الخبرات والممارسات السابقة في تناول ما يواجه البنك من قضايا ومشكلات اجتماعية.

**المهارة السلوكية**: وهي تعني مدى تفهم الأفراد للعوامل الإنسانية التي تحكم علاقات الأفراد ببعضهم البعض وعلاقاتهم بعملهم ومجتمعهم، وبيان أثر ذلك على ما يواجه البنك من مشكلات. وفي ضوء ذلك يجب على إدارة البنك الاطمئنان إلى توافر هذه القدرات والمهارات لدى الأفراد الذين يوكل إليهم ممارسة أنشطة المسؤولية حتى يتسمى لها الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية بالشكل المناسب.

## **2-1-8-3 تجربة بعض البنوك في ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية:**

للبنوك دور هام في ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال مشاركتها المادية أو غير المادية في مختلف أنشطة العمل الاجتماعي ، تأخذ هذه الممارسات شكل تبرعات أو أعمال طوعية في غالبيها دون أن يكون هناك توجّه فعلي لبرامج المسؤولية الاجتماعية الهادفة إلى التنمية المستدامة ويعود ذلك إلى عدم وضوح هذا المفهوم وبطء انتشار ثقافتها. إلا أنه قد برزت بعض التجارب لبعض البنوك الخاصة العاملة في سوريا رغم قلتها إلا أنها تعد نموذجاً يمكن الاستقادة منه في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية: وفي ما يلي عرض بسيط لبعض هذه التجارب:

### **بنك بيبيو السعودي الفرنسي:**

يلتزم بنك بيبيو السعودي الفرنسي منذ تأسيسه عام 2004 بعدة مبادئ أساسية إحداها ممارسة المسؤولية الاجتماعية حيث يسعى دائماً للمساهمة في إحداث فرق يفي المجتمع من خلال تحسين مستوى المعيشة والرفاهية والاقتصاد ومن هذه الممارسات رعاية فعاليات اجتماعية وانسانية مختلفة ودعم وتمويل بعض المشاريع الصغيرة والمتوسطة واطلاق منح للخريجين والمتوفّقين ودعم التراث السوري والمساهمة في إعادة إعمار سوريا وتقديم الدورات التدريبية والمحاضرات التعريفية<sup>34</sup>

<sup>34</sup> الموقع الرسمي [http://www.bbsfbank.com/?page=category&category\\_id=28&lang=ar&pager=2&pager=1](http://www.bbsfbank.com/?page=category&category_id=28&lang=ar&pager=2&pager=1)

### بنك بيبلوس سوريا:

أبرز المفاهيم التي يركز عليها البنك هو دعمه لمفهوم "المسؤولية الاجتماعية للشركات" وإيلاء هموم المجتمع والبيئة اهتماماً كافياً ، والأخذ بعين الاعتبار ثلاثة أضلاع التنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة خاصة بعد انضمام البنك لشبكة الميثاق العالمي وتعهده بدعم المبادئ العشرة الخاصة به والمتعلقة بحقوق الإنسان وحقوق الموظفين وحماية البيئة ومكافحة الفساد والمساهمة الفعالة في تنمية المجتمع. ومن نماذج بعض مشاركاته الاجتماعية إطلاق برنامج الحساب السهل لدعم والتبرع لصالح جمعية باسمة لدعم ورعاية الأطفال المصابين بالسرطان دور رعاية الأيتام ورعاية الأنشطة الثقافية والموسيقية والرياضية ، والحفلات الترفيهية للعاملين في البنك.<sup>35</sup>

### بنك البركة سوريا:

يعتبر بنك البركة سوريا مشاركاً فعالاً في برنامج البركة للمسؤولية الاجتماعية وهو الأول من نوعه الذي تطّرّف له مؤسسة مالية ومصرفية إسلامية حيث يؤمن البنك بالإدارة الحصيفة للموارد الطبيعية مثل: (الحد من استهلاك الطاقة وإدارة النفايات،... إلخ) وتطوير الموارد البشرية من خلال التدريب وتطوير المهارات الشخصية والمهنية ..... ) علاوة على تحسين المستوى المعيشي للمجتمع، كما شارك البنك في برنامج العمل الخيري من خلال تمويل العديد من المبادرات والأنشطة وتوفير تمويل المراقبة والمشاركة وفق الشريعة الإسلامية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر والصناعات المحلية، في إطار مؤازرة جهود التنمية والاستدامة.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> [https://www.unglobalcompact.org/system/.../BBS\\_COP\\_report.pptx](https://www.unglobalcompact.org/system/.../BBS_COP_report.pptx) ..

<sup>36</sup> الموقع الرسمي للبنك: <http://www.albaraka.com/ar/default.asp?action=category&id=5>

## 2-2 المبحث الثاني :الالتزام التنظيمي

يحظى الالتزام التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وتوصف الدراسات الأجنبية والערבية التي تبحث فيه بكثرتها، فالالتزام commitment و الولاء loyalty كمصطلحين يختلف معناهما في القاموس إلا أن ترجمتهما تظهر أنهما كلمتين مترادفتين تأخذ معنى الالتزام<sup>37</sup> ، وظهر من الدراسات السابقة التي اتخذت كمراجعة في هذه الدراسة أنها معنونة بمصطلح Organizational Commitment ولم يظهر وجود لمصطلح Organizational Loyalty وما ورد في عدد من الدراسات والأدبيات أن أغلب الباحثين في مجال الالتزام أو الولاء اعتبروهما كلمتين مترادفتين.

### 2-2-1 مفهوم الالتزام التنظيمي:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، إذ برز مفهوم الالتزام في السلوك التنظيمي، حيث ركزت أغلب الدراسات والأبحاث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين . ويعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية والتنظيمية وأخذ أبعاداً واتجاهات واسعة وخضع لوجهات نظر متباينة، وتعددت المحاوالت لإيجاد تعريف ذات شمولية للالتزام التنظيمي، ولقد وردت تعاريفات متعددة لهذا المفهوم نستعرض فيما يلي بعضاً منها:

عرف كل من Porter & Smith (1970)<sup>38</sup> الالتزام التنظيمي بأنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة، وعرفه Modwey (1979)<sup>39</sup> بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضوية المنظمة ، فيما عرفه Joo & Shim (1999) بأنه " انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة"<sup>40</sup>.

<sup>37</sup> الشمالي، عبدالله محمد (2002) علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير الرياض، جامعة زايف العربية للعلوم الأمنية. ص:19

<sup>38</sup> Swailes, S. (2004). Commitment to Change: Profiles of Commitment and in-Role, Performance, Personnel Review, 33(2), p 187-189.

<sup>39</sup> Harris , A. F. (2003) . Towards cultural competence: **An Exploratory Study of the Relationship Between Racial Identity And contextual performance indicators of public Employees** . Unpublished dissertation , North Carolina State University , Raleigh , North Carolina, p:31

<sup>40</sup> Joo, B.-K. Shim, J.H, ( 2010 ) Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture, Human Resource Development International , Vol . 13, No. 4, p . 427

في حين عرفه WeiBo بأنه "الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق اهداف المنظمة"<sup>41</sup>، وفي ذات السياق عرف بأنه "هو الشعور بالارتباط القوي والعاطفة تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد من خلال الإيمان بأهدافها وقيمها والرغبة في بذل الجهد والمحافظة على عضويته فيها".<sup>42</sup> أما عاصي وحسين فقد عرفاه بأنه "افتتاح الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى".<sup>43</sup> كما وعرفه أبو العلا بأنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة".<sup>44</sup> يلاحظ من المفاهيم السابقة وجود اتفاق واضح على مفهوم الالتزام التنظيمي يتجسد في أربعة عناصر هي:

1. التطابق بين الفرد والمنظمة بالقيم والأهداف
2. الإيجابية والإخلاص في تقييم المنظمة
3. الرغبة القوية في البقاء على عضوية الفرد في المنظمة
4. الاستعداد لبذل مجهد أضافي لصالح المنظمة لتحقيق أهدافها.

إذاً يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي هو الحالة التي يشعر من خلالها الفرد العامل بقبوله للأهداف والقيم التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة ذلك الذي ينعكس على سلوكياته بحيث يسعى لنجاحها وبذل جهوده والتزامه التام لتحقيق ذلك.

## **2-2-2 أهمية الالتزام التنظيمي:**

بعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب، لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذا أوضحت أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرة الغياب ودوران العمل كما أن الالتزام التنظيمي يحمل تأثير متعدد المستويات. فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي

<sup>41</sup>- WeiBo, Z., Kaur, S.,& Jun, W., (2010),New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009), **African Journal of Business Management** , Vol. 4, No (1), p. 013

<sup>42</sup> John, D .,(2010), **Leadership style and organizational commitment: the moderating effect of Locus of control** , ASBBS Annual Conference: Las Vegas, Vol. 17, No. 1,p. 280 . 5-Joo, B.-K.

<sup>43</sup> عاصي، نايف علي، وحسين، هدى مجيد ( 2008 ) : الانتفاء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين – دراسة ميدانية، هيئة التعليم التقني، مجلة القadesia للعلوم الإدارية والاقتصادية، (المجلد ( 15 ) ، العدد (3)

<sup>44</sup> أبو العلا، محمد صلاح الدين : ( 2009 ) **ضغط العمل وأثرها على الولاء** - دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.

للعاملين ، والذي ينعكس على انخفاض معدل دور انهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لدى الأفراد، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكالفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أداءهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية<sup>45</sup>.

ما سبق يمكن أن تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بين الأفراد داخل المنظمات بالآتي:

- 1- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- 2- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية
- 3- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد
- 4- انخفاض مستويات دوران العمل والغياب
- 5- انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

### **3-2-2 أبعاد الالتزام التنظيمي:**

سعت الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى تحديد عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في عدة متغيرات تنظيمية سلوكية، وهناك العديد من الأبعاد التي أشار لها الباحثون والتي تدرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد ومدى شعورهم وإدراكيهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها، أما المدخل النفسي والذي يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد، أما المدخل التكاملي(الحديث) والذي يتمثل بمجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر ويتضمن هذا المدخل ثلاثة أبعاد تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي وهي الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام المستمر<sup>47</sup> والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية وهي:

#### **1-3-2-2 الالتزام العاطفي**

<sup>45</sup> حنونة، سامي إبراهيم حماد، (2006)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية \_ غزة.

<sup>46</sup> الطائي، رنا ناصر صبر ، (2007) ، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

<sup>47</sup> Varona, F., (2002),Conceptualization and management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemala Organizations, **American Communication Journal**, Vol.5, No.3, PP.224- 226

يعبر عن الارتباط الوجدني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين)

### 2-2-3-2 الالتزام المعياري:

ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دوراً كبيراً في بلورة هذا النوع من الالتزام، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيمة والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله المنظمة، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري

### 2-2-3-3 الالتزام المستمر:

ويشير إلى درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يتحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيعقده لقرار الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، مما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع ما يفوق ما يمكن أن تقدمه له منظمة أخرى.

### 2-2-4 مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

وأشار المعاني في كتابه أن الباحث بوكانن ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي:

- مرحلة التجربة: تبدأ من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون فيها الفرد قد خضع للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبًا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة أيضاً التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته. ويقول بوكانون أيضاً إن الفرد يواجه في هذه الفترة عدداً من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل وتضارب الولاء وعدم وضوح الدور وظهور الجماعات المتلازمة وإدراك التوقعات ونمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

- مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدتها بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور هنا وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبداً تقريباً من السنة الخامسة للتحاق الفرد بالمنظمة وتمتد إلى ما لانهاية حيث يزداد ولاؤه وتقوى أواصر علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> المعاني ، أيمن عودة (1996) الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان ص:21

## 3-2- المبحث الثالث : الثقة التنظيمية

### 3-2-1- مفهوم الثقة التنظيمية

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف الازمة لنجاح المنظمات فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصراً مهماً في الثقة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويتعاونون بعضهم بعضاً، ويعملون معاً في محيط سليم<sup>49</sup> ، تعرف (الطائي، 2007) الثقة التنظيمية بأنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة<sup>50</sup>.

وترى الشكرجي الثقة التنظيمية أنها "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالمارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي رووي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة".<sup>51</sup>

أما الباحثان Chen & Dhillon فيعرفان الثقة التنظيمية بأنها الإيمان العام والثقة بنوعيه وقابلية أشخاص معينين مثل زملاء العمل والرئيس المباشر أو مجموعات معينة مثل الإدارة العليا في المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليها على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص.<sup>52</sup>

### 3-2-2- أبعاد الثقة التنظيمية:

تعددت الدراسات التي تتناول أبعاد الثقة التنظيمية لكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين وهي: الثقة بالإدارة العليا للمنظمة والثقة بالزملاء والثقة بالمرشفين<sup>53</sup>:

<sup>49</sup> الزهراني، أحمد بن حسن الوزاب (2012): *الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي*، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، السعودية.

<sup>50</sup> الطائي، رنا ناصر (2007): *الاتناظر القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي – دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط* ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

<sup>51</sup> الشكرجي، أسماء طه نوري (2008) : *أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحترام النفسي للعاملين- دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي*، رسالة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

<sup>52</sup> Chen, S.C. and GS. Dhillon (2003): "Interpreting Dimensions of Consumer Trustin E- Commerce. *Information Technology and Management* 4 (2-3): P.P:303-318.

<sup>53</sup> كاظم، أميرة خضر (2014) *الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي – دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف*، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية ص: 233-232

**1- الثقة بالإدارة العليا (المنظمة) :** الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامرهم لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يمس إلية ، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونوه غير أو يعمل على استغلالهم ، فالثقة تتبع من الاعتقاد أن سياسات المنظمة وعملياتها تؤثر على جميع أعضاء المنظمة وأن الثقة بالقيادة تتعلق إلى حد كبير في السلوكيات والموافق في أماكن العمل.

**2- الثقة بالمشرف:** وهي شكل من إشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة ، كما أنها تعتبر نابعة عن العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمروسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المروسين بالمشرفين .

**3- الثقة بسلامة العمل :** هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد ، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين. تعتبر الثقة التنظيمية الآلية الرئيسية التي تؤثر بها أنشطة المسؤولية الاجتماعية على موقف وسلوك العاملين تجاه المؤسسة كما أظهرها بعض الباحثين في السلوك التنظيمي ، وهي الناتج الأولي أو الناتج الوسيط لممارسة هذه الأنشطة<sup>54</sup> كما وتلعب دوراً وسيطاً في تأثير المسؤولية الاجتماعية على الالتزام التنظيمي للعاملين.<sup>55</sup> وهذا ما حاول دراسته في هذا البحث حيث سيتم التطرق وبعد واحد من أبعاد الثقة التنظيمية وهو الثقة بالإدارة العليا.

<sup>54</sup> Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: The case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 3–12.

<sup>55</sup> Halim, Lidia et al.(2016) "The Effect of Employee's Perceptions on Corporate Social Responsibility Activities on Organizational Commitment, Mediated by Organizational Trust", **International Journal of Business and Management Invention**, April. 2016 PP—43-49

## **الفصل الثالث**

### **الإطار العملي للبحث**

#### **1-3 مقدمة:**

يتناول هذا الفصل دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية للبنوك الخاصة على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها متوسطاً هذه العلاقة الثقة التنظيمية بالإدارة العليا في البنوك ، وتوضيح وجود ارتباطات ذات دلالة معنوية بالنسبة لمتغيرات البحث.

#### **مجتمع وعينة الدراسة:**

تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في ثلاثة بنوك خاصة لها ممارسات وأنشطة في المجتمع الذي تعمل فيه ، في فروع محافظة دمشق واللاذقية عن طريق البريد الإلكتروني الخاص للبنوك وبلغ عدد العينة 130 موظف.

إلا ان 14 استبانة تم استبعادها لكونها غير صالحة لغايات التحليل الاحصائي ولو جود تناقض واضح في الإجابات أو عدم الجدية في الإجابة، وبذلك يصبح العدد الإجمالي للاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 116 استبانة أي ما يمثل 13% من مجموع العاملين في البنوك الثلاثة وبالرغم من ذلك يبلغ عددهم 870 موظف بحسب البيانات الواردة من الموارد البشرية.

#### **2-3 قياس متغيرات الدراسة:**

تم التركيز على الاستبانة المعدة من قبل الباحث تيركر<sup>56</sup> (2009) لقياس المسؤولية الاجتماعية ، والاستبانة المعدة من قبل الباحثان ماير وألين<sup>57</sup> (1990 ) لقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، أما بالنسبة لمقاييس

<sup>56</sup> Turker, D.(2009). Measuring Corporate Social Responsibility :A Scale Development Study. **Journal of Business Ethics**, Vol. 85, p:418.

<sup>57</sup> Meyer J and Allen N J P (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, pp. 6-7.

الثقة التنظيمية تم الاعتماد على المقياس الذي استخدمه فليح (2010) والذي اعتمد بدوره على مقياس الساعدي (2002)<sup>58</sup> الذي يضم عبارات محور الثقة بالإدارة العليا وت تكون في صورتها النهائية مما يلي:

### **3-2-1-قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:**

تحتوي الاستبانة على (16) فقرة تعكس عبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (المتغير المستقل) و اشتملت على أربعة أبعاد أساسية هي:

- ❖ المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وتشمل خمس عبارات
- ❖ المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن تتكون من ثلاثة عبارات
- ❖ المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع و تتكون من ست عبارات
- ❖ المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة تتكون من عبارتين

والجدول رقم (1) يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع الإشارة إلى أرقام العبارات التي تقيسها على النحو التالي:

الجدول (1) أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و أرقام العبارات التي تقيسها

رقم العبارة	الأبعاد الرئيسية
2	المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين(CSRemp)
4	
5	
7	المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء(CSRclie)
8	
10	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع(CSRSoc)
12	
14	
16	المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة(CSRinv)

### **3-2-2-قياس الثقة التنظيمية(OT):**

اشتملت استبانة الثقة التنظيمية على بعد الثقة بالإدارة العليا والذي تمثله العبارات العشرة (20-19-18-17-21-22-23-24-25-26)

<sup>58</sup> فليح ، محمد حكمت (2010) تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائريتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت - مجلة الإدارة والاقتصاد - العدد 83 - 2010

### 3-2-3-قياس الالتزام التنظيمي(OC):

اشتملت استبانة الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) على ثلاثة أبعاد رئيسية تشكل مجموعها 12 عبارة وهي:

- ❖ الالتزام العاطفي (AOC) وتمثله العبارات الأربع (30-29-28-27)
- ❖ الالتزام المستمر (COC) وتمثله العبارات الأربع (34-33-32-31)
- ❖ الالتزام المعياري (NOC) وتمثله العبارات الأربع (38-37-36-35)

هذا بالإضافة إلى البيانات الشخصية (الديموغرافية) للمبحوثين، وتشمل هذه البيانات على المتغيرات التالية:

- (1) النوع الاجتماعي وله مستويان: ذكر ، أنثى.
- (2) العمر وله أربع مستويات: أقل من 25 سنة، من 26 إلى 35 سنة، من 36 إلى 45 سنة ، أكبر من 45 سنة.
- (3) المؤهل العلمي وله أربع مستويات: معهد متوسط، إجازة جامعية ، دراسات عليا ، أخرى .
- (4) عدد سنوات الخبرة ولها أربع مستويات : أقل من سنة، من سنة إلى سنتين ، بين سنتين إلى خمس سنوات، أكثر من 5 سنوات.

وقد تم الاعتماد على مقاييس ليكرت المترادج ذي النقاط الخمس لقياس جميع فقرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي موزعة على النحو التالي:

تصنيف خيارات الإجابة	الوزن المطلق	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5

### 3-3-قياس الصدق والثبات:

تم اختبار الصدق الداخلي للاستبيان باستخدام مقاييس كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة والذي يقيس قوة ترابط متغيرات الاستبيان ببعضها:

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن نسبة ثبات مقاييس المسؤولية الاجتماعية (91%) ونسبة ثبات مقاييس الثقة التنظيمية (93%) ونسبة ثبات مقاييس الالتزام التنظيمي (90%) هي نسب جيدة تدل على وثوقية المقاييس المستخدمة.

الجدول (2) مقياس الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
.910	16	المسؤولية الاجتماعية
.935	10	الثقة التنظيمية بالإدارة العليا
.907	12	الالتزام التنظيمي

### 3-4. المعالجة الإحصائية:

لإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم جمع البيانات من خلال الاستبانة الالكترونية واستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-18) لإجراء التحليل الإحصائي عليها من خلال:

- 1- التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتشخيص المتغيرات.
- 2- اختبار الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

### 3-5 - الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

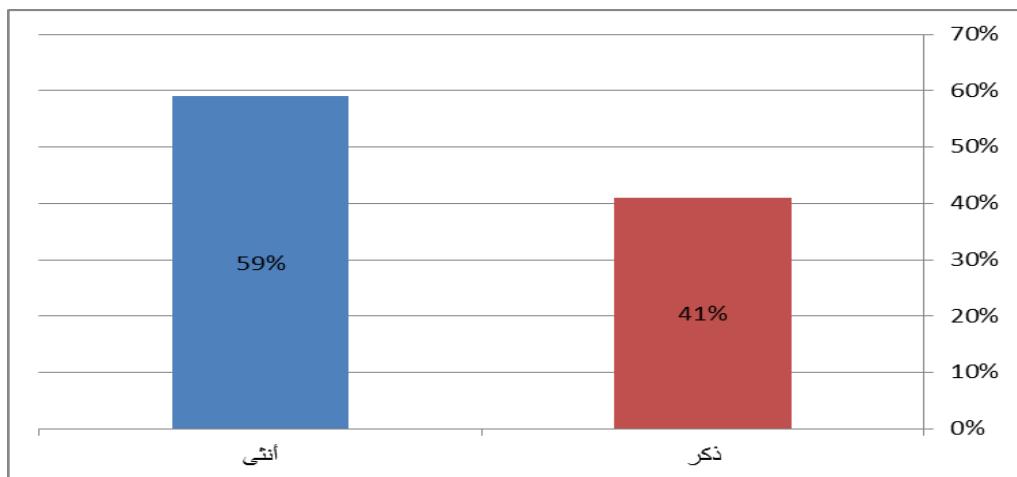
#### 1. توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي :

توضح بيانات الجدول (3) أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور العاملين بنسبة جيدة وهذا يعزى لقلة عدد الذكور العاملين بسبب الهجرة تبعاً للظروف الحالية التي يمر بها البلد ، وزيادة إقبال المرأة على العمل لتحمل الأعباء الاقتصادية الناتجة عن الأوضاع الاقتصادية الراهنة.

الجدول (3) توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

Gender					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	47	40.5	40.5	40.5
	female	69	59.5	59.5	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

الشكل (4) نسبة أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي



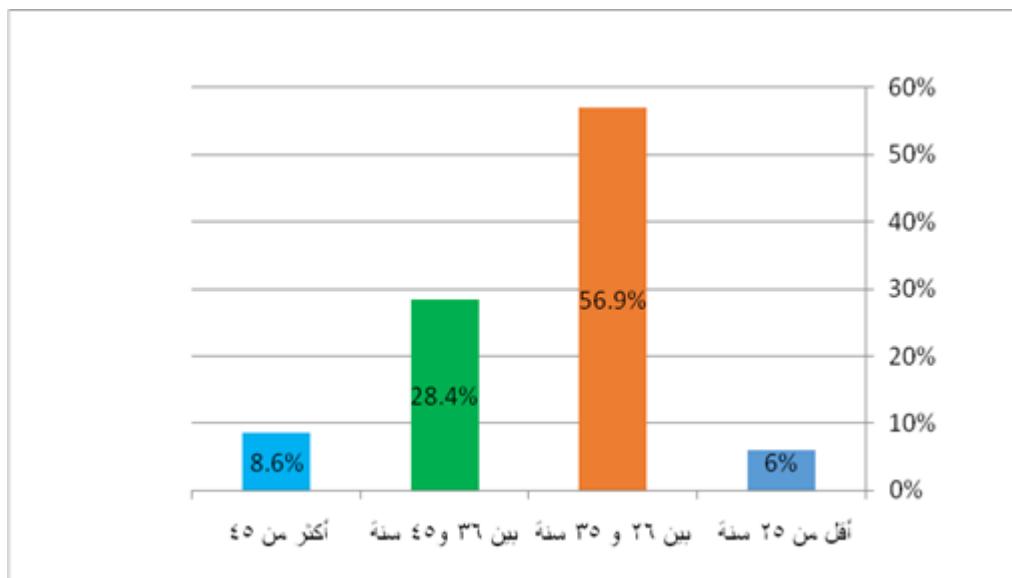
## 2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يبين الجدول (4) حيث بلغت نسبة الفئة العمرية (بين 26-35) ما يساوي (57%) أي انها اكثـر الفئات تمثـيلاً وهذه النسبة تدل على أن غالبية مجتمع العينة من فئة الشباب لا سيما أن طبيعة العمل في المجتمع المدروس تقضـي توـاجـد فـئـة الشـباب المـتـمـتـعـة بـالـأـفـكـارـ الـجـديـدةـ وـالـابـدـاعـ أـشـاءـ الـعـلـمـ.

الجدول (4) توزيع أفراد العينة حسب العمر

Age					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	less than 25	7	6.0	6.0	6.0
	26-35	66	56.9	56.9	62.9
	36-45	33	28.4	28.4	91.4
	more than 45	10	8.6	8.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

الشكل (5) نسب أفراد العينة حسب العمر



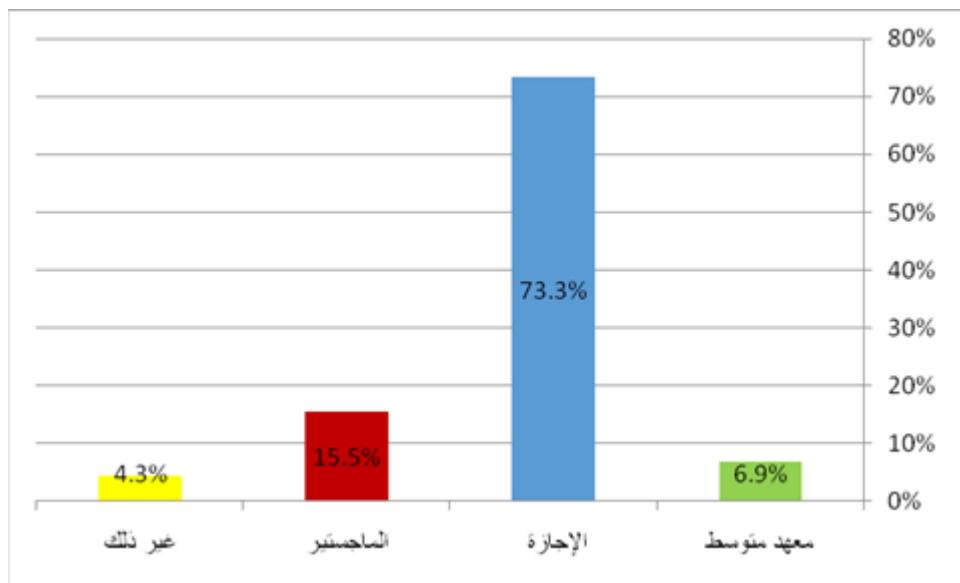
### 3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

احتل العاملون الذين يحملون درجة البكالوريوس المرتبة الأولى بنسبة (73%) يليها العاملون الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (16%) وتبدو هذه النتيجة منطقية ومنسجمة مع توجهات البنوك في توظيف الكفاءات المتعلمة القادرة على إنجاز المهام الموكلة إليها بكل كفاءة وفعالية هذا بالإضافة إلى أن معظم الوظائف التي يتم الإعلان عنها تطلب الشهادة الجامعية كحد أدنى وهذا ما يظهره الجدول (5):

الجدول (5) توزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

Education				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	institute	8	6.9	6.9
	bachelor	85	73.3	73.3
	master	18	15.5	15.5
	other	5	4.3	4.3
	Total	116	100.0	100.0

الشكل (6) نسبة أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



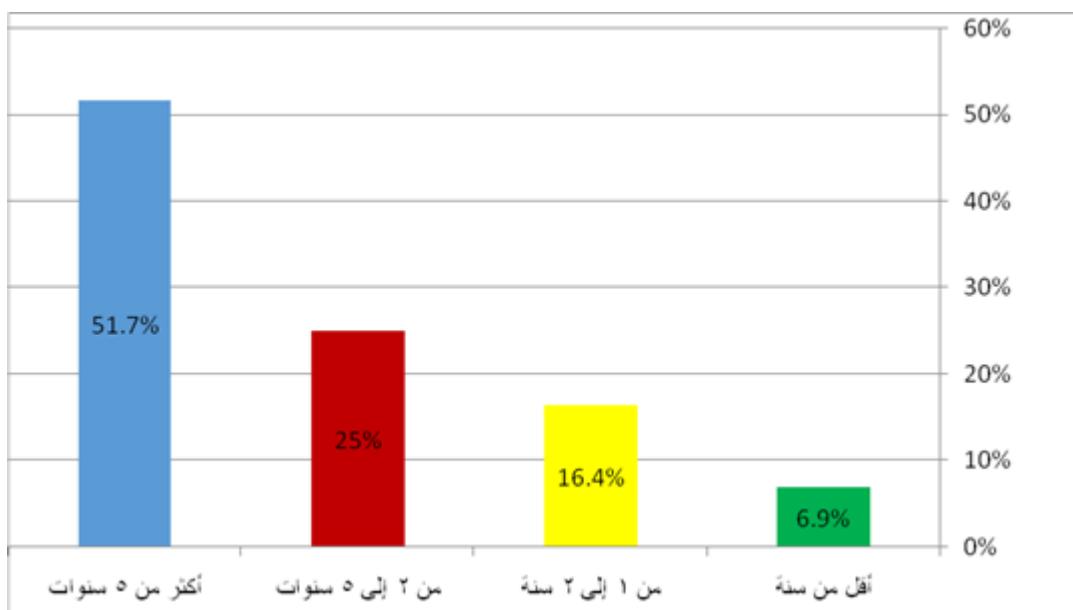
#### 4. توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في البنك:

كما يبين الجدول (6) : احتل مستوى مدة العمل في البنك (أكثر من خمس سنوات) المرتبة الأولى بنسبة (52%) لدى العاملين في البنك ، يليها مستوى (بين السنتين حتى خمس سنوات) بنسبة 25% وهذا ما يفسر التزام العاملين بالبنك الذي يعملون به وقلة نسبة دوران العمل أو الانتقال لعمل آخر.

الجدول (6) توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في البنك

مدة العمل في البنك					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	less than a year	8	6.9	6.9	6.9
	from 1 to 2 years	19	16.4	16.4	23.3
	more than 2 years to 5 years	29	25.0	25.0	48.3
	more than 5 years	60	51.7	51.7	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

الشكل (7) نسب أفراد العينة حسب مدة العمل في البنك



### 3-6-وصف متغيرات الدراسة

#### 3-6-1-وصف متغيرات المسؤولية الاجتماعية وتشخيصها:

تتحدد مهمة هذا المحور في تشخيص آراء عينة البحث ومواففهم التي تفصح عن المسؤولية الاجتماعية وتم استخراج التكرارات والنسب المؤدية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

وتتبين معطيات الجدول (7) أن المعدل العام للوسط الحسابي لبعد المسؤولية الاجتماعية بلغ (3.63) بانحراف معياري (0.88) وباتفاق 65.17 % من المبحوثين بالاتجاه الإيجابي.

ومن أهم المتغيرات التي عززت إيجابية الإنفاق المتغيرات (CSRcli1، CSRcli2، CSRcli3) على التوالي إذ أكد ما يقارب 81 % من المبحوثين على أهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه المتغيرات (4.23 ، 4.22 ، 4.02 ، 0.79 ، 0.79 ، 0.90) بانحراف معياري (0.81) على التوالي ، يليهم في الترتيب المتغير (CSRemp1) إذ أكد 74 % من المبحوثين أن البنك الذي يعملون فيه يقدم الدعم لمن يرغب بالتعليم الإضافي حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.88) وبانحراف معياري (0.81)

الجدول (7) أبعاد المسؤولية الاجتماعية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										المتغير	
		موافق بشدة		موافق		لأعرف		غير موافق		غير موافق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.81	<b>3.88</b>	15.0	18	<b>69.0</b>	80	3.4	4	12.1	14	0	0	CSRemp1	
0.88	<b>3.65</b>	8.6	10	<b>63.8</b>	74	15.5	18	8.6	10	3.4	4	CSRemp2	
1.00	3.24	3.4	4	51.7	60	13.8	16	27.6	32	3.4	4	CSRemp3	
1.01	3.15	0	0	54.3	63	11.2	13	29.3	34	5.2	6	CSRemp4	
1.01	3.13	1.7	2	46.6	54	22.4	26	22.4	26	6.9	8	CSRemp5	
0.87	<b>4.02</b>	32.8	38	44.0	51	16.4	19	6.9	8	0	0	CSRcli1	
0.79	<b>4.22</b>	39.7	46	<b>48.3</b>	56	6.9	8	5.2	6	0	0	CSRcli2	
0.90	<b>4.23</b>	48.3	56	<b>33.6</b>	39	11.2	13	6.9	8	0	0	CSRcli3	
0.68	<b>3.71</b>	7.8	9	<b>61.2</b>	71	25.9	30	5.2	6	0	0	CSRsoc1	
0.67	3.58	6.9	8	<b>55.2</b>	64	27.6	32	10.3	12	0	0	CSRsoc2	
0.81	3.46	3.4	4	<b>56.9</b>	66	22.4	26	17.2	20	0	0	CSRsoc3	
0.86	3.35	0	0	<b>57.8</b>	67	23.3	27	15.5	18	3.4	4	CSRsoc4	
0.95	3.49	8.6	10	<b>52.6</b>	61	21.6	25	13.8	16	3.4	4	CSRsoc5	
0.87	3.22	1.7	2	41.4	48	39.7	46	12.1	14	5.2	6	CSRsoc6	
0.93	3.40	5.2	6	<b>50.0</b>	58	29.3	34	10.3	12	5.2	6	CSRinv1	
0.92	3.51	8.6	10	<b>50.0</b>	58	31.0	36	5.2	6	5.2	6	CSRinv2	
<b>0.88</b>	<b>3.63</b>	14.96		50.21		20.26		12.06		2.48		المعدل العام	
		<b>65.17</b>						<b>14.54</b>					

### 2-6-3- وصف متغيرات الثقة التنظيمية وتشخيصها:

يتضح من الجدول(8) أن المعدل العام للوسط الحسابي لبعد الثقة التنظيمية بالإدارة العليا بلغ (3.26) بانحراف معياري (0.99) وباتفاق (54.8%) من المبحوثين بالاتجاه الإيجابي وتبيّن المعطيات الجدول أن أهم المتغيرات التي ساهمت بهذه الإيجابية المتغيرات (TRUST manage1، TRUST manage6 ، TRUST manage4) حيث يظهر أن الإدارة تقييم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للعاملين بنسبة اتفاق (TRUST manage4

(%) من المبحوثين ، كما أن اختصاص الإدارة العليا ومعرفتها بأمور العمل الدقيقة تجعل العاملين يتّقون بها وهذا ما أكد عليه (71.7%) من المبحوثين إضافةً إلى سعي الإدارة لتوسيع الاتصالات مع العاملين وبلغت نسبة موافقة العاملين على هذا المتغير (68.9%) من المبحوثين وبلغ الوسط الحسابي لهذه المتغيرات على التوالي (3.63، 3.52، 3.62)، وبانحراف معياري (1.02، 0.88، 0.81).

الجدول (8) متغيرات الثقة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										المتغير	
		موافق بشدة		موافق		لأعرف		غير موافق		غير موافق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.02	3.62	12.9	15	58.6	68	11.2	13	12.1	14	5.2	6	TRUST manage1	
0.98	2.94	-	-	38.3	45	23.3	27	31.0	36	6.9	8	TRUST manage2	
0.97	3.25	-	-	58.6	68	13.8	16	22.4	26	5.2	6	TRUST manage3	
0.81	3.52	1.7	2	67.2	78	12.1	14	19.0	22	--	-	TRUST manage4	
1.15	3.19	8.6	10	42.2	49	19.8	23	19.8	22	10.3	12	TRUST manage5	
0.88	3.63	12.1	14	54.3	63	18.1	21	15.5	18	--	-	TRUST manage6	
0.99	2.98	1.7	2	37.9	44	22.4	26	32.8	38	5.2	6	TRUST manage7	
0.96	3.27	--	-	57.8	67	16.4	19	20.7	24	5.2	6	TRUST manage8	
1.14	3.17	7.8	9	43.1	50	16.4	19	24.1	28	8.6	10	TRUST manage9	
1.03	3.10	2.6	3	45.7	53	16.4	19	30.2	35	5.2	6	TRUST manage10	
<b>0.99</b>	<b>3.26</b>	<b>4.47</b>		<b>50.37</b>		<b>17</b>		<b>22.76</b>		<b>5.18</b>		<b>المعدل العام</b>	
		<b>54.84</b>								<b>27.94</b>			

### 3-6-3- وصف متغيرات الالتزام التنظيمي وتشخيصها

تبين معطيات الجدول(9) إن المعدل العام للوسط الحسابي لبعد الالتزام التنظيمي بلغ( 3.84 ) بانحراف معياري ( 0,97 ) وباتفاق ( 80.4% ) من المبحوثين بالاتجاه الايجابي يقابله ( 12% ) من المبحوثين لم يؤيدوا التزامهم تجاه البنك. ومن أهم المتغيرات التي عززت ايجابية المبحوثين هو المتغير (NOC3) حيث أن ( 85% ) من المبحوثين تهمهم سمعة ومستقبل البنك الذي يعملون به ، وبلغت قيمة الوسط الحسابي له

(4.14) بانحراف معياري (0.86)، يليه المتغير (COC4) حيث أن (80%) من المبحوثين يؤكدون أن بقاوهم في البنك يعكس حاجتهم الضرورية للعمل ، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير والانحراف المعياري (4.04) ، على التوالي.

الجدول (9) متغيرات الالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										المتغير	
		موافق بشدة		موافق		لأعرف		غير موافق		غير موافق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.05	3.69	19.8	23	51.7	60	11.2	13	12.1	14	5.2	6	AOC1	
1.12	3.71	23.3	27	48.3	56	9.5	11	13.8	16	5.2	6	AOC2	
1.05	3.86	28.4	33	44.8	52	16.4	19	5.2	6	5.2	6	AOC3	
0.98	<b>3.96</b>	30.2	35	47.7	55	13.8	16	5.2	6	3.4	4	AOC4	
0.87	3.92	25.0	29	51.7	60	13.8	16	9.5	11	-	-	COC1	
0.99	3.77	23.3	27	46.4	54	13.8	16	16.4	19	--	--	COC2	
0.90	3.99	28.4	33	54.3	63	5.2	6	12.1	14	--	--	COC3	
0.94	<b>4.04</b>	35.3	41	44.8	52	8.6	10	11.2	13	--	--	COC4	
1.00	3.44	10.3	12	48.3	56	20.7	24	17.2	20	3.4	4	NOC1	
1.02	3.59	12.9	15	56.0	65	13.8	16	12.1	14	5.2	6	NOC2	
0.86	<b>4.14</b>	34.5	40	51.7	60	10.3	12	--	--	3.4	4	NOC3	
0.89	3.97	25.0	29	57.8	67	10.3	12	3.4	4	3.4	4	NOC4	
<b>0.97</b>	<b>3.84</b>	25.45		54.98		12.28		9.85		2.87		المعدل العام	
		<b>80.43</b>								<b>12.72</b>			

### 7-3 اختبار فرضيات الدراسة: لإيجاد أثر المتغير المستقل على التابع تم اجراء اختبار الانحدار الخطى البسيط وكانت النتائج التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه العاملين تؤثر ايجابياً في الثقة التنظيمية بالإدارة العليا.

يتضح من الجدول (10) المعامل R وهو معامل الارتباط قيمته مقبولة 78.4% لدينا معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 61.1% وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 61.1% على المتغير التابع(ثقة الموظف بالإدارة العليا) مما يعني أن المتغير المستقل (**المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين**) استطاع أن يفسر 61.1% من التغيرات الحاصلة في التابع (الثقة بالإدارة العليا)، وتشير النتائج إلى وجود قوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية أي النموذج ككل دال احصائياً. ومن خلال الجدول نجد أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مرتفع حيث  $t=13.4$  حيث المعنوية sig=0.000 أقل من 0.05 وبالتالي **تأثير المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه العاملين إيجابي على ثقته التنظيمية بالإدارة العليا**.

$$\text{ثقة الموظف بالإدارة العليا} = 0.03 + 0.94 (\text{المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه العاملين})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في (**المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه العاملين**) بمقدار وحدة واحدة يقابلها تزايد بمقدار 94% وهو تزايد إيجابي على ثقة الموظف وهو دال احصائياً.

إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه موظفيه يساعد بشكل كبير في زيادة ثقتهم به لأنه يشعر من خلال تلك الممارسة بمدى اهتمام الإدارة بالموظفين وحرصها على دعم وتحفيز وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وثقافتهم و احساسهم بأن لوجودهم أهمية في البنك الذي يعملون به وبالتالي هناك تأثير إيجابي لممارسة البنك لمسؤولياته الاجتماعية على ثقة الموظف بالإدارة العليا فيه.

جدول (10) : نتائج تحليل الانحدار لمؤشرات (مدى المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وتأثيرها بثقته بالإدارة العليا )

Model Summary							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
1	.784 <sup>a</sup>	.615	.611	.49937			
a. Predictors: (Constant), CSRemp							
Coefficients <sup>a</sup>							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T		
		B	Std. Error	Beta	Sig.		
1	(Constant)	.034	.244		.140		
	CSRemp	.948	.070	.784	13.481		
a. Dependent Variable: TRUSTmang							

## **الفرضية الفرعية الثانية : المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه المجتمع تؤثر ايجابياً بالثقة التنظيمية بالموظف بالإدارة العليا**

يظهر الجدول (11) معامل الارتباط R وقيمه مقبولة 79.9% ولدينا معامل التفسير والذي قيمته تقريراً 64% وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 64 % على المتغير التابع ( ثقة الموظف بالإدارة العليا) مما يعني ان المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه المجتمع) استطاع أن يفسر 64 % من التغيرات الحاصلة في التابع (الثقة بالإدارة العليا) ، وتشير النتائج إلى وجود قوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية أي النموذج هنا دال احصائياً . من خلال الجدول نجد أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مرتفع حيث  $t=14.1$  والدالة المعنوية  $sig=0.000$  أصغر من 0.05 وبالتالي تؤثر المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه المجتمع إيجاباً على ثقة الموظف التنظيمية بالإدارة العليا.

$$\text{ثقة الموظف بالإدارة العليا} = 0.42 + 1.06 (\text{المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه المجتمع})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في (المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه المجتمع ) بمقدار وحدة واحدة يقابلها تزايد بمقدار 106% وهو تزايد ايجابي كبير على ثقة الموظف وهو دال احصائياً.

إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه المجتمع المحيط به والذي يعمل فيه يساهم بشكل كبير في رفع ثقة الموظفين بالإدارة العليا فهي من خلال تلك الممارسة، يتوضح دعمه وتأييده لرفع مستوى رفاهية المجتمع وثقافته وتطوير البلد المعني من خلال النشاطات والبرامج والخطط التي تدعم الأفراد في المجتمع وتساندهم وتقدم لهم الرعاية والمساندة للوصول للأهداف المرجوة ، بالإضافة للنشاطات الخبرية والانسانية التي تقلص من العباء و الضغط على الأفراد أو المجتمع أو الحكومة واحترام العادات والتقاليد السائدة وبالتالي هناك تأثير ايجابي لممارسة البنك لمسؤولياته الاجتماعية تجاه المجتمع على ثقة الموظف بالإدارة العليا.

جدول (11) مؤشرات الانحدار للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع على الثقة التنظيمية

Model Summary							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
1	.799 <sup>a</sup>	.638	.635	.48396			
a. Predictors: (Constant), CSRsoc							
Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.		
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	.429	.265	1.619	.108		
	CSRsoc	<b>1.065</b>	.075	.799	14.173		
a. Dependent Variable: TRUSTmang							

2) **الفرضية الفرعية الثالثة:** المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه البيئة تؤثر ايجابياً في الثقة التنظيمية بالإدارة العليا.

لدينا معامل الارتباط R الظاهر من الجدول (12) وقيمه تقربياً 75% ولدينا معامل التفسير والذي قيمته 57% وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 57% على المتغير التابع(ثقة الموظف بالإدارة العليا) مما يعني ان المتغير المستقل (**المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة**) استطاع أن يفسر 57% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الثقة بالإدارة العليا) ، وتشير النتائج إلى وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية أي النموذج هنا دال احصائياً.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار لمؤشرات (المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة وتأثيرها بثقة الموظف بالإدارة العليا)

Model Summary							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
1	.755 <sup>a</sup>	.570	.567	.52715			
a. Predictors: (Constant), CSRinv							
Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.		
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	.948	.195	4.861	.000		
	CSRinv	.672	.055	.755	12.304		
a. Dependent Variable: TRUSTmang							

من خلال الجدول(12) نجد أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مرتفع حيث  $t=12.3$  والدالة المعنوية  $\text{sig}=0.000 < 0.05$  وبالتالي تؤثر المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه البيئة الطبيعية إيجاباً على ثقة الموظف التنظيمية بالإدارة العليا.

$$\text{ثقة الموظف بالإدارة العليا} = 0.94 + 0.67 (\text{المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه البيئة})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في (المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه البيئة) بمقدار وحدة واحدة يقابلها تزايد بمقدار 94% وهو تزايد إيجابي على ثقة الموظف وهو دال احصائياً.

إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه البيئة الطبيعية تساهم في زيادة ثقة العاملين بالإدارة في البنك به فمن خلال الأنشطة والفعاليات والبرامج التي يمارسها البنك للحد من الآثار السلبية على البيئة الطبيعية أو المشاركة ورعاية الفعاليات التي ترفع من الوعي لأهمية المحافظة عليها، والحد من التلوث بكافة أشكاله بالإضافة لحملات التشجير وزيادة المساحات المزروعة ، هذا كله من الاسباب التي تزيد من ثقة الموظف بالإدارة العليا .وعليه فهناك تأثير إيجابي لممارسة البنك لمسؤولياته الاجتماعية تجاه البيئة الطبيعية على ثقة الموظف بالإدارة العليا فيه.

(3) **الفرضية الفرعية الرابعة:** المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه العملاء تؤثر إيجاباً في الثقة التنظيمية بالإدارة العليا.

يظهر من الجدول (13) معامل الارتباط R وقيمته 51% ولدينا معامل التفسير والذي قيمته 26% وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير مقبول بمقدار 26% على المتغير التابع(ثقة الموظف بالإدارة العليا) مما يعني ان المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء ) استطاع أن يفسر 26% من التغييرات الحاصلة في المتغير التابع (الثقة بالإدارة العليا) ، وتشير النتائج إلى وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية أي النموذج هنا دال احصائياً .

جدول (13) : نتائج تحليل الانحدار لمؤشرات (مدى المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وتأثيرها بثقة الموظف بالإدارة العليا)

Model Summary							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
1	.510 <sup>a</sup>	.260	.254	.69183			
a. Predictors: (Constant), CSRclient							
Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.		
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	.931	.375		2.484	.014		
CSRclient	.562	.089	.510	6.331	.000		
a. Dependent Variable: TRUSTmang							

من خلال الجدول نجد أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مرتفع حيث  $t=6.3$  والدالة المعنوية  $sig=0.000$  أقل من 0.05 وبالتالي تؤثر المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه العملاء إيجاباً على ثقة الموظف التنظيمية بالإدارة العليا.

$$\text{ثقة الموظف بالإدارة العليا} = 0.93 + 0.56 (\text{المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه العملاء})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في (المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه العملاء) بمقدار وحدة واحدة يقابلها تزايد بمقدار 93% وهو تزايد إيجابي على ثقة الموظف وهو دال احصائياً.

إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية للبنك تجاه العملاء تساهم في رفع مستوى ثقة العاملين بإدارة البنك من خلال جودة وسهولة الخدمات المقدمة وضمان التعامل مع العميل وفق القانون وسرعة الاستجابة لشكواهيم ومعالجتها وصدق الإعلانات والأسعار المناسبة ، وهذا ما يسهم في رسم صورة جيدة عن مدى مصداقية الإدارة واهتمامها بخدمةصالح عملاًها بما يساعد في بناء ثقة الموظف بالإدارة ، وعليه فهناك تأثير إيجابي لممارسة البنك لمسؤولياته الاجتماعية تجاه العملاء على ثقة الموظف بالإدارة العليا فيه.

#### 4) الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا بالالتزام العاطفي للعاملين في البنك

لدينا من معطيات الجدول (14) معامل الارتباط R وقيمه تقريراً 72% ولدينا معامل التفسير والذي قيمته 51% وبالتالي فإن متغير الثقة التنظيمية في هذا النموذج يؤثر بمقدار 51% على المتغير التابع (الالتزام

التنظيمي العاطفي) مما يعني ان المتغير المستقل استطاع أن يفسر 51 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ، وتشير النتائج إلى وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية أي النموذج هنا دال احصائياً .

جدول (14) مؤشرات الانحدار لمتغير الثقة التنظيمية بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي العاطفي

Model Summary					
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Dimension	1	.718 <sup>a</sup>	.515	.511	.69657
a. Predictors: (Constant), TRUSTmang					
Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	T
1	(Constant)	.885	.273		3.244
	TRUSTmang	.893	.081	.718	11.007
a. Dependent Variable: AOC					

من خلال الجدول نجد أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مرتفع حيث  $t=11.01$  والدالة المعنوية  $sig=0.000$  أصغر من 0.05 وبالتالي تؤثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا في الالتزام التنظيمي العاطفي

$$\text{الالتزام التنظيمي العاطفي} = 0.88 + 0.89 (\text{الثقة التنظيمية بالإدارة العليا})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في (الثقة التنظيمية بالإدارة العليا) بمقدار وحدة واحدة يقابلها تزايد بمقدار 89% وهو تزايد ايجابي على الالتزام العاطفي للعاملين وهو دال احصائياً.

##### 5) الفرضية الفرعية السادسة: تؤثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا بالالتزام التنظيمي المستمر للعاملين

لدينا من معطيات الجدول(15) معامل الارتباط R وقيمه مقبولة 39% ولدينا معامل التفسير والذي قيمته 15.8% وبالتالي فإن متغير الثقة التنظيمية في هذا النموذج يؤثر بمقدار 15.8% على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي المستمر) واستطاع أن يفسر 15.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ، وتشير النتائج إلى وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية أي النموذج هنا دال احصائياً .

جدول (15) مؤشرات الانحدار لمتغير الثقة التنظيمية بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي المستمر

Model Summary							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
11	.398 <sup>a</sup>	.158	.151	.61931			
a. Predictors: (Constant), TRUSTmang							
Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.		
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	2.839	.243	11.701	.000		
	TRUSTmang	.334	.072	4.630	.000		
a. Dependent Variable: COC							

ومن خلال الجدول نجد أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مقبول حيث  $t = 4.63$  حيث  $t = 4.63$  والدالة المعنوية  $sig = 0.000 < 0.05$  وبالتالي تؤثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا في الالتزام التنظيمي المستمر

$$\text{الالتزام التنظيمي المستمر} = 2.83 + (0.33 \times \text{الثقة التنظيمية بالإدارة العليا})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في (الثقة التنظيمية بالإدارة العليا) بمقدار وحدة واحدة يقابلها تزايده بمقدار 33% وهو تزايده إيجابي مقبول على الالتزام المستمر للعاملين وهو دال احصائياً.

6) **الفرضية الفرعية السابعة:** تؤثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا بالالتزام التنظيمي المعياري للعاملين لدينا من معطيات الجدول(16) المعامل الارتباط R وقيمه تبلغ 64% ولدينا معامل التفسير والذي قيمته 40.9% وبالتالي فإن متغير الثقة التنظيمية في هذا النموذج يؤثر بمقدار 40.9% على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي المعياري) واستطاع أن يفسر 40.9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ، وتشير النتائج إلى وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية أي النموذج هنا دال احصائياً .

جدول (16) مؤشرات الانحدار لمتغير الثقة التنظيمية بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي المعياري

Model Summary							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
1	.640 <sup>a</sup>	.409	.404	.62016			
a. Predictors: (Constant), TRUSTmang							
Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.		
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1.692	.243	6.961	.000		
	TRUSTmang	.642	.072	8.884	.000		
a. Dependent Variable: NOC							

ومن خلال الجدول نجد أن المتغير المستقل في هذا النموذج حسب نموذج t مقبول حيث  $t = 8.88$  حيث  $t = 8.88$  والدالة المعنوية  $sig = 0.000$  أصغر من  $0.05$  وبالتالي تؤثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا في الالتزام التنظيمي المعياري

$$\text{الالتزام التنظيمي المعياري} = 0.64 + 1.69 (\text{الثقة التنظيمية بالإدارة العليا})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في (الثقة التنظيمية بالإدارة العليا) بمقدار وحدة واحدة يقابلها تزايد بمقدار 64% وهو تزايد إيجابي على الالتزام المعياري للعاملين وهو دال احصائياً.

7) **الفرضية الرئيسية الثالثة:** تتوسط الثقة التنظيمية للعاملين في البنوك الخاصة أثر المسؤولية الاجتماعية للبنوك على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

سيتم اختبار هذه الوساطة وفق (Judd & Kenny 1981 b)<sup>59</sup> من خلال ثلاثة اختبارات منفصلة للانحدار، وتقدير النتائج الظاهرة للتحاليل الثلاثة التالية وفق الشروط التالية :

أولاً : يجب أن يؤثر المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية للبنك) على المتغير الوسيط(الثقة التنظيمية بالإدارة العليا) في المعادلة الأولى.

ثانياً : يجب أن يظهر أثر المتغير المستقل على المتغير التابع في المعادلة الثانية

<sup>59</sup> Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981 b). Process analysis: Estimating mediation in evaluation research. Evaluation Research, 5, 602-619.

ثالثاً : يجب على المتغير الوسيط أن يؤثر على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي للعاملين) في المعادلة الثالثة، التي تضم المتغير الوسيط والمتغير المستقل وأثرهما على المتغير التابع.

إذا توافرت هذه الشروط الثلاثة و ظهر أثر المتغير المستقل على المتغير التابع في المعادلة الثالثة أقل مما هو عليه في الثانية، فيمكن القول أنه يوجد أثر للمتغير الوسيط على هذه العلاقة. أي أن المتغير الوسيط يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

لاختبار الشروط الثلاثة تم اجراء تحاليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد وفق الجداول المرافقة أدناه.  
علاقة تأثير المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية للبنوك) على المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية بالإدارة العليا) على المستوى الكلي

تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط من الجدول (17) أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعةً تؤثر معنوياً في الثقة التنظيمية بالإدارة العليا حيث لدينا معامل الارتباط R وقيمتها تبلغ 85 % ولدينا معامل التفسير والذي قيمته 73.7 % وبالتالي فإن متغير المسؤولية الاجتماعية للبنوك يؤثر بمقدار 73.7 % على المتغير التابع (الثقة التنظيمية بالإدارة العليا) واستطاع أن يفسر 73.7 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ، وتشير النتائج إلى وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية أي النموذج ذو دلالة إحصائية.

جدول(17) مؤشرات الانحدار بين المسؤولية الاجتماعية للبنوك والثقة التنظيمية بالإدارة العليا

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate					
1	.858 <sup>a</sup>	.737	.735	.41257					
a. Predictors: (Constant), CSR									
Coefficients <sup>a</sup>									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.		
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	-.985	.241		-4.086	.000	<b>.000</b>		
	CSR	1.188	.066	.858	17.868				
a. Dependent Variable: TRUSTmang									

ومن خلال الجدول نجد الدالة المعنوية  $sig = 0.000 < 0.05$  وبالتالي تؤثر المسؤولية الاجتماعية للبنوك في الثقة التنظيمية بالإدارة العليا ويمكن صياغة معادلة الانحدار وفق مايلي:

(الثقة التنظيمية بالإدارة العليا) =  $0.98 + 1.18$  (المسؤولية الاجتماعية للبنوك)

وبهذه النتيجة يتحقق لنا الشرط الأول وهو وجود أثر لمتغير المسؤولية الاجتماعية على الثقة التنظيمية بالإدارة العليا.

### علاقة تأثير المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية للبنوك) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) على المستوى الكلي

تظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط من الجدول (18) أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعةً تؤثر معنوياً في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة حيث بين معامل الارتباط R وقيمه تبلغ 69.8 % ولدينا معامل التفسير والذي قيمته 48.7 % وبالتالي فإن متغير المسؤولية الاجتماعية للبنوك يؤثر بمقدار 48.7 % على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) واستطاع أن يفسر التغييرات الحاصلة في المتغير التابع بنسبة 48.7 % ، وتشير النتائج إلى وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الاحصائية أي النموذج ذو دلالة احصائية.

جدول (18) مؤشرات الانحدار لمتغير المسؤولية الاجتماعية والالتزام التنظيمي

Model Summary							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate			
1	.698 <sup>a</sup>	.487	.483	.51638			
a. Predictors: (Constant), CSR							
Coefficients <sup>a</sup>							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
		B	Std. Error	Beta	t		
1	(Constant)	.739	.302		2.449		
	CSR	.866	.083	.698	10.410		
a. Dependent Variable: OC							

كما تشير المعطيات في الجدول أن الدالة المعنوية  $0.000 < \text{sig} < 0.05$  وبالتالي تؤثر المسؤولية الاجتماعية للبنوك في الالتزام التنظيمي ويمكن صياغة معادلة الانحدار وفق مايلي:

(الالتزام التنظيمي) =  $0.73 + 0.86$  (المسؤولية الاجتماعية للبنوك)

وبهذه النتيجة يتحقق لنا الشرط الثاني وهو وجود أثر لمتغير المسؤولية الاجتماعية على الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك

- علاقة تأثير المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية للبنوك) والمتغير الوسيط (الثقة التنظيمية بالإدارة العليا) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وفق اختبار الانحدار المتعدد

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد من الجدول (19) أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعةً وبعد الثقة التنظيمية بالإدارة العليا تؤثر معنويًا في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة حيث يبين معامل الارتباط R وقيمه تبلغ 0.72 % العلاقة بين المتغيرات الثلاثة وبشير معامل التحديد أن نموذج الانحدار يشرح 52% من تغيرات المتغير التابع (أي أن المتغيران المستقل والوسيط يشرحان معاً 52% من تغيرات المتغير التابع). كما تشير المعطيات في الجدول أن الدالة المعنوية لمتغير المسؤولية الاجتماعية sig = أصغر من 0.05 وبالتالي تؤثر المسؤولية الاجتماعية للبنوك في الالتزام التنظيمي بنسبة 0.003 ، والدالة المعنوية لمتغير الثقة التنظيمية sig = 0.005 أصغر من 0.05 وبالتالي تؤثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا في الالتزام التنظيمي بنسبة 32.5 % وبذلك يتحقق الشرط الثالث وهو وجود أثر للمتغير الوسيط على المتغير التابع ويمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد وفق مايلي:

$$\text{الالتزام التنظيمي} = 0.48 + 1.05 \times \text{المسؤولية الاجتماعية للبنوك} + 0.325 \times \text{الثقة التنظيمية بالدارة العليا.}$$

جدول (19) مؤشرات الانحدار لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية و الثقة التنظيمية بالإدارة العليا والالتزام التنظيمي

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate					
	.722 <sup>a</sup>	.522	.513	.50089					
a. Predictors: (Constant), TRUSTmang, CSR									
Coefficients <sup>a</sup>									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.			
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	1.059	.313		3.379	.001			
	CSR	.480	.157	.387	3.053	.003			
	TRUSTmang	.325	.114	.362	2.856	.005			
a. Dependent Variable: OC									

- بعد التحقق من الشروط الثلاثة لدور الوساطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وفق الاختبارات الثلاثة المحددة السابقة، وبمقارنة نتائج اختبار الانحدار الثاني مع الاختبار الثالث يظهر أن أثر المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية للبنوك) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في الاختبار الثالث أقل

منه في الاختبار الثاني. وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثالثة وهو أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للبنوك والالتزام التنظيمي.

#### النتائج والتوصيات:

#### النتائج:

توصل البحث بعد الدراسة الوصفية والإحصائية إلى النتائج التالية:

1- هناك التزام متوسط من قبل البنوك في مجال المسؤولية الاجتماعية المدروسة من وجهة نظر العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي للالتزام البنوك بالمسؤولية الاجتماعية 3.63 بانحراف معياري 0.88، حيث كانت الموافقة مرتفعة بالترتيب على البنود المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء وهي أهمية رضا العملاء / احترام حقوق العميل وفق القانون/ المعلومات الكاملة والدقيقة التي يقدمها البنك عن خدماته لعملائه، بينما جاءت الموافقة متوسطة عن ممارسات البنك لمسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين والمجتمع والبيئة

2- هناك ثقة متوسطة من قبل العاملين تجاه البنوك التي يعملون فيها حيث بلغ متوسط الثقة التنظيمية بالإدارة العليا 3.26 وبانحراف معياري 0.99 وجاءت الموافقة مرتفعة وبالتالي بالنسبة للبنود المتعلقة بالثقة باختصاص الادارة ومعرفتها بدقة الأمور/ سعي الادارة لتوسيع الاتصالات مع الموظفين / تقييم الجهد الاستثنائي والأفكار الجيدة للموظفين .

3- هناك التزام تنظيمي على المستوى العام مرتفع لدى الموظفين ويُقبل 80% من المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي 3.48 وبانحراف معياري 0.97 وكانت الموافقة مرتفعة على البنود المتعلقة بأهمية سمعة ومستقبل البنك بالنسبة للموظفين، يليه البند المتعلق بالبقاء في البنك نتيجة الحاجة الضرورية للعمل.

4- تؤثر المسؤولية الاجتماعية بأبعادها تجاه العاملين والمجتمع والعملاء والبيئة إيجاباً في الثقة التنظيمية بالإدارة العليا وهذا ما يتواافق مع كل من دراسة TERANO (2016) التي أجرتها على الموظفين العاملين في بنك DBS في سنغافورة ودراسة Mehrbani & DehDezi (2016) التي أظهرت الأثر الإيجابي لممارسات المسؤولية الاجتماعية على الثقة التنظيمية للعاملين في المشافي الخاصة في مدينة الأهواز في ايران.

5- تؤثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا إيجابياً بالالتزام التنظيمي العاطفي وهذا ما اتفقت عليه كل من دراسة JAFRI (2012) التي أظهرت أثر الثقة في الالتزام التنظيمي العاطفي لموظفي القطاع العام في مدينة ثيمبو في بوتان، و دراسة أيضاً GÜLSÜM BAŞTUG et al (2016) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة بالإدارة في المنظمة والالتزام العاطفي للعاملين في مديرية الرياضة والشباب في ولايات انتالية وقوطاهية وكارمان في تركيا ودراسة FREUND (2014) التي طبقت على عدد من العاملين في ثلاثة منظمات تعمل في قطاع التكنولوجيا العالية في الولايات المتحدة.

6- تؤثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا إيجابياً بالالتزام التنظيمي حيث كانت نسبة التأثير مقبولة نوعاً ما (15.8%) وكل ما زادت ثقة العاملين بالإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة قابلتها زيادة في الالتزام المستمر بمقدار %33.

7- تؤثر الثقة التنظيمية بالإدارة العليا إيجاباً في الالتزام التنظيمي المعياري للموظفين في البنوك حيث كانت نسبة التأثير جيدة فكل زيادة بمقدار وحدة واحدة بالإدارة العليا يقابلها زيادة بالالتزام المعياري بنسبة %64.

8- توسيط الثقة التنظيمية بالإدارة العليا الأثر الناتج عن ممارسات البنوك لأنشطة المسؤولية الاجتماعية على الالتزام التنظيمي للموظفين فيها وهذا يتوافق مع ما أظهرته دراسة Farooq et al (2013) التي بحثت في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية لعدة شركات تعمل في مجال المواد الاستهلاكية في باكستان والالتزام التنظيمي العاطفي أحد أبعاد الالتزام التنظيمي، والدور الذي لعبته الثقة التنظيمية ك وسيط في العلاقة وأن ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على وجه الخصوص هي المحدد الأقوى للثقة التي تؤثر وبالتالي في الالتزام العاطفي. ودراسة أيضاً دراسة TERANO (2016) التي أجرتها على الموظفين العاملين في بنك DBS في سنغافورة.

#### التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يقترح ما يلي:

1- يتطلب من البنوك تولي اهتمام أكبر لجانب المسؤولية الاجتماعية التي يدركها الموظف بشكل مباشر وخاصة في ظل الظروف الصعبة التي يمر بها المجتمع السوري ذلك أنها وسيلة البنك للوصول إلى تحقيق التفوق والتطور والارتقاء بالمجتمع وزيادة الآثار الإيجابية الناتجة عن ممارسة

كامل أنشطة المسؤولية الاجتماعية، والتي سوف تؤثر بالالتزام التنظيمي للموظفين وزيادة ولائهم وإخلاصهم للبنك الذين يعملون فيه، فممارست البنك على الصعيد الشخصي للعاملين ليست كافية للتأثير في التزامهم ، بل إن باقي العوامل والأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح في المجتمع لها أثر كبير في ذلك بما ينعكس إيجاباً على البنك على كافة الأصعدة الاقتصادية والمالية وتزيد من الميزة التنافسية.

2- ضرورة العمل الجاد على تضمين خطط المسؤولية الاجتماعية ضمن الأهداف الاستراتيجية للبنوك.

3- أوضحت الدراسة أنه فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع يجب أن تولي البنوك الدعم للأنشطة الرياضية و البنى التحتية من خلال الدورات التأهيلية المجانية لأن هذه المجالات هي أكثر ما يجذب الشباب وهم يمثلون الشريحة الأكبر من المجتمع ، كما يمكن للبنوك أن تتبنى دعم إحدى أكبر للجمعيات الخيرية ودور الرعاية ومراكز الإيواء في ظل الظروف الراهنة، كما يتطلب من البنوك تقديم الدورات المجانية الموجهة إلى الشباب كدورات الإعداد لسوق العمل .

4- فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين على البنك أن تعمل بشكل أكبر على دعمهم وتطوير مهاراتهم والاهتمام الأكبر باحتياجاتهم ورغباتهم، وإنصافهم بالقرارات والإجراءات التي تقرها الإدارة.

5- فيما يتعلق بالمسؤولية تجاه البيئة يجب أن تصرح البنك بشكل واضح و جلي عن أساليبها الجديدة المبتكرة للطاقة البديلة وأن توسع في هذا المجال وتساهم في بشكل فعال في حماية البيئة الطبيعية وتحسينها.

### **مقررات وآفاق الدراسات اللاحقة :**

أوصت الباحثة بالدراسات التالية:

- دراسة حول التزام مؤسسات القطاع الاقتصادي في سوريا بمسؤوليتها الاجتماعية .
- دراسة حول تحويل المسؤولية الاجتماعية إلى أهداف استراتيجية للمؤسسات وبيان أثرها على السلوكيات التنظيمية للعاملين

## **الخاتمة :**

هدفنا من خلال هذا البحث إلى دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، وبيان الدور الوسيط للثقة التنظيمية في الإدارة العليا على العلاقة هذه. ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع للإضاءة على خلفيته النظرية، وتمحیص الدراسات السابقة بشأنه، والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح، ثم صياغتها في سؤال جوهري ألا وهو هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها؟ وهل تلعب الثقة التنظيمية بالإدارة العليا دوراً وسيطاً في هذه العلاقة؟ وانتقلنا لعرض الإطار الميداني والذي يعد تجسيداً للإطار النظري على أرض الواقع، حيث تم في هذا الصدد تصميم استبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من 130 موظفاً في فروع ثلاثة من البنوك خاصة في محافظتي دمشق واللاذقية، والمتمثلة في آرائهم وتوجهاتهم. وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم تحليل الاستبانة التي من خلالها تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم مقتراحات وآفاق بشأن الموضوع.

## المراجع العربية والأجنبية وموقع الانترنت:

### المراجع العربية:

1. أبو العلا، محمد صلاح الدين : (2009) ضغوط العمل وأثرها على الولاء - دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
2. الثمالي، عبدالله محمد (2002) علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. ص: 19
3. حنونة، سامي إبراهيم حماد، (2006) ،قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية \_ غزة
4. رشيد، مازن فارس (2004) الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد (11) عدد (1) ص: 12-14
5. روبنز ريكوبير، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع : الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004، ص. 27.
6. الزهراني، أحمد بن حسن الوزاب ( 2012 ) : الثقة التنظيمية لدى مديرى المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، السعودية
7. السحيباني، صالح - المسئولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية : حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية- ٢٥ مارس ٢٠٠٩ ، بيروت، الجمهورية- اللبنانيـ (المؤتمر الدولي حول " القطاع الخاص في التنمية : تقييم واستشراف " ص: ٢٣
8. الشكرجي، أسماء طه نوري ( 2008 ) : أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحترام النفسي للعاملين- دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
9. الطائي، رنا ناصر صبر ، (2007 ) ، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد

10. عاصي، نايف علي، وحسين، هدى مجيد ( 2008 ) : الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي -العاملين – دراسة ميدانية، هيئة التعليم التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (3)
11. العربي ، منصور محمد اسماعيل (2003) ، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية الخاصة من وجهة نظر المديرين - دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي الخاص في اليمن، جامعة الأزهر بنات 21
12. الغالبي ، طاهر و العامري، صالح ، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصادر التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، عمان ، العدد 13 ، 2002، ص 217:218
13. فليح ، محمد حكمت (2010) تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائري التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت – مجلة الإدارة والاقتصاد – العدد 83 - 2010
14. فؤاد محمد حسن و ماجد مبخوت جعبل، مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المرتبطة عليها: دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق و المستهلك، صنعاء، اليمن، أكتوبر 2008 ،ص.
15. كاظم، أميرة خضير (2014) الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي – دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ص: 232-233
16. المعاني ، أيمن عودة (1996) الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان ص:21
17. المغربي نهال و فؤاد ياسمين2008، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 138 ، مصر ،
18. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح(1996) المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية ص:426
19. ميثاق قيم ومبادئ العمل - بنك الاسكندرية - 2012
20. نوافان - محمد حامد ، القياس المحاسبي لتکاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سنة 2010، ص:28.

## المراجع الأجنبية:

1. Archie B. Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, **Business Horizons**, July-August 1991,pp 39:48
2. Archie B. Carroll, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, **Academy of Management Review**, Vol. 4, No.4,1997 ,pp500:501
3. Archie B CAROLL, **Corporate Social responsibility : evolution of a definitional construct**, **Business Society**, USA, 1999, vol. 38, n° 3, p. 286
4. ATAUR Rahman Belal, Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries, (Corporate social responsibility series) Ashgate Publishing Company, USA, 2008, pp: 13-14.
5. Barney, Jay, Firm Resources and sustained competitive advantages , **journal of management** ,1991, vol.17,No.1,1991 p:102
6. Chen, S.C. and GS. Dhillon (2003): "Interpeting Dimensions of Consumer Trustin E- Commerce. Information Technology and Management 4 (2-3): P.P:303-318.
7. Harris , A. F. (2003) . Towards cultural competence: An Exploratory Study of the Relationship Between Racial Identity And contextual performance indicators of public Employees . Unpublished dissertation , North Carolina State University , Raleigh , North Carolina, p:31
8. Iwu-Egwuonwu, Ronald Chibuike, Corporate Reputation & Firm Performance: Empirical Literature Evidence, **International Journal of Business and Management**, Vol. 6, No. 4; April 2011,pp:201:202
9. John, D .,(2010), **Leadership style and organizational commitment: the moderating effect of Locus of control** , ASBBS Annual Conference: Las Vegas, Vol. 17, No. 1,p. 280 . 5-Joo, B.-K.
- 10.Joo, B.-K. Shim, J.H, ( 2010 ) Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture, **Human Resource Development International** , Vol . 13, No. 4, p . 427
- 11.Karadeniz, Mustafa, Product Positioning Strategy in Marketing Management ,**Journal of Naval Science and Engineering**, , Vol. 5 ,No. 2,2009, p:99

- 12.Keith DAVIS, The case for and against business assumption of responsibilities, **The academy of management Journal**, vol. 16, n° 2, Jun 1973, p.312
- 13.Marrewijk, Marcel, Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion , **Journal of Business Ethics** , Volume.44, 2003,p:100
- 14.Meyer J and Allen N J P (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, pp. 6-7.
- 15.Milton FRIEDMAN, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, **The New York Times Magazine**, September 13, 1970. Copyright , 1970 by The New York Times Company
- 16.Roberts, Robin.w, Determinates of Corporate Social Responsibility Disclosure An Application of Stakeholders Theory, **Accounting Organizations and society** , Vol. 17, No. 6,1992, p:597
- 17.Swailes, S. (2004). Commitment to Change: Profiles of Commitment and in-Role, Performance, Personnel Review, 33(2),p p 187-189.
- 18.Tan, Hwee Hoon & Augustine K.H. Lim. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, 143:1, 45-66.
- 19.Turker, D.(2009). Measuring Corporate Social Responsibility :A Scale Development Study. **Journal of Business Ethics**, Vol. 85, p:418.
- 20.Tyler, H., & Doerfel, M. (2006). Competitive and cooperative conflict communication climates: The influence of ombuds processes on trust and commitment to the organization. **International Journal of Conflict Management**, 17(2), 129 – 153.
- 21.Varona, F., (2002),Conceptualization and management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemala Organizations, **American Communication Journal**, Vol.5, No.3, PP.224-226
- 22.WeiBo, Z., Kaur, S.,& Jun, W., (2010),New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009), **African Journal of Business Management** , Vol. 4, No (1), p. 013

موقع الانترنت:

1. <http://www.albaraka.com/ar/default.asp?action=category&id=5>
2. [http://www.bbsfbank.com/?page=category&category\\_id=28&lang=ar&page=2&pager=1](http://www.bbsfbank.com/?page=category&category_id=28&lang=ar&page=2&pager=1)
3. <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.html>
4. [https://www.unglobalcompact.org/system/.../BBS\\_COP\\_report.pptx.](https://www.unglobalcompact.org/system/.../BBS_COP_report.pptx)

## **الملاحق**

## 1- ملف الاستبانة



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير إدارة الأعمال

السادة العاملين في البنوك الخاصة :

بعد التحية،

يرجى المساعدة في ملئ الاستبانة المرفقة حول أثر المسؤولية الاجتماعية للبنوك على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها بدقة و موضوعية، وذلك في إطار دراسة يجري إعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة الاعمال التخصصي MBA في الجامعة الافتراضية السورية علمًا أن المعلومات التي تدلون بها ستسخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

### المسوؤلية الاجتماعية للمؤسسات

#### المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين

العبارة	1
يدعم البنك الموظفين الراغبين في الحصول على التعليم الإضافي.	
تشجع سياسات البنك لدينا الموظفين على تطوير مهاراتهم.	2
تحقق سياسات البنك المرننة لموظفيها توافقناً جيداً بين العمل والحياة.	3
تهتم الإدارة باحتياجات الموظفين ورغباتهم.	4
عادة ما تكون القرارات الإدارية الخاصة بالموظفين عادلة.	5
المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء	

					يقدم البنك معلومات كاملة ودقيقة عن خدماته لعملائه.	6
					يحترم البنك حقوق العميل وفق القانون	7
					رضا العملاء مهم للغاية بالنسبة للبنك.	8
<b>المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع</b>						
					يؤكد البنك على أهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.	9
					يساهم البنك في الحملات والمشاريع التي تعزز رفاه المجتمع.	10
					يسعى البنك للوصول للتنمية المستدامة تجاه الأجيال القادمة.	11
					يقوم البنك بالاستثمارات لخلق حياة أفضل للأجيال القادمة.	12
					يشجع البنك موظفيه للمشاركة في الأنشطة الطوعية.	13
					يدعم البنك المنظمات غير الحكومية العاملة في المناطق المضطربة أو الساخنة	14
<b>المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة</b>						
					يمارس البنك برامج خاصة للحد من التأثير السلبي على البيئة الطبيعية.	15
					يشترك البنك في الأنشطة التي تهدف إلى حماية وتحسين البيئة الطبيعية.	16

الثقة التنظيمية						
الثقة بإدارة المنظمة						
العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة	
اختصاص الإدارة ومعرفتها بدقة الأمور في العمل يجعلني أثق بها						17
تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة						18
إدارة البنك تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات						19

					تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك والمتبادل	20
					إدارة البنك تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت	21
					إدارة البنك تقيم الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة	22
					إدارة البنك تحاول اشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية	23
					إدارة البنك تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين	24
					يطبق البنك النظام على الجميع بالتساوي	25
					إدارة البنك تمنح فرص ترقية عادلة	26

الالتزام التنظيمي						
الالتزام التنظيمي العاطفي						
العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة	
أشعر وبجدية بأن مشاكل البنك وكأنها مشاكل خاصة						27
أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذا البنك						28
أشعر بأنني جزء من عائلة في هذا البنك						29
أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذا البنك						30
الالتزام التنظيمي المستمر						
مغادرة البنك حالياً يسبب لي العديد من المشكلات والاضطرابات						31
أشعر بأن لدي خيارات وفرص قليلة جداً للنظر في مغادرة هذا البنك						32
الفوائد التي أحصل عليها في البنك هي أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري بالعمل فيه						33
إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل						34

### الالتزام التنظيمي للمعياري

					أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذا البنك	35
					هذا البنك يستحق إخلاصي وولائي له	36
					تهمني سمعة ومستقبل البنك الذي أعمل فيه	37
					أبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني عادة لمساعدة البنك على تحقيق أهدافه	38

### البيانات الشخصية

		ذكر	انثى	الجنس	39
أكبر من 45 سنة	45-35	35-26 سنة	أقل من 25 سنة	العمر	40
أخرى	دراسات عليا	اجازة جامعية	معهد متوسط	المؤهل العلمي	41
أكثر من 5 سنوات	من سنتين إلى 5 سنوات	من سنة إلى سنتين	أقل من سنة	عدد سنوات الخبرة	42

### 2- مقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات للباحث Turker (2009)

المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين	
العبارة	الرقم
يدعم البنك الموظفين الراغبين في الحصول على التعليم الإضافي.	1
تشجع سياسات البنك لدينا الموظفين على تطوير مهاراتهم.	2
تحقق سياسات البنك المرنة لموظفيها توازناً جيداً بين العمل والحياة .	3
تهتم الإدارة باحتياجات الموظفين ورغباتهم.	4
عادلة ما تكون القرارات الإدارية الخاصة بالموظفين عادلة.	5
المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء	
العبارة	الرقم
يقدم البنك معلومات كاملة ودقيقة عن خدماته لعملائه.	6
يحترم البنك حقوق العميل وفق القانون.	7
رضاء العملاء مهم للغاية بالنسبة للبنك	8
المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	
العبارة	الرقم
يؤكد البنك على أهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.	9

يساهم البنك في الحملات والمشاريع التي تعزز رفاه المجتمع	10
يسعى البنك للوصول للتنمية المستدامة تجاه الأجيال القادمة.	11
يقوم البنك بالاستثمارات لخلق حياة أفضل للأجيال القادمة.	12
يشجع البنك موظفيه للمشاركة في الأنشطة الطوعية.	13
يدعم البنك المنظمات غير الحكومية العاملة في المناطق المضطربة أو الساخنة	14
<b>المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة</b>	
العبارة	الرقم
يمارس البنك برامج خاصة لحد من التأثير السلبي على البيئة الطبيعية.	15
يشترك البنك في الأنشطة التي تهدف إلى حماية وتحسين البيئة الطبيعية	16

### 3- مقياس الثقة التنظيمية بالإدارة العليا للسعادي 2001

الرقم	العبارة
1	اختصاص الإدارة ومعرفتها بدقة الأمور في العمل يجعلني أثق بها
2	تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أية مساعدة
3	إدارة البنك تتظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات
4	تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً لفهم المشترك والمتبادل
5	إدارة البنك تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت
6	إدارة البنك تقيم الجهد الاستثنائية والأفكار الجديدة
7	إدارة البنك تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية
8	إدارة البنك تتعامل بصدق ونراهة مع العاملين
9	يطبق البنك النظام على الجميع بالتساوي
10	إدارة البنك تمنح فرص ترقية عادلة

### 4- مقياس الالتزام التنظيمي لماير وألين 1999

الرقم	الالتزام التنظيمي العاطفي
العبارة	
1	أشعر وبجدية بأن مشاكل البنك وكأنها مشاكلني الخاصة

أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذا البنك	2
أشعر بأنني جزء من عائلة في هذا البنك	3
أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذا البنك	4
<b>الالتزام التنظيمي المستمر</b>	
العبارة	الرقم
مغادرة البنك حالياً يسبب لي العديد من المشكلات والاضطرابات	5
أشعر بأن لدي خيارات وفرص قليلة جداً للنظر في مغادرة هذا البنك	6
الفوائد التي أحصل عليها في البنك هي أحد الأسباب الرئيسية لاستمراري بالعمل فيه	7
إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل	8
<b>الالتزام التنظيمي المعياري</b>	
العبارة	الرقم
أنا مستعد للاقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذا البنك	9
هذا البنك يستحق إخلاصي وولائي له	10
تؤمنني سمعة ومستقبل البنك الذي أعمل فيه	11
أبذل جهداً أكثر مما هو متوقع مني عادة لمساعدة البنك على تحقيق أهدافه	12