

(( تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات علي الكلمة المنطوقة منهم  
نحو المنظمة - الدور الوسيط لاتجاهات العاملين ))  
( دراسة ميدانية )

د. عايدة سيد معوض السيد- مدرس ادارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

أولاً : ملخص الدراسة .

**الهدف :** يهدف البحث الي تحديد تأثير ادراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة للأطراف الخارجية ، مع تحديد الدور الوسيط لاتجاهات العاملين ( ادراك الثقة التنظيمية - ادراك العدالة التنظيمية - الشعور بالتعارف التنظيمي ) .

**منهجية البحث :** تم الاعتماد علي عينة حصصية من العاملين بشركة مصر القابضة للتأمين وشركاتها التابعة ، وبالفعل تم توزيع ٤٠٠ قائمة وقد بلغ معدل الاستجابة حوالي (٨٧.٥%) حيث بلغ عدد القوائم السليمة ٣٥٠ قائمة ، تم اجراء التحليل الإحصائي واختبار الفروض وذلك من خلال اجراء التحليل الوصفي لكلا من عينة الدراسة وبنود قياس المتغيرات، ثم تحليل كلا من العامل الاستكشافي(Exploratory Factor Analysis (EFA) والعامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)، ثم تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية Structure Equation Modeling (SEM) واختبار فروض الدراسة .

**النتائج :** بالنسبة لاختبار الفروض المباشرة فقد اظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي معنوي لادراك العاملين لأنشطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركة مصر القابضة للتأمين علي اتجاهاتهم نحو المنظمة خاصة من حيث ادراكهم لكلا من الثقة والعدالة التنظيميتين ( كمتغيرات كلية وبالنسبة للأبعاد الفرعية لكل منهما )، بينما لم تظهر معنوية هذا التأثير بالنسبة لشعور العاملين بالتعارف التنظيمي ، كما أظهرت النتائج وجود تأثير ايجابي معنوي لادراك العاملين لأنشطة وممارسات المسؤولية

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

الاجتماعية لشركة مصر القابضة للتأمين علي الكلمة المنطوقة منهم بالنسبة للجانب المعلوماتي دون الاقناعي ، يضاف الي ذلك أوضحت النتائج وجود تأثير ايجابي معنوي لاتجاهات العاملين ( ادراك الثقة التنظيمية – ادراك العدالة التنظيمية – الشعور بالتعارف التنظيمي ) علي الكلمة المنطوقة من العاملين ( البعد المعلوماتي والبعد الاقناعي ) بشركة مصر القابضة للتأمين وشركاتها التابعة .

أما بالنسبة لاختبار الفروض غير المباشرة فقد اظهرت نتائج الدراسة ان إدراك العاملين لكلا من الثقة والعدالة التنظيميتين يتوسط كلياً تأثير إدراكهم للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة ، بينما لا تظهر معنوية هذا الدور بالنسبة لشعور العاملين بالتعارف التنظيمي.

**الكلمات الدالة:** .المسؤولية الاجتماعية للشركات –الكلمة المنطوقة من العاملين – ادراك الثقة التنظيمية – ادراك العدالة التنظيمية – الشعور بالتعارف التنظيمي – شركة مصر القابضة للتأمين .

### ثانياً : مقدمة :

منذ مطلع القرن العشرين " تطورت فلسفات اقتصادية عديدة تزامنت مع الانفصال المتزايد بين ملكية الدولة لعناصر الانتاج والملكية الخاصة أو بصيغة أخرى اشراك القطاع الخاص في الانتاج والعديد من الأنشطة الاقتصادية ، بحيث أصبح يحظى هذا القطاع بالنصيب الأكبر سواء في الناتج المحلي (حوالي ٦٥%) أو بالنسبة لتشغيل العمالة (أكثر من ٤٥%) من حجم العمالة (Chaudhary,2018) ، ومع مرور الوقت كان لابد لهذا القطاع أن يلعب دوراً اجتماعياً فضلاً عن دوره الاقتصادي، وبالفعل سعى عدد كبير من شركات القطاع الخاص الى تبني برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع وما يوجهه من تحديات وتعمل علي تنفيذ الرؤية المستقبلية للدول التي تعمل بها . (Sun& Rashid,2012; Hakimy& yu,2015)

هذا وقد تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في معظم بلدان العالم وأصبح لها الأولوية من حيث تحويل الشركات الخاصة الى شركاء في تحقيق تطور المجتمعات ومساعدتها في اتخاذ خطوات سريعة نحو التنمية المستدامة ، مثل حملات شركة فودافون للتوعية ضد مخاطر مخلفات السيارات، حملات شركة شل لحماية حقوق الإنسان والقضايا المتعلقة بالبيئة اضافة إلى برامج التوعية التي تبنتها شركة نستله للحد من عمالة الأطفال في البلدان النامية (Ali et al, 2010;Azim et al, 2014) ، وكذلك برامج الأمم المتحدة للتنمية NDP وغيرها من المنظمات الدولية ، الداعية إلى ضرورة تزايد الدور الاجتماعي وممارسات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال العامة منها والخاصة.(Sarfraz et al, 2018) .

ويلاحظ أن الممارسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات قد تغيرت كثيراً عما أوجزه بعض الاقتصاديين الكلاسيكيين أمثال Freedman و Druker والتي تمثلت في سداد أجور عادلة للعاملين، توفير السلع الجيدة للعملاء، سداد الضرائب واحترام سيادة القانون وتبنى فكره أن هذه المسؤولية هي فلسفة تؤدي إلى خفض الأرباح وزيادة تكاليف العمل، (Ali et al, 2016; Gupta&Sharma, 2010) ، إلى كونها استراتيجية طويلة المدى وأداة لنجاح الشركات في تحقيق ميزة تنافسية والعمل على تحسين مستوى رفاهية المجتمع ككل ((Brieger et al, 2019;Glavas&Kelley, 2014) ، ذلك من خلال القيام بالعديد من الممارسات مثل تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، ترشيد استخدام الطاقة ، حماية البيئة (Aziner et al, 2011) ، والمساهمة في علاج المشكلات الاجتماعية المزمنة كالبطالة، التفرقة العنصرية في مكان العمل وانتهاك حقوق الإنسان . (Kim et al, 2010; Chaudhary, 2018) .

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات وتنامي الدراسات من هذا المجال ، إلا أنه يلاحظ أن الغالبية العظمى منها قد ركز على تحديد دورها وتأثيرها على المستوى الكلي Macro level analysis سواء بالنسبة للأداء المالي للمنظمة (Ho,2012) ، تحسين الصورة الذهنية للمنظمة ودعم سمعتها (Azim et al,2014) ، تعظيم الحصة السوقية من خلال تعزيز ولاء العملاء (Khan et al, 2015) ، تحقيق ميزة نسبية ودعم القدرات التنافسية للمنظمة (Almeida,et al,2019) ، كما يلاحظ وجود نقص واضح في دراسة دور هذه المسؤولية على المستوى الجزئي Microlevel خاصة فيما يتعلق بإدراك العاملين لهذه المسؤولية ومدى تأثيرها على اتجاهاتهم ودافعيتهم للعمل (Zhou et al,2017;Zafar&Ali,2016) ومن ثم توجيه أدائهم الوظيفي نحو تحقيق معدلات الأداء المرغوبة (Singhapakdi et al, 2019).

ومن ناحية أخرى تعد الكلمة المنطوقة word of mouth (WOM) من المفاهيم كثيرة التداول في الأبحاث والدراسات التسويقية باعتبارها أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تساهم في الترويج لمنتجات المنظمة واكتساب المستهلكين قدر أكبر من الثقة فيها والولاء لها (Goyette et al, 2010) ، إلا أن التعرض لهذا المفهوم في مجال دراسات الموارد البشرية يُعد أمراً حديثاً، اتجهت له منظمات الأعمال في الأونة الأخيرة تحت مسمى (Staff/Employee-WOM) وذلك استجابة لزيادة الاهتمام بدور العاملين في دعم سمعة المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Cravens& Oliver, 2006) ، فضلا عن زيادة اهتمام العاملين باستخدام شبكات التواصل الاجتماعي مما يزيد من تأثير الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة. (Esenyel&Emegwali,2019)

كما يلاحظ أيضاً أن معظم الدراسات التي تناولت مفهوم الكلفة المنطوقة من العاملين قد ركزت على بعض القطاعات التطبيقية دون غيرها مثل مثل الطيران، الفنادق، الخدمات المصرفية، التعليم وكذلك الصناعات الغذائية (Glavas & Kelley, 2014; Sun & Yu, 2015; Suher et al, 2017)، مع وجود الكثير من التجاهل لدراسة هذه الظاهرة في مجال خدمات علي درجة عالية من الأهمية وهي قطاع الخدمات التأمينية .

ومن هذا المنطلق تعمل هذه الدراسة على البحث في مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال مع التركيز على دورها في التأثير على الكلفة المنطوقة من العاملين من خلال الدور الوسيط لاتجاهات هؤلاء العاملين (إدراك العدالة التنظيمية - إدراك الثقة التنظيمية-التعارف التنظيمي) .

### ثالثاً : أدبيات الدراسة :

#### (١) المسؤولية الاجتماعية للشركات :

نشأ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات مع كتابات كلا من دراكر وبائر (Druker & Beyer) وبعد سنوات قليلة من بداية الثورة الصناعية وانطلاق عجلات التقدم والانتاج والتسارع نحو الربحية وتعظيم العوائد الاقتصادية ، وما واكب ذلك من تزايد الاستغلال وغياب التشريعات المؤيدة للحقوق والحريات والداعمة لتحقيق العدالة الاجتماعية (Ali et al, 2010)، للتأكيد على الدور المجتمعي الذي يجب أن تلعبه منظمات الأعمال نحو أصحاب المصالح المختلفة خاصة المجتمع سواء من حيث الحماية والتطوير أو تحقيق حياة أفضل للمواطنين جميعاً (Lee et al, 2013) .

هذا ويشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية طبقاً للمدخل الكلاسيكي إلى كونها مجموعة الأنشطة والممارسات التي تعكس مسؤولية المنظمة عن جمهور المتعاملين معها فقط، أي التي تربطهم بالمنظمة مصالح متبادلة دون غيرهم من الأطراف (Hakimy & Rashid, 2012; Kim & Scullion, 2013) وذلك

بههدف دعم العلاقات مع هذا الجمهور بما يعود بالنفع على المنظمة في المقام الأول في صورة تعظيم الربحية، دعم للتنافسية وزيادة القدرة على تحقيق التطوير والاستدامة التنظيمية (Glavas& Kelly , 2014) .

إلا أن هذا المدخل (النفعي) لم يصمد كثيراً أمام التغيرات العديدة التي شهدتها الأسواق العالمية مثل حرية التجارة، حرية الإعلام، سرعة وكثافة تبادل المعرفة وزيادة سلطة جماعات الضغط والنقابات العمالية وجماعات حماية البيئة وحماية المستهلك (Korshun et al, 2014) ، الأمر الذي أدى إلى تغير النظرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وظهور المدخل الحديث الذي يستند إلى نظرية التبادل الاجتماعي Social exchange theory والذي يرى في المنظمة نظام اجتماعي (عضو في المجتمع) ومن ثم عليه خدمة هذا المجتمع بكافة طوائفه والعمل على اتخاذ خطوات أكثر فعالية نحو تطوره وتحقيق رفاهيته (Sarfraz et al, 2018) فضلاً عن مساهمته في رفع الضرر المتوقع عن كاهل مواطنيه (Brieger et al, 2019) .

وفي ضوء نظرية الهوية الاجتماعية ( Social Identity Theory ) ينظر للمسؤولية الاجتماعية للشركات على انها تلك الأنشطة التي تقوم بها منظمات الأعمال لتحقيق أنخراطها داخل المجتمعات التي تعمل بها ومن ثم إكسابها هوية اجتماعية تساعدها على تحقيق نتائج أفضل لأعمالها ذلك من ناحية ، وتمكنها من خدمة وتطوير هذه المجتمعات من ناحية أخرى. (Shuli&Suwande,2017;Esenyel&Emeagwalti,2019)

وقد عرف البنك الدولي هذه المسؤولية بأنها التزام اصحاب الأنشطة الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الأفراد وخدمة أغراض التنمية (WB)، كما عرفت غرفة التجارة العالمية (WCC) المسؤولية الاجتماعية بأنها جميع المحاولات التي تسهم في تطوع المؤسسات في الأنشطة التنموية نظراً لعدة ضغوط واعتبارات أخلاقية ، اجتماعية وبيئية

، وأكد تعريف الاتحاد الأوروبي (E.U) على الطبيعة التطوعية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لتحقيق خدمات اجتماعية وبيئية للمجتمع المحيط. إلا أن الدراسات الحديثة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات تشير إلى أن هذه المسؤولية ليست تطوعية ولكنها أصبحت الزامية على منظمات الأعمال كاستراتيجية للنجاح وتحقيق استدامة أنشطتها في الأسواق التي تعمل بها (Suhar et al, 2017; Almeida et al, 2019)، ويؤكد (Brieger et al, 2019) أن مساهمة منظمات الأعمال في أنشطة المسؤولية الاجتماعية وان كان ينظر له قديماً على أنه نشاطاً تطوعياً، فإنه في الوقت الحاضر أصبح استراتيجية لابد منها تستدعي بالضرورة تضمين الأنشطة والاهتمامات الاجتماعية والاخلاقية داخل كافة الممارسات والتعاملات داخل المنظمة وخارجها، والدليل على ذلك تبني نحو (٧٢-٨٣%) من المنظمات الناجحة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية، سواء في الدول المتقدمة (السويد - بريطانيا - اليابان) أو حتى في الدول النامية (ماليزيا - أندونيسيا - الإمارات العربية المتحدة) (Galbreath, 2015; Singhapakdi et al, 2019).

وحول طبيعة الأنشطة والممارسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، فيلاحظ على الرغم من تعدد هذه الأنشطة وتنوعها إلا أنه غالباً ما تستهدف خدمة عدة أطراف محددة تنحصر في (العاملين . العملاء . البيئة . المجتمع) (Turker, 2009; Kim et al, 2010; Sarfraz et al, 2018)، وذلك لتحقيق العديد من الأهداف علي عدة مستويات منها الأهداف الاقتصادية مثل تعظيم الربحية، دعم المركز المالي، تحقيق الميزة التنافسية (Rupp et al, 2011; Tziner et al, 2006)، الأهداف الاجتماعية مثل رعاية الأحداث الهامة - التبرعات للمنظمات الخيرية - المساهمة في علاج المشكلات الاجتماعية - رعاية مصالح العاملين.. (Korschun et al, 2014)، الأهداف الأخلاقية والقانونية وضع موثيق أخلاقية للعمل . حماية المستهلكين . الالتزام بالقواعد والقوانين. (Turker, 2009; Gupta & Sharma, 2016)، والأهداف البيئية

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

مثل استخدام خامات صديقة للبيئة وإعادة تدوير المخلفات الصناعية . (Rupp et al, 2006; Suher et al , 2017 ; Sarfraz et al 2018) .  
في ضوء ما سبق يمكن تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها :-

" مجموعة الأنشطة والممارسات الاجتماعية والأخلاقية والبيئية التي تلتزم بها منظمات الأعمال بهدف دعم أعمالها وسياساتها التنظيمية وتحقيق تطوير واستدامة مجتمعاتها".

## (٢) الكلمة المنطوقة من العاملين Employee Word of Mouth

تعد الكلمة المنطوقة من العاملين أحد وسائل الاتصالات الشخصية بين العاملين بالمنظمة والجمهور الخارجي تتناول كل ما يتعلق بهذه المنظمة سواء منتجاتها ، علامتها التجارية ، نظم العمل ، الأنشطة الخيرية، الإنجازات . (Walker,2001.(P.63);Harris&Ogbonna,2013) كما ينظر لهذه الكلمة المنطوقة من العاملين على أنها آلية ذات فعالية كبيرة في عملية نشر المعلومات وتداولها بشكل إيجابي بين العملاء الداخليين (العاملين) وكافة الأطراف الخارجية المتعاملة مع المنظمة (Gonzales&Gidumal,2016; Van-Hoye,2014;Cifuentes&Léon,2015) ، بهدف تكوين اتجاهات ايجابية وصورة ذهنية جيدة عن تلك المنظمة (بشكل عام) أمام الغير . (Voiron et al, 2016; Suher, et al,2017). ويضيف (Haghighikhah et al,2016) أن الكلمة المنطوقة بواسطة العاملين لا ترتبط فقط بعملية التبادل أو المشاركة في المعرفة ولكنها أشمل من ذلك حيث تنطوي هذه الكلمة على نقل التجربة الكلية التي يعيشها العاملون داخل المنظمة الى الاطراف الخارجية سواء تعلق ذلك بنقل معلومات، إعطاء النصائح أو سرد المواقف والتجارب التنظيمية .

هذا وقد أوضحت الدراسات الحديثة في هذا المجال أن الكلمة المنطوقة بواسطة العاملين أصبح ينظر لها على أنها استراتيجية طويلة المدى تعمل على



مشاركة "رسالة" أو محتوى مُصاغ بدقة Well defined content بهدف بناء علاقات قوية عن طريق استخدام أساليب محددة مسبقاً بين صاحب العمل (المنظمة) والأطراف الخارجية بحيث يتم تناقل هذا المحتوى من خلال العاملين (Lee et al,2017; Uadhyay&Powers,2018) ، وذلك بهدف دعم سمعة المنظمة، تكوين صورة ذهنية جيدة وتحقيق الولاء لعلامتها التجارية. (Goyette, et al, 2010,Morgan,2017)، ويضيف (Esenyel&Emeagwalti,2019) أن هذه الاستراتيجية تعود من الاستراتيجيات الواعدة التي تعمل على تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري ، من خلال استخدام العاملين كأداة للترويج للمنظمة سواء كمنتج أو كصاحب عمل (Producer&Employer) أو كشريك رئيسي وعضو فعال يلعب دوراً هاماً في تحقيق خدمة ورفاهة المجتمع (Social Partener). (Almedia et al, 2019; Singhapakdi et al, 2019).

هذا وقد أوضح (Haghighikhah et al,2016) أنه يمكن حصر تأثير الكلمة المنطوقة من العاملين في مجالين رئيسيين هما الجانب المعلوماتي (Informative-WOM) والذي يرتبط بقيام العاملين بنشر المعلومات عن كافة الجوانب المتعلقة بالمنظمة سواء بشكل شخصي أو الكتروني (on-line) ، أما الجانب الآخر فهو الجانب الاقتاعي (Persuasive-WOM) والذي يرتبط بقيام العاملين باقناع الغير بتجربة التعامل مع المنظمة سواء كعملاء أو متقدمين للعمل بها . (Voirin et al,2016;Morgan,2017) ، إلا أن بعض الدراسات اضافت مجالاً ثالثاً لتأثير الكلمة المنطوقة من العاملين وهو الجانب الدفاعي (Defendive-Wom) والذي يرتبط بقيام العاملين بالدفاع عن المنظمة ضد الشائعات أو الاخبار المسيئة لها (Cervellon&Lirio,2017;Upadhyay&power,2018) سواء تلك التي تنشر عبر شبكات التواصل الاجتماعي أو التي يتم تنظيمها بشكل ممنهج بواسطة الشركات المنافسة. (Esenyet&Emeagwali et al, 2019)

ويلاحظ زيادة الاهتمام في السنوات الأخيرة (خاصة في الشركات الكبرى ذات العلامات التجارية القوية) بمفهوم الكلمة المنطوقة من العاملين وكيفية الاستفادة منها وذلك نظراً لعدة أسباب منها زيادة وعي العاملين بدورهم في تكوين سمعة المنظمة (Keeling et al, 2013; lee,2017)، زيادة وعي العملاء والجمهور الخارجي والاتجاه للبحث عن المعلومات قبل التعامل مع الشركات (Voirin et al 2016; Suher et al , 2017)، إضافة إلى انتشار وسائل الاتصالات خاصة شبكات التواصل الاجتماعي والتي بموجبها أصبح للكلمة تأثير فعال "خاصة إذا كانت من مصدر داخلي-العاملين" في بناء أو هدم منظمات الأعمال ، حيث لم يعد الأمر متوقفاً على مجرد التفاعلات المباشرة بين العاملين والجمهور الخارجي (Morgan,2017) ، ولكن أيضاً أصبحت هناك قوة أكثر تأثيراً وهي الكلمة والتفاعلات الالكترونية (e-WOM) وما يتم نشره من اخبار ومنشورات Posts تلقى صدى ومشاركة واسعة من المتعاملين وغير المتعاملين مع المنظمة (Cervellon&lirio, 2017; Almedia et al, 2019)

ومن ثم أصبحت المنظمات تبذل الكثير من الجهود لتحقيق الإدارة الفعالة للكلمة المنطوقة من العاملين لتعظيم الاستفادة منها من خلال عدة آليات مثل الاهتمام بانشطة التسويق الداخلي لتكوين اتجاهات ايجابية من العاملين نحو المنظمة (Cravens&Oliver,2006) تفعيل دور إدارة المواد البشرية في تدعيم العلاقات مع العاملين للحد من سلوكياتهم السلبية تجاه انفسهم / بعضهم البعض أو تجاه المنظمة والتي أطلق عليها (الجانب المظلم من الحياة التنظيمية) (Goyette et al,2010;Harris&Ogbonna,2013) ، وهو ما يزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمة وارتباطهم بها (نفسياً وعاطفياً)ومن ثم تزيد رغبتهم في التحدث عنها بصورة ايجابية أمام الغير (Cifuentes&león,2015;Suher et al,2017)، إضافة إلى ضرورة بذل بعض الجهد لزيادة قدرة العاملين على التواصل الفعال مع الآخرين من خلال

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

كثافة التدريب على الأساليب الأكثر فعالية لتوصيل المعلومة وتحقيق الاقناع المطلوب للأطراف الأخرى (Voirin et al, 2016) .

أما فيما يتعلق بالتفاعلات الالكترونية بين العاملين والاطراف الأخرى (e-WOM) فقد أكدت بعض الدراسات أنه لتحقيق العوائد المرجوه من هذه التفاعلات فإنه يجب على المنظمات بذل مزيد من الجهد لفحص هذه التعاملات سواء من حيث الوسيلة (Medium) ومدى انتشارها، المصدر (Source) واحد - متعدد ، الدافع (Motive) سلبي / إيجابي وكذلك مدى حيادية المحتوى (Van-Valence) (Hoye,2015) ، والعمل على زيادة استخدام شبكات التواصل الداخلية Enterprise-Social Networks (ESNs) لتحقيق فعالية واستمرارية التواصل مع العاملين والحرص على ضرورة القياس المستمر لمدى نجاح هذه الوسائل في تكوين ردود أفعال ايجابية من العاملين نحو المنظمة (Goyette et al,2010;lee,2017) ، إضافة إلى ضرورة وجود ضوابط تنظيمية لمشاركة العاملين في شبكات التواصل الاجتماعي وزيادة وعيهم بخطورة هذه الوسيلة على سمعة المنظمة وأعمالها (Cervello&Irijo, 2017) مع إعطاء قدر أكبر من التركيز على العاملين الأكثر تفاعلاً ونشاطاً على المواقع الالكترونية وصفحاتها المختلفة (Upadhyay&power,2018;Esenyel&Emeagwali,2019).

في ضوء ما سبق يمكن تحديد مفهوم الكلمة المنطوقة من العاملين علي أنها :- " مجموعة الحوارات والمعلومات والتجارب التي يتم تناقلها بين العاملين والأطراف المختلفة خارج المنظمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ويكون لها جم الأثر علي أداء هذه المنظمة وقدرتها علي انجاز أهدافها وتحقيق الاستمرارية في مجال الأعمال "

### (٣) اتجاهات العاملين

#### (أ) ادراك الثقة التنظيمية: Organizational Trust Perception

تشير الثقة التنظيمية الي التوقعات والمعتقدات والمشاعر الايجابية بين أطراف العلاقة التنظيمية ( كعقد نفسي غير مكتوب) والتي تبني علي أساس

الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية والمصالح المشتركة والابتعاد عن كل ما يضر بمصالح أي طرف من هذه الأطراف (Hoy&Nault,2002;Amico,2003) ، كما يمكن النظر للثقة التنظيمية على أنها مدى اطمئنان الأفراد داخل المحيط التنظيمي، لما يتم اتخاذه من قرارات وأفعال وأقوال ، وكذلك مدى إمكانية قيامهم ببعض الأنشطة والمهام نيابة عن بعضهم البعض (Stephenson,2004;Line,2010)، كما يؤكد (McAllister,2010) أن هذه الثقة تعكس اعتقاد الفرد ورغبة في التصرف بناء على كلمات وتصرفات وقرارات فرد آخر ، إضافة إلى كونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى استعداد الزملاء لمساندة بعضهم البعض خاصة في وقت الأزمات أو المواقف الطارئة والحرارة .

(McMans&Mosca,2015;Rutten et al ,2016) ، كما أوضح (Srivastava&Madan,2017) أن الثقة التنظيمية هي عبارة عن ارتفاع مستوى رغبة الزملاء في مساعدة بعضهم البعض، المشاركة ، التعاون بينهم والمشاركة في المعرفة ، كما يمكن النظر لهذه الثقة على المستوى التنظيمي الي كونها تعبر عن عدم استغلال الادارة للعاملين.

هذا ويعكس مفهوم الثقة التنظيمية خمسة حقائق رئيسية هي الاحسان (بين أطراف التعامل) ، الاعتمادية (مدى توافر المساندة بين الأطراف) ، الجدارة (مدى امتلاك المهارات والقدرات)، الأمانة (المصادقية في التعاملات) والافتتاح (الصراحة وعدم حجب المعلومات بين الأطراف) (Straiter,2005;Welch,2006)، ويضيف (Guven et al,2017) أن الثقة التنظيمية ترتبط بشقين رئيسيين هما الاعتمادية [ إلى أي مدى يمكن للفرد الاعتماد على الآخرين لأداء أعمال نيابة عنه] والخطر [ استعداد الغير للوقوف بجانب الفرد حالة تعرضه للخطر أو موقف صعب] ، وفي ذات السياق يشير (Heyns&Rothmann,2017) الي أن اكتساب هذه الثقة بين أعضاء المنظمة يتوقف على بعدين أساسيين هما الاعتمادية [ إمكانية اللجوء

للآخرين لطلب المساعدة خاصة في الأوقات الصعبة] والأفشاء (Disdosure) [ إمكانية انتمان الغير على المعرفة والمعلومات والأسرار حتى عن الأمور الشخصية ] ، ومن ناحية أخرى أوضحت بعض الدراسات أن وجود الثقة بين أعضاء المنظمة الواحدة انما يرتبط بارتفاع درجة التبادلية والمشاركة بين هؤلاء الأعضاء ، سواء في صورة تبادل المعرفة ، تبادل الأدوار ، المشاركة في أعباء العمل وقبول المخاطرة في سبيل تحقيق مصلحة الغير. (Basit,2017; Simbolon et al, 2018) .

هذا وتنقسم هذه الثقة الي نوعين أولهما الثقة العقلية –Cognition based Trust والتي تكتسب في ضوء أحكام العقل والتجارب السابقة في التعامل مع الغير وغالباً ما يتطلب اكتسابها فترات زمنية طويلة، أما النوع الثاني فهي الثقة العاطفية –Affect based Trust والتي تكتسب في ضوء المشاعر والعواطف ولا تستند لخبرات سابقة لذلك لا يحتاج تكوينها لفترات زمنية طويلة. (McAllister. 1995; Lin, 2010; Rutten et al, 2016)

كما يمكن تحديد هذه الثقة بناء علي ثلاثة مستويات رئيسية هي المستوى الفردى (الثقة في الزملاء ) والذي يرتبط بالعلاقات التعاونية المتبادلة بين زملاء العمل وما يتعلق بها من دعم للاتصالات المفتوحة والمشاركة في الأفكار والمعرفة ، المستوى الإشرافي (الثقة في المشرفين) والتي ترتبط بالتوقعات الايجابية من المرؤوسين نحو مشرفيهم وتعكس قوة علاقتهم وعدالة التعاملات فيما بينهم ، وأخيرا المستوى التنظيمي (الثقة في المنظمة ) والذي يعكس مدى ايمان العاملين بقدرة الادارة علي اشباع رغباتهم وامدادهم بالدعم المطلوب ماديا ومعنويا. (Martins,2008; McMans&Mosca, 2015; Guvent et al,2017;Simbolon et al, 2018)

وبالنسبة لمخرجات /أهمية الثقة التنظيمية فقد أشارت العديد من الدراسات الي الدور الفعال لادراك العاملين لهذه الثقة سواء علي المستوي الفردي في صورة الشعور بالأمان والالتزام التنظيمي (McAllister,2010;Martins,2008) ، خفض التوتر وارتفاع مستوي المشاركة في المعرفة (Rutten et al , 2016) وكذلك تحقيق القدرة علي التفاعل والتواصل مع الغير (Simbolon et al,2018)، وعلي المستوي التنظيمي في صورة منع الصراعات وتكوين بيئة عمل صحية وأمنة ، زيادة القدرة علي المحافظة علي المواهب و زيادة معدلات الأداء التنظيمي (Line,2010 ;Basit,2017).

في ضوء ما سبق يمكن تعريف ادراك العاملين للثقة التنظيمية بأنه :-  
" مدى الاطمئنان والاعتمادية (العقلية والعاطفية) بين أطراف التنظيم الواحد (أفراد -مشرفين-ادارة ) واستعداد كل منهم لمساعدة الآخر والوقوف بجانبه خاصة في وقت الشدائد والمحن . "

### **Organizational Justice Perception ادراك العدالة التنظيمية (ب)**

ترتبط العدالة التنظيمية بمدى تحقق النزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات في علاقة المنظمة بالعاملين ، حيث تجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق التكافؤ في الفرص داخل المحيط التنظيمي والذي يسهم في تأكيد الثقة بين الأطراف المختلفة داخل ذلك المحيط (Cropanzana,2007) ، كما تشير العدالة التنظيمية إلى إدراك العاملين إلى أي مدى يتم إتخاذ القرارات التنظيمية بشكل يستند إلى القواعد واللوائح التنظيمية الموضوعة (Baker et al, 2006) بحيث كلما أدرك العاملون أن هناك التزام من الإدارة باللوائح والمواثيق والقواعد التي سبق الاتفاق عليها من قبل كلما زاد إدراكهم لوجود هذه العدالة والعكس صحيح (Cropanzano & stein, 2009) ، وفي نفس السياق يشير (MaCain et al , 2010) ، أن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية ينبع من

ملاحظتهم لمدى وجود الانضباطية في العمل (الثواب والعقاب) وكفاءة تطبيق ما يتم إتخاذه من إجراءات تتوافق مع القواعد المتبعة داخل المنظمة Rule activation .

هذا وقد أشارت العديد من الدراسات منذ النظريات الأولى للعدالة وحتى الآن الي أن إدراك العاملون للعدالة التنظيمية يتوقف على نتيجة المقارنة بين بعضهم البعض بالنسبة لما يحصلون عليه من عوائد ومزايا مقابل الجهد المبذول في العمل (Swathi, et al,2017) بحيث كلما كانت النتيجة قريبة وتدل على عدم وجود فروق كبيرة بينهم يزيد إدراكهم لوجود هذه العدالة ومن ثم تزيد اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل والمنظمة والعكس صحيح (Pan et al, 2018).

وقد اتفقت معظم الدراسات السابقة على أبعاد أو أنواع تلك العدالة التنظيمية والتي غالباً ما تنحصر في ثلاثة أنواع، أولها هي عدالة التوزيعات والتي ترتبط بمدى تحقيق العدالة في توزيع موارد ومخرجات العمل من أجور – مكافآت – أرباح – فرص للترقى وغيرها ، وتستند هذه العدالة علي ثلاثة قواعد رئيسية هي (المساهمة في الجهد ، النوعية والحاجة ) (Bakhshi et al,2009)، والثانية هي عدالة الإجراءات والتي ترتبط بنمطية تطبيق اللوائح والقواعد التنظيمية للعمل على كافة العاملين بنفس الطريقة دون تمييز، ويستند تحقق هذه العدالة علي عدة قواعد هي (الاستئناف- الأخلاقية –الاستيعاب –عدم الانحياز –الدقة –الانسجام) (Asgari et al (2011) ، والثالثة هي عدالة التعاملات والتي ترتبط بالتفاعلات والاتصالات الاجتماعية بين الإدارة والعاملين والتي تتأثر بشكل كبير بكل من تحقيق الكرامة Dignity والأحترام Respect المتبادل بين الطرفين ، ويتوقف تحقق هذه العدالة علي عدة محددات هي ( وجود المبررات –الصراحة والاخلاص – احترام الطرف الآخر – سماع الطرف الآخر ) . (Smith et al, 2007; Corpanzana& Stein, . 2009;MaCain et al , 2010;Demirkian et al ,2016)

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكفاءة المنظمة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

وقد أضافت بعض الدراسات بُعداً رابعاً للعدالة التنظيمية وهو عدالة المعلومات والتي ترتبط بحق العاملين في الحصول على المعرفة والمعلومات المتاحة داخل التنظيم دون تفرقة ودون حجب بعضها وإتاحة البعض الآخر، وذلك نتيجة لزيادة دور المعلومات سواء في اتخاذ القرارات أو توجيه اتجاهات وسلوكيات العاملين، إلا أن البعض قد أدرج هذا لنوع تحت بند عدالة التوزيعات وذلك علي اعتبار أن المعلومات أصبحت تعد من أهم الموارد الواجب اتاحتها بعدالة وشفافية لكافة العاملين حتي يتسني لهم أداء مهامهم الوظيفية علي أكمل وجه . ( Demirkian et al, 2016; Swalhi et al, 2017 ) ( Pan et al , 2018 )

وترجع أهمية وجود العدالة التنظيمية الي العديد من الأسباب منها دعم الجوانب الأخلاقية في العمل ، التأثير الايجابي علي التفاعلات التنظيمية وزيادة كلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Baker et al, 2006) ، زيادة الرغبة في بذل الجهد وتحقيق الانخراط في العمل (Trevino et al, 2006) اضافة الي كونها أداة ادارية فعالة يمكن أن تستند اليها المنظمات لدعم الثقة التنظيمية علي مستوياتها المختلفة بما يزيد من الدافعية للعمل واستمرارية التطوير والتحسين (MaCain et al 2017; Swalhi et al, 2010) ، وأخيرا يسهم ادراك العاملين للعدالة التنظيمية في دعم السلوكيات الايجابية للعمل بشكل عام والتخلي عن السلوكيات السلبية المعادية للنفس والغير . (Demirkian et al, 2016; Pan et al, 2018) .

في ضوء ما سبق يمكن مفهوم ادراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنه :-  
"مدي ايمان العاملين وشعورهم نحو تطبيق مفاهيم المساواة في الحقوق والواجبات في علاقتهم بالمنظمة ومدي اطمئنانهم للتحقق الفعلي لمبدأ التكافؤ في الفرص داخل هذه المنظمة . "



## (ج) التعارف /التوصيف التنظيمي للعاملين Employee organizational identification:

يشير التعارف أو التوصيف التنظيمي (O.I) للعاملين إلى شعور الفرد بالتوحد oneness مع المنظمة التي يعمل بها، واحساسه بأن أي نجاح أو فشل تحققه هذه المنظمة هو نجاح أو فشل شخصي بالنسبة له (Meal&Ashforth,1992,P.103) ، وذلك كنتيجة للارتباط العقلي والعاطفي بين الفرد والجوانب المختلفة داخل هذه المنظمة (أهدافها . سياساتها . مجموعات العمل بها) (Riordan&Weatherly,1999) ، كما يمكن تفسير مفهوم التعارف التنظيمي تحت مظلة نظرية الهوية الاجتماعية (SIT) والتي تعني حاجة الفرد (ككائن اجتماعي) للانخراط في جماعة أو منظمة معينة بحيث يندمج معها نفسياً وعقلياً واجتماعياً لتحقيق العديد من الأهداف الشخصية والجماعية (Ashfarth et al,2008; Jones,2010;Mozes et al,2011) ، ويضيف (D'avila&Garcia,2012) أن هذا التعارف لا يتعلق فقط بالارتباط بين الفرد والمنظمة ولكنه ينطوي أيضاً على زيادة الرغبة في تحقيق أهدافها وزيادة القدرة على تحقيق روابط وتفاعلات اجتماعية جيدة مع الغير، كما يؤكد (Van-Dick et al, 2004) أن هذا التعارف لا يتحقق دفعة واحدة وإنما يأخذ ثلاثة مراحل أساسية هي حدوث التوافق بين الفرد وعمله ومستقبله المهني (Personal-level)، ثم حدوث التعارف مع مجموعات العمل وزيادة القدرة على التبادل والمشاركة معها (group-level) وأخيراً كنتيجة لتحقيق المستويين السابقين يكون بمقدور الفرد تحقيق التعارف مع المنظمة ككل (Whole-level) .

هذا وقد أوضح (Edwards,2005) أنه يجب عدم الخلط بين كلاً من التعارف التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث ان التعارف هو جزء من هذا الالتزام والذي يتعلق بتحقيق الرابطة العقلية والعاطفية، الشعور بالانتماء

والاحساس بالعضوية، اما تحويل ذلك إلى اتجاهات وسلوكيات تخدم المنظمة وتحقق أهدافها فهذا يندرج تحت مفهوم الالتزام التنظيمي، ويتفق كلاً من (Ashforth,2008;Bailey et al,2016) ، مع هذا الرأي في أن التعارف التنظيمي يتعلق بجانب الرغبة والقدرة أما تحويل هذه الرغبة وتلك القدرة إلى سلوك فإن ذلك هو المظلة الكبرى والمعروفة باسم الالتزام التنظيمي .

وحول أهمية هذا التعارف فقد أكدت العديد من الدراسات على دوره الواضح سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، فبالنسبة للمستوى الفردي يسهم هذا التعارف في شعور الفرد بالانتماء وعدم الوحدة أو الاغتراب الوظيفي، (Van-Dock et al,2004) ، دعم الثقة بالنفس، تعزيز القيم الفردية، (Ashforth et al,2008)، الاحساس بقيمة العمل، وزيادة الدافعية (Mozes et al,2011) ، دعم الروابط الاجتماعية وزيادة القدرة على التكيف (Zhou,2014; Dávila&Garcia,2012; ، وعلى المستوى التنظيمي يسهم التعارف التنظيمي في زيادة مستوى الجهد المبذول في العمل ومن ثم الاداء التنظيمي(Brammer et al, 2015; Bailey et al,2016)، زيادة حرص العاملين على دعم الأداء والسعي لتحقيق الأهداف التنظيمية (Zafar&Ali,2016)، دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية، تفعيل العمل الجماعي، كفاءة علاج مشكلات العمل ، الاهتمام بمصلحة المنظمة والحرص علي تطوير العمل وانخفاض الرغبة في الانسحاب من المنظمة(Zafar& Ali,2016; Wang et al,2017) اضافة الي العمل على نشر السمعة الجيده عن المنظمة ، الدفاع عنها ضد الشائعات والالتزام بالسلوكيات الداعمة لهذه السمعة (Im et al, 2017; Bogan et al, 2018) .

في ضوء ما سبق يمكن تحديد مفهوم التعارف التنظيمي بأنه :-

" شعور العاملين بالتوحد والتواجد الفعال داخل المنظمة واندماجهم معها نفسياً وعقلياً واجتماعياً بما يسهم في زيادة رغبتهم وقدرتهم علي تحقيق العديد من الأهداف الفردية والتنظيمية ."

#### رابعاً:- الدراسة الاستطلاعية

أجريت الدراسة الاستطلاعية لتحديد مدي اهتمام شركة مصر القابضة للتأمين بأنشطة المسؤولية الاجتماعية ، وتحديد طبيعة وأشكال هذه الأنشطة وذلك بالاعتماد علي مصدرين رئيسيين هما البيانات الثانوية والمقابلات الميدانية مع عينة ميسرة من العاملين بهذه الشركة وشركاتها التابعة ، وذلك علي النحو التالي :-

#### (١) البيانات الثانوية :-

تمثلت هذه البيانات في التقارير ، الدراسات والنشرات الدورية التي تصدر عن الشركة سواء علي موقعها الرسمي علي شبكة الانترنت أو بواسطة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء ، وقد استهدفت دراسة وفحص هذه البيانات الوقوف علي المظاهر الفعلية وتحديد مدي الالتزام العملي لشركة مصر القابضة للتأمين للأنشطة والممارسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات .

، ([http://www.Miserholding.com – annual report \(2017-2018\)](http://www.Miserholding.com – annual report (2017-2018)))

(<https://www.capmas.gov.eg>)

وقد أظهرت هذه البيانات أن شركة مصر القابضة للتأمين وشركاتها التابعة والمشاركة تدرك بشكل واضح أهمية أن تتجاوز حدود دورها الاقتصادي إلى الأمر الذي جعلها من أوائل المؤسسات التي تحمست لتبني مبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة لدعم وتفعيل القيم الأساسية لحقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد كواحدة من أوائل الشركات التي عملت لصالح تنمية المجتمع المصري ككل من خلال إيمانها بأنة كلما ازدهر وتطور المجتمع الذي تعمل فيه الشركة كلما أثر ذلك

تأثير ادراكه العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايطة سيد معوض السيد

بالإيجاب عليها في صورة تطور أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها ، هذا ويمكن ابراز مدي اهتمام شركة مصر القابضة للتأمين بالأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية فيما يلي :-

### أولاً : المسؤولية تجاه البيئة

تحرص الشركة علي المساهمة في العديد من الأنشطة الداعمة لحماية البيئة والمحافظة عليها ، ومنها:-

- ترشيد استخدام الموارد والعمل علي اعادة حصر ممتلكات وأصول الشركة لتحقيق أفضل استغلال لها .
- المساهمة في تحمل الكثير من خسائر الكوارث الطبيعية والمشكلات البيئية سواء في مصر وافريقيا .
- العمل علي التوافق مع المعايير البيئية من حيث توفير الصحة والسلامة المهنية .
- المساهمة في تطوير عدد كبير من العقارات التاريخية بلغت ١٤٠ عقارا .
- المساهمة في العديد من أنشطة تجميل البيئة والمحافظة عليها مثل بناء النافورات وزراعة الأشجار بالعديد من ميادين القاهرة وجميع المحافظات في مصر .

### ثانيا : المسؤولية تجاه العاملين

تؤمن الشركة بأن مبادئ العمل الاجتماعى لايد وأن تبدأ من الداخل من خلال العاملين والذين يمثلون جزء من المجتمع ، وفي إطار التزامها بمبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة بشأن قيم العمل قامت الشركة بما يلي :

- التعامل بقدر من المساواة بين كافة العاملين دون اى تمييز .
- احترام دور المرأة فى المجتمع وحققها فى العمل حيث تتبوأ المرأة أعلى المناصب الإدارية بالشركة

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكفاءة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

- الالتزام بتكوين النقابات الخاصة بالعاملين وتمثيلهم داخل مجلس الإدارة بالشكل الذي يتيح إبداء آرائهم بمنتهى الحرية فضلاً عن حماية حقوقهم المختلفة .
- تدعيم الأنشطة الاجتماعية والرحلات والمصايف (برامج الرعاية الاجتماعية للعاملين)
- تقديم مزايا عينية للعاملين في صورة علاج للعاملين ورعاية صحية لأسرهم بمساهمة رمزية
- تقديم خدمات تأمينية مجانية مثل وثيقة حماية الأسرة ومسكنها .
- تطبيق الشركة سياسة عادلة في الترقيات للعاملين تستند علي معيار الأقدمية وفي نفس الوقت عدم إغفال ترقية المتميزين بالاختيار طبقاً لمعيار الكفاءة في الأداء .

### ثالثاً : المسؤولية تجاه العملاء

- تمثلت هذه المسؤولية في العديد من الصور والتي من ابرزها اصدار "لائحة حماية حقوق حملة وثائق التأمين " والتي تستند علي ستة ركائز رئيسية هي :
- الشفافية والافصاح عن كافة الوثائق والمراسلات مع العملاء بتصريح من الهيئة العامة للرقابة المالية .
  - السلوك والكفاءة المهنية وفقاً لنظم وقواعد الحوكمة والادارة الرشيدة .
  - العدالة وعدم التمييز بين العملاء تحت أي ظروف .
  - حماية سرية وخصوصية حسابات وبيانات العملاء باستخدام كافة السبل والأنظمة والأليات الحديثة .
  - تسوية النزاعات ومعالجة شكاوي العملاء من خلال وحدة متخصصة في تلقي وعلاج شكاوي العملاء .
  - توفير سبل الضمانات والتعويضات من خلال صندوق ضمان حملة وثائق التأمين والمستفيدين منها .

#### رابعاً : المسؤولية الأخلاقية ومكافحة الفساد

تعمل الشركة على الالتزام بأخلاقيات العمل والسعي الجاد نحو مكافحة الفساد بكافة أنواعه ، وتبرز هذه المسؤولية في عدة مظاهر منها :-

- انشاء وحدة لمكافحة غسيل الأموال في الشركة ومقاومة الفاسدين الراغبين في استخدام التأمين أو الأنشطة الأخرى للشركات كوسيلة لغسيل الأموال .
- الاهتمام بالأخلاق كمكون رئيسي لمنظومة العمل وتطبيق مفاهيم المساءلة وأساليب رقابة فعالة لاكتشاف ومنع الفساد وعلاجه والتغلب عليه في حينه .
- العمل على وضع قواعد واجراءات واضحة ومحددة لضبط العمل وضمان التزام العاملين .
- الاهتمام بأنشطة حوكمة الشركات لضمان سير العمل طبقاً للوائح والتشريعات القانونية من ناحية ، والعمل على تدعيم مبادئ الرقابة ، الشفافية والافصاح من ناحية أخرى .

#### خامساً : المسؤولية تجاه المجتمع بشكل عام

حيث تضع الشركة استراتيجيات وأهداف اجتماعية محددة تعمل من خلالها ، وهي " العطاء من أجل التنمية ورفع مستوى المجتمع ككل والعمل على تنفيذ رسالة أساسية مضمونها أن " مصر للتأمين حصن أمان للملايين " ، وذلك من خلال العديد من الأنشطة مثل :-

- تقديم الدعم للمشروعات الخيرية التي تهدف إلى تنمية المجتمع والنهوض به ، مثل تعاون الشركة مع الدولة في مشروعات تمويل الإسكان لمحدودي الدخل وكذلك المساهمة في بنوك تمنح قروض لمحدودي الدخل وصغار المستثمرين .
- المساهمة في النهوض بالتعليم والبحث العلمي والتطوير ، مثل قيام الشركة بإنشاء معامل الكمبيوتر بمدرسة مصر للتأمين وبناء وترميم بعض المدرجات بالجامعات المصرية المختلفة .

- المساهمة في تطوير المظهر الحضارى عن طريق زراعة الأشجار وبناء النافورات بميادين القاهرة وجميع المحافظات في مصر.
- التبرع بمبلغ خمسة وعشرون مليون جنيه لصندوق "تحيا مصر" كأحد المبادرات الطيبة التي من شأنها أن تعلي من ثقافة التعاون المجتمعي، والتأكيد علي دور الشركات القادرة سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص في دعم الاقتصاد الوطني .
- توفير فرص عمل جديدة والمساهمة في تقليل معدلات الفقر ، ويأتي ذلك في إطار مشاركة وزارة الاستثمار من خلال شركة مصر القابضة للتأمين في دعم مسيرة مصر في تحقيق النمو الاقتصادي وتلبية لدعوة عبد الفتاح السيسي رئيس الجمهورية بأهمية التعاون وتكاتف الجهود لبناء مستقبل أفضل للأجيال القادمة .
- العمل علي نشر الوعي التأميني الذي يعتبر من المهام الأساسية خاصة في ظل التقدم في وسائل الاتصال والتواصل الاجتماعي وذلك بهدف زيادة وعي أفراد المجتمع بما قد يتعرضون له من مخاطر وكيفية تفاديها أو التعويض عنها من خلال توافر الغطاء التأميني المناسب والذي للأسف لا يعلمون عنه شيئاً ولا يدركون ان هناك آليات يمكنها تغطية هذه المخاطر تحت مظلة التأمين .

## (٢) المقابلات الشخصية :-

تم اجراء عدد من المقابلات الميدانية مع بعض العاملين بشركة مصر للتأمين بلغ عددهم ٣٣ موظف ، وذلك علي اعتبار أنها أكبر الشركات التابعة لشركة مصر القابضة للتأمين سواء من حيث النشاط ، الاستثمارات أو عدد العاملين\_ (<http://www.Miserholding.com> – annual report (2017-2018))، واستهدفت هذه المقابلات تحديد مدي ادراك العاملين لأنشطة وممارسات الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات وذلك بلاعتماد على عدة تساؤلات رئيسية تعكس

الجوانب الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية للشركات ( الموضحة بالقسم الأول من قائمة الاستقصاء ) .

### نتائج الدراسة الاستطلاعية

- في ضوء التحليل المنطقي لنتائج المقابلات الشخصية ودراسة البيانات الثانوية الخاصة بشركة مصر القابضة للتأمين ، يمكن الوصول للنتائج التالية :-
1. تعتبر شركة مصر القابضة للتأمين وشركاتها التابعة من الشركات ذات السبق في تبني أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات ، حيث يعد تحملها لهذا المسؤولية جزء لا يتجزأ من فلسفتها ورؤيتها لتحقيق الأهداف التنظيمية والقومية .
  2. هناك اهتمام واضح من شركة مصر القابضة للتأمين بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات والذي ظهر في عدة مجالات ( العاملين - العملاء - البيئة - المجتمع - مكافحة الفساد )
  3. يدرك العاملون بشركة مصر للتأمين بشكل واضح المساهمات الاجتماعية للشركة خاصة فيما يتعلق بالمشاركة في الأنشطة المجتمعية والمساهمة في علاج ما يواجهه المجتمع من مشكلات خاصة الفقر، الجهل ، مواجهة لامخاطر .
  4. هناك شبه اجماع من العاملين علي حرص الشركة بشكل كبير علي احترام العادات والتقاليد السائدة بالمجتمع ( تقدير قدامي العاملين - مساعدة العاملات في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والأسرة - احترام الاختلاف في العقيدة - رعاية الاحتفال بيوم اليتيم )
  5. انخفاض وعي العاملين وادراكهم لحجم أو قيمة ما يتم تخصيصه من أموال وموارد لخدمة أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة .
  6. يعتبر البعد الأخلاقي هو الأكثر ادراكا من العاملين سواء فيما يتعلق بحرص الشركة علي وضع قواعد ولوائح تضمن الانضباط في العمل وتكفل التزام العاملين بالقيم والمعايير الأخلاقية المتعارف عليها سواء في مجال العمل أو في المجتمع وذلك من خلال وضع " ميثاق أخلاقي للعمل " .



٧. عدم الاهتمام بتضمين الموضوعات والقضايا الأخلاقية في البرامج التدريبية للعاملين وعدم الاهتمام بدعم ومكافأة العاملين ذوي النشاط الملحوظ في مجال الخدمات المجتمعية والبيئية بشكل خاص .
٨. يدرك العاملون بشركة مصر للتأمين بشكل كبير حرص الشركة علي خدمة وحماية البيئة سواء من خلال ترشيد الموارد ، زراعة الأشجار والمساحات الخضراء ، عدم دعم المشروعات أو الأنشطة الضارة بالبيئة والحرص علي توفير السلامة والأمان في مجال العمل .
٩. غالبا يلجأ العاملون لمصادر خارج الشركة لتقصي المعلومات والأخبار الخاصة بمساهمات الشركة في مجال أنشطة المسؤولية الاجتماعية ( وسائل الاعلام – الانترنت – شبكات التواصل الاجتماعي).
١٠. أظهرت المقابلات الميدانية مع العاملين أن الشركة لا تحرص بشكل كبير سواء علي زيادة وعي العاملين بأنشطتها في مجال المسؤولية الاجتماعية ، أو علي تحديد ومعرفة هذا الوعي ، وقد ظهر ذلك في عدة صور منها عدم توفير أية أرقام أو معلومات واضحة فيما يخص مساهمات الشركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة .

### خامسا : مشكلة الدراسة

أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات أحد الضروريات الأساسية لتحقيق نمو واستدامة المجتمعات خاصة في الدول النامية منها ( Shuli&Suwandee, 2017 ) ولعل ذلك ما دفع نحو ( ٧٢%-٨٣% ) من الشركات العاملة في هذه الدول لتحمل المزيد من مسؤولياتها نحو تحقيق نمو ورفاهية المجتمعات التي تعمل بها (Azim et al ,2014) وذلك كاستجابة لعديد من المتغيرات مثل ضغوط وسائل الاعلام ،حرية التجارة ، زيادة وعي العملاء وكثافة عمليات تبادل المعرفة ، بشكل يكون من الصعب معه تجاهل هذه الشركات لدورها المجتمعي ،إذا أرادت البقاء ونمو أعمالها داخل هذه المجتمعات . (Sarfraz et al ,2018;Bringer et al,2019))

ويلاحظ أنه علي الرغم من تعدد الدراسات حول المسؤولية الاجتماعية للشركات سواء التي تركز علي تأثيراتها الخارجية علي العملاء واتجاهاتهم نحو المنظمة أو علي سمعة المنظمة وقيمتها السوقية وأدائها المالي (Shbnan&Sarker,2012;Almedia et al,2019) ، أو تلك الدراسات التي تتناول التأثيرات الداخلية للمسؤولية الاجتماعية خاصة علي العاملين من حيث معنوياتهم ، اتجاهاتهم وسلوكياتهم (Truker,2009;Kim&Scullion,2013;Singhapakdi et al ,2019) ، إلا أن هناك الحاجة لمزيد من الدراسات لالقاء الضوء بشكل أكبر علي وجهات النظر الحديثة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات خاصة من وجهة نظر العاملين (العلاء الداخليين ) في مجال الخدمات حيث التفاعلات المباشرة بين العاملين والعلاء ، وفي الوقت الذي أصبحت فيه هذه التفاعلات وما تحتوي عليه من تناقل للمعلومات والمعارف خاصة من العاملين للعلاء ، بإمكانها المساهمة بشكل كبير في تشكيل اتجاهات هؤلاء العملاء وسلوكياتهم نحو منظمات الأعمال ، ومن ثم تفاقم دور الكلمة المنطوقة من العاملين سواء بشكل مباشر أو عبر شبكات التواصل الاجتماعي ، فهي هدم أو بناء كيان تلك المنظمات . (Harris&Ogbonna,2013;Cifuentes&Leon,2015)

وبناء عليه أصبح من المهم بمكان أن تحرص منظمات الأعمال علي دراسة التأثيرات المختلفة لتحملها لمسؤولياتها الاجتماعية علي اتجاهات وسلوكيات العاملين ، وتحديد مدي ادراكهم ووعيهم بهذه المسؤوليات ومن ثم العمل علي وضع وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة لتوجيه وادارة هذه السلوكيات لتحقيق الفائدة المرجوة منها (Cervello&Lirio,2017;Lee,2017) . حيث يعمل هذا الادراك وذلك الوعي علي زيادة الاتجاهات والسلوكيات الايجابية من العاملين نحو المنظمات ( الرضا الوظيفي – الالتزام التنظيمي – الشعور بالثقة - التعاون – الشعور بالنزاهة والمساواة )

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكفاءة المنظمة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

(Jung&Ali,2017; Farid et al,2019;Bogan et al ,2018; Brieger et al,2019)، وذلك كنتيجة لارتفاع معنوياتهم ( الشعور بالفخر – ادراك قيمة العمل – المساهمة الفعالة في الأنشطة المجتمعية ) (Chaudhary,2018;Upadhyay&Powers,2018;) بشكل يجعلهم أكثر قدرة على الترويج للمنظمة وتحسين سمعتها وصورته أمام جمهور المتعاملين معها . (Voirm et al,2016;Suher, et al,2017; Esenyel&Emeagwalti,2019)

وبالنسبة لقطاع التأمين فيلاحظ أنه لعب وما زال يلعب دورا بالغ الأهمية في اقتصاديات العالم المتقدم والناشئ ، وقد تمثل ذلك الدور في العديد من الممارسات مثل :-

- ١ . توظيف مليارات الدولارات في اقتصاديات تلك الدول .
- ٢ . دورة الواضح في مواجهة المخاطر وتوزيع ما يترتب عليها من آثار .
- ٣ . أصبح ينظر لهذا القطاع علي أنه بديل عن الادخار والتعاملات البنكية.
- ٤ . المساهمة الواضحة في تمويل المشروعات الاقتصادية الخاصة منها والقومية
- ٥ . العمل علي تشجيع الاستثمار كأداة لتجنب تجميد رؤوس الأموال .
- ٦ . المساهمة الفعالة في علاج العديد من المشكلات الاجتماعية والبيئية .

( الاتحاد العربي للتأمين - [www.gaif.org](http://www.gaif.org) ، الاتحاد الدولي لمراقبي التأمين - [www.IAIS.org](http://www.IAIS.org))

وبالنظر للواقع المصري فقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية أن شركة مصر القابضة للتأمين وشركاتها التابعة أدركت منذ وقت طويل أهمية أن تتجاوز حدود دورها الاقتصادي والعمل علي الاهتمام بالدور المؤسسي في دعم وتنمية المجتمع ، وبذلك أصبحت من أوائل الشركات الداعمة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية والتي ظهرت في العديد الأنشطة ، ومنها :-

١. المسؤولية تجاه العاملين وحماية حقوق العملاء .
٢. العمل علي حماية البيئة وخدمة المجتمع ككل .
٣. الأنشطة المتعددة في مكافحة الفساد المالي والاداري .
٤. المساهمة في الأنشطة الخيرية والتطوعية .
٥. رعاية العديد من الأنشطة المجتمعية ( رياضية – فنية – صحية – تعليمية) .
٦. دورها الفعال في تمويل مشروعات الاسكان لمحدودي الدخل .
٧. والمساهمة في تمويل البنوك المانحة للقروض لمحدودي الدخل وصغار المستثمرين .

( الموقع الرسمي للشركة القابضة للتأمين – التقرير السنوي - المسؤولية الاجتماعية  
٢٠١٩ )

هذا وقد أوضحت المقابلات التي تم اجرائها خلال الدراسة الاستطلاعية ، أنه علي الرغم من ذلك الدور الواضح والمساهمات الفعالة لشركة مصر القابضة للتأمين في مجال المسؤولية الاجتماعية ، ووجود بعض الادراك والوعي من العاملين بهذا الدور وتلك المساهمات بل والمشاركة فيها في الكثير من الأحيان ، الا أن الشركة ليس لديها الاهتمام الكافي بكلا من :-

(أ) دراسة دور ذلك الادراك والوعي في تشكيل اتجاهات العاملين نحو الشركة وتوجيه سلوكياتهم نحو الاتجاهات الايجابية الداعمة لتحقيق رسالة الشركة وانجاز أهدافها.

(ب) تحديد الي مدي تؤثر هذه الاتجاهات وتلك السلوكيات علي ما يصدره هؤلاء العاملين من أقوال وتفاعلات ومعلومات للأطراف المختلفة خارج الشركة ( الكلمة المنطوقة من العاملين ) ، والتي يكون لها تأثيرات عديدة علي اتجاهات وسلوكيات هذه الأطراف نحو الشركة بما ينعكس بشكل واضح علي أعمالها وقدرتها علي تحقيق النمو والاستمرارية في هذه الأعمال .

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايطة سيد معوض السيد

## وبناء عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة فيما يلي :-

" العمل علي تحديد مدي ادراك العاملين بشركة مصر القابضة للتأمين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة ، وتأثير ذلك علي كلا من اتجاهاتهم ( من حيث ادراك العدالة التنظيمية ، ادراك الثقة التنظيمية والشعور بالتعارف التنظيمي) والكلمة المنطوقة منهم نحو الشركة ، مع الوقوف علي دور تلك الاتجاهات ( كمتغيرات وسيطة ) في تشكيل الكلمة المنطوقة من هؤلاء العاملين نحو الشركة ."

## سادسا:- العلاقة بين متغيرات الدراسة واستنتاج الفروض

### (١) تأثير إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على اتجاهاتهم نحو المنظمة :-

تعد العلاقة بين إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات واتجاهاتهم نحو المنظمة من أكثر الموضوعات الحديثة في العلوم السلوكية والتي تعمل على الربط بين الممارسات العامة للمنظمة (المسؤولية الاجتماعية) وتأثيرها علي العاملين، فقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة في مجال السلوك الإنساني تلك العلاقة بين ادراك العاملين لكلام من العدالة والثقة التنظيميتين وبين إدراكهم ووعيهم لما تمارسه المنظمة من أنشطة تتعلق بتحملها لمسئولياتها الاجتماعية فإن ذلك يعمل بشكل مباشر على زيادة إدراكهم لوجود العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التعاملات . التوزيع . الاجراءات) (Rupp et al,2006; Tziner et al,2011)، حيث تسهم تلك الأنشطة في تكوين مناخ من النزاهة والمساواة يجعل المنظمة أكثر التزاماً بتحقيق تلك العدالة سواء في توزيع مخرجات العمل، فيما يتم إتخاذها من إجراءات وكذلك بالنسبة للتعاملات وحق العاملين في الحصول علي الفرص الكافية. (Rodrigo&Arenas,2008;Ho,2012;Rupp,2011)، كما أوضح (Rupp,2015) ان إدراك العاملين لوجود العدالة التنظيمية لا يتوقف

فقط على تعاملاتها الداخلية ولكنه يرتبط أيضاً بالتعاملات الخارجية (Look-in,around&outside) ، وعدم وجود ذلك التوافق بين العدالة الداخلية والخارجية يودي إلى فقد الثقة بالمنظمة وضعف الولاء لها. (Rupp et al,2013;Farid et al,2019) ، بالإضافة إلى أن الممارسات والانشطة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات تعطي للمنظمة قدر من الالتزام بالجوانب الأخلاقية في تعاملاتها بشكل عام ومع العاملين بشكل خاص (Bauman&Skitka,2012) بما يدعم وجود تلك العدالة التنظيمية (Thornton&Rupp,2016) ، وفي ذات السياق أوضح (Moon et al,2013) أن العدالة التنظيمية (بأبعادها الثلاثة) تتوسط العلاقة بين إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية والالتزام التنظيمي لهم ، وأكد (Jung&Ali,2017) ذلك الدور الوسيط لكلاً من عدالة التوزيعات و عدالة الاجراءات في العلاقة بين إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة من ناحية وبين شعورهم بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى، كما تتوسط أيضاً هذه العدالة (التوزيعات – الإجراءات) العلاقة بين إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة وكلاً من الانخراط الوظيفي للعاملين والتزامهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية (Khan,2019; Farid et al, 2019) .

ومن ناحية أخرى فإن إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة يعطي للعاملين قدر من الثقة والاطمئنان للتعاملات التنظيمية ، خاصة إذا تزامنت تلك الأنشطة بزيادة الدعم والمساندة المقدمة للعاملين (Bauman&Skitka,2012) ، كما يؤدي إنخراط المنظمة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي اكسابها سمعة طيبة ومكانة مميزه في الأسواق مما يعطي للعاملين قدر مرتفع من الفخر والثقة في قدرة المنظمة على الوفاء بتعاقداتها معهم (النفسيية والماديية والاجتماعيية) (Aguinis&Glavas,2012;Edwards&Kudret,2013) ، فضلاً عن

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكفاءة المنظمة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايطة سيد معوض السيد

دور تلك الأنشطة في تكوين ما يعرف بالهوية الأخلاقية بالمنظمة Moral Identity وما ينجم عنها من جودة في العلاقات، نزاهة في التعاملات ، تداول كثيف للمعلومات بما يدعم الثقة التنظيمية (خاصة على مستوى التعاملات الفردية بين الزملاء). (Rupp et al, 2013; Asif et al,2017) ، كما أكد (Farooq et al,2013) أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين كلاً من إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة وبين شعورهم بالالتزام التنظيمي . (Franco,2017)

وفي ذات السياق يشير (Setyaningrum&Haryono,2018) أن حرص المنظمة على المساهمة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية وزيادة إدراك العاملين لذلك يزيد من مستوى الثقة التنظيمية خاصة من حيث قدرة المنظمة على تحقيق رفاهية العاملين، احترامها لأراء وصوت العاملين، التزام المشرفين بتوفير الدعم والمساندة اللازمة لهم، إضافة إلى زيادة مستوى الاطمئنان في التعاملات بين زملاء العمل من ناحية ومع المشرفين من ناحية أخرى ما يدعم انخراطهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية . (Khan,2019;Farid et al,2019)

### في ضوء ما سبق يمكن استنتاج الفروض التالية :

(ف١) " هناك تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية لإدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي إدراكهم للثقة التنظيمية ."

(ف٢) " هناك تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية لإدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي إدراكهم للعدلة التنظيمية ."

وبالنسبة لعلاقة إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة بشعور العاملين بالتعارف التنظيمي للعاملين (EOI)، فقد أوضح

(Jones,2010) أن هذه الأنشطة تسهم من تحقيق مزيداً من التعارف بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها من خلال شعوره بالفخر وقيمه العمل الذي يمارسه داخل تلك المنظمة ، ذلك بالإضافة إلى تحقيق الاقتناع بأهداف المنظمة والايمان برسالتها ودعم سياساتها لتحقيق هذه الأهداف وأحترام صورتها والدفاع عن سمعتها أمام الآخرين (Mozes et al,2011; Zafar&Ali,2016)، كما يعمل إدراك العاملين لممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركة (فيما يتعلق بالمسؤولية الداخلية) (Internal-CSR) على زيادة الشعور بالانتماء نحو المجتمع التنظيمي والرغبة في بذل الجهد نحو خدمة هذا المجتمع وانجاز ما يتطلع إليه من أهداف (Bailey et al,2016) ، فضلاً عن دعم الشعور الايجابي نحو الزملاء والمنظمة وتحقيق قدر مرتفع من التوافق القيمي والاخلاقي بينهم بما يؤدي إلى زيادة مستوى التعارف التنظيمي للفرد.(Ashforth et al,2008;D'avila&Garcia, 2012).

هذا ويلعب ذلك التعارف التنظيمي للعاملين دوراً متوسطاً في العلاقة بين إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة وبين تحقيق العديد من المخرجات الايجابية مثل زيادة مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Bailey et al, 2016; Zafar et all 2016) ، دعم مستوى الإنخراط في العمل بشكل يسهم في زيادة الجهد الإبداعي للعاملين (Brammer et al,2015) ، زيادة الجهد المرتبط بمهام العمل in-role- "performance" ، الاداء التطوعي helping-performance، خفض معدلات ترك العمل، (Wang et al,2017) ، بالإضافة إلى زيادة السلوكيات التطوعية (المواطنة التنظيمي) والرضا الكلي عن المنظمة وزيادة الرغبة في الإنخراط والمساهمة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية بشكل فردي (Im et al, 2017;Bogan et al,2018)، بالإضافة إلى ذلك فإن زيادة إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة يساهم في زيادة تعارفهم التنظيمي عن طريق زيادة مستوى إدراك الثقة والعدالة الاجتماعية،



تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

زيادة الشعور بالاحتواء والانخراط في العمل (Wong et al,2017) ،  
تغليب مصلحة المنظمة ونبذ الصراعات الوظيفية، تخفيض مستويات التوتر  
الوظيفي والشعور بالاغتراب داخل بيئة العمل . (Bogan et al ,2018; Brieger et al, 2019) .

**في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:**

ف (٣) " هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة احصائية لإدراك العاملين  
للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي شعورهم بالتعارف التنظيمي . "

**(٢) تأثير إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة على الكلمة  
المنطوقة منهم (Employee – WOM) :**

تؤثر الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في إطار تحملها لمسئولياتها  
الاجتماعية على الكثير من الجوانب النفسية والاجتماعية والسلوكية للعاملين  
ومن ثم على ما يصدر عنه لخارجها من انطباعات و أقوال وتجارب يكون لها  
جم الأثر على تكوين الصورة الذهنية للمنظمة أمام الجمهور الخارجي (Ali  
et al, 2010; Hakimy& Rashid,2012;Lee et al,2013;  
Chaudhary,2018) ، وتظهر هذه التأثيرات في العديد من الصور مثل  
تحقيق معدلات مرتفعة من الرضا الوظيفي والالتزام نحو المنظمة وزيادة  
الارتباط النفس بها (Azim et al, 2014, Sun & Yu, 2015; Gupta &  
Sharma, 2016) ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة اتجاه العاملين لنشر السمعة  
الجيدة عن المنظمة (Korschun, et al,2014, Suher et al,2017) ،  
الدفاع عنها أمام الغير والحرص على تداول الأخبار والاحداث والمشاركات الفعالة  
للمنظمة في الأنشطة المجتمعية (Van-Hoye,2015,Voirin et al, 2016) ،  
ويضيف (Gonzalez& Gidumal, 2016) أن المعلومات التي يتم نشرها داخل  
المنظمة حول الأنشطة والممارسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة سواء

بصورة مباشرة / غير مباشرة تسهم في زيادة قدرة العاملين على توصيل هذه الصورة للجمهور الخارجي، كما تعمل هذه الأنشطة على زيادة شعور العاملين بالالتزام (خاصة المعياري) نحو المنظمة والترويج لسياسات وأنشطتها (Shuli&Suwande,2017) ، السعي لتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء ، التعاملات الجيدة مع مشكلات وشكاوى العملاء مما يترك انطباعات جيدة عن المنظمة أمام عملائها (Lee et al, 2013; Kim et al, 2010; Chaudhary, 2018) .

ومن ناحية أخرى يؤدي مساهمة المنظمة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية الى دعم سمعتها وصورتها الذهنية في الأسواق (Kim&Scillion, 2018; Van-Hoye,2015; Upadhyay&Powers, 2013; Van-Hoye,2015; Upadhyay&Powers, 2018) ، مما يعطي للعاملين احساساً بالفخر والمكانة الاجتماعية التي تدفعهم لبذل الجهد لحماية على هذا السمعة والحفاظ على المكانة التي اكتسبوها نتيجة عملهم بها وانتمائهم لها . (Aguinis&Glavas,2012;Edwards,2013; Sarfraz et al, 2018; Khan, 2019) .

هذا ويمكن تفسير العلاقة بين إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة وبين اتجاهاتهم للتحديث الايجابي عن المنظمة ونشر السمعة الجيدة عنها ، في ضوء نظريتي الهوية الاجتماعية (SIT) والتبادل الاجتماعي (SET) (Shuli&Suwande,2017) حيث تؤدي أنشطة المسؤولية الاجتماعية خاصة تلك الموجه للعاملين الى اكسابهم هوية اجتماعية تنظيمية (Primadini&Syaebani,2017) تجعل الفرد أكثر ولاءً للمنظمة وأكثر حرصاً على مصلحتها من خلال نشر السمعة الجيدة عنها أمام الغير (Chaudhary,2018;Almeidia et al,2019) ، ومن ناحية أخرى يؤدي إدراك العاملين لهذه الأنشطة واقتناعهم بالدور الاجتماعي الذي تسهم به في خدمة المجتمع ، يجعل العاملين اكثر دافعية وتحفيزاً للمساهمة في هذا الدور

من خلال الحرص على سمعة المنظمة والترويج لها أمام الآخرين (حتى يتسنى لها الاستمرار في القيام بهذا الدور نحو المجتمع ككل) (Hakimy&Rashid,2012; Korshun et al, 2014) ، ويلاحظ أن فعالية الدور الذي يلعبه إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة في دعم الكلمة المنطوقة منهم للمجتمع الخارجي يتوقف على أمرين أساسيين أولهما الاهتمام بالمحتوى المعلوماتي الدقيق، الموثوق به حول هذه الأنشطة، وثانيهما التأكد من اقتناع العاملين بهذه المعلومات وكونها ليست تصريحات إعلامية فقط. (Haghighikhah et al,2016)

وفي ذات السياق تعد التصريحات والأقوال التي يتبادلها العاملون حول الشركة وانشطتها (خاصة عبر شبكات التواصل الاجتماعي) ذات أهمية للغاية خاصة في تشكيل رأي عام إيجابي/سلبى عن المنظمة- (Van Hoyer,2015;Esenyel&Emeagwali,2019) ، ومن ثم تعمل الكثير من الشركات (خاصة ذات العلامات التجارية القوية) على استخدام أنشطتها الاجتماعية، الاخلاقية، البيئة (المسؤولية الاجتماعية) كوسيلة استراتيجية للترويج لها باستخدام العاملين الأكثر تفاعلاً على شبكات التواصل الاجتماعي (Singhapkidi et al, 2019; Esenyel&Emeagwali, 2019) ، بحيث يصبح هؤلاء العاملين بمثابة سفراء للمنظمة يتحدثون باسمها، يدافعون عنها، يشجعون الغير على التفاعل معها وتجربة منتجاتها وكذلك التقدم للعمل بها. (Keeling, 2013; Suher et al, 2017; Almeida et al, 2019)

### في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي :

(ف ٤) "هناك تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية لإدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة."

### (٣) تأثير اتجاهات العاملين على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة:

أظهرت العديد من الدراسات أن اتجاهات العاملين نحو إدراك كلام من العدالة والثقة التنظيميتين يتوسط بشكل واضح العلاقة بين إدراكهم للمسؤولية الاجتماعية للشركة وبين رغبتهم وقدرتهم على الدفاع عن المنظمة (Rupp et al, 2006) وذلك نتيجة لشعورهم بالرضا والاطمئنان نحو المنظمة (Truker,2009-a) وزيادة الالتزام نحو تحقيق أهدافها والوفاء لما تقدمه لهم من خدمات (Truker,2009-b) ، كما أكد (Tziner,2011) أن إدراك العدالة التنظيمية (بإبعادها الثلاثة الناتج عن وعي العاملين بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة) يسهم بشكل كبير في تكوين حافز داخلي منهم نحو تبني أهداف المنظمة وتوجهاتها سواء مع الأطراف داخلها أو الجمهور خارجها، كما يؤدي إدراك هذه العدالة إلى زيادة اتجاهات العاملين نحو السلوكيات التطوعية (مع الزملاء . مع العملاء) ما يسهم في تكوين صورة ذهنية جيدة عن المنظمة (Ho,2012) ، يضاف إلى ذلك أن ارتفاع مستويات إدراك العاملين لكلاً من الثقة والعدالة التنظيميتين يسهم بشكل مباشر في جودة العلاقات الداخلية ، فعالية التعاملات الخارجية والالتزام بالهوية الاخلاقية (Rupp et al, 2013; Asif et al, 2017)، وهو ما يدفع العاملين لنشر سمعة جيدة عن المنظمة من خلال شبكات علاقاتهم الاجتماعية (Moon et al, 2013)، ويزيد من مستوى تعاطفهم نحو المنظمة واقتناعهم برسالتها ومن ثم تزيد الرغبة في نشر الأخبار الجيدة عنها، تجنب الحديث عن المشكلات وابرار الايجابيات والإشادة بموافقها وأنشطتها الخيرية

والاجتماعية. (Harris& Ogbonna,2013; Asif et al,2017; Cifuentes&léon, 2015)

ويضيف (Van-Hoye,2015) أنه مع انتشار شبكات التواصل الاجتماعي ، أصبحت الكلمة المنظمة الالكترونية (e-WOM)"خاصة من جانب العاملين" ذات تأثير كبير سواء على العملاء أو الباحثين عن العمل، ومن ثم أصبح لزاماً على المنظمات دعم هذه الكلمة من خلال عدة أساليب رئيسية منها العمل على تحقيق العدالة سواء على المستوى المادي أو المعنوي (Edwards&Kudret,2017) ، دعم الثقة التنظيمية خاصة في الإدارة (Gonzalex&Gidumal, 2016) ، الاهتمام بأنشطة التسويق الداخلي (haghighikhan et al, 2016) ، الحرص على جعل العمل ليس وظيفة روتينية ولكنه تجربة وظيفية جيدة (Good work Experience) ، قوامها الثقة والتعاون والمساندة بين أطرافها (Morgan, 2017) ، بشكل يزيد دافعيتهم لتحقيق تواصل فعال ونقل صورة جيدة عن المنظمة امام الأطراف الخارجية (Setyaningrum&Haryono,2018) ، ومن ناحية أخرى يزيد من الجهد المبذول في العمل والرغبة في تحسين جودة مخرجاته (Galbreath,2015) وهو ما يصب بشكل غير مباشر في مصلحة المنظمة (مالياً وتسويقياً). (Cervellon&Lirio,2017;Upadhyay&Powers,2018)

هذا وقد أوضح (Khan,2019) الدور الوسيط لإدراك العدالة التنظيمية في العلاقة بين كلا من إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة وسلوكياتهم التطوعية داخل وخارج المنظمة بما يدعم سمعتها وصورتها الذهنية أمام الأطراف الخارجية، وأكد (Farid et al,2019) نفس الدور ولكن بالنسبة لانخراط العاملين وتقانيهم في العمل بما يحقق جودة بيئة العمل وتحسين مستوى الخدمات والتعاملات مع الجمهور الخارجي، خاصة أن ذلك الدور غالباً ما يتزامن مع الارتفاع في كلاً من الرضا الوظيفي والالتزام

التنظيمي للعاملين وإنخفاض الرغبة في ترك العمل (Ho,2012; Keeling et al;2013;Jung&Ali, 2019).

وفيما يتعلق بالتعارف التنظيمي فإنه يُعد من أكثر العوامل ذات التأثير على اتجاهات العاملين نحو تبني الأهداف والسياسات التنظيمية وبذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بتلك السياسات وصولاً إلى النجاح التنظيمي (Edwards,2005;Mozes,2011)، حيث يعمل هذا التعارف على تحقيق الشعور بالفخر وتقدير قيمة العمل بما يدفع الفرد للعمل على تحسين سمعة المنظمة ونشر الأخبار الجيدة عنها (Jones,2010)، كما يساهم هذا التعارف في زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين والقدرة على المشاركة في الأنشطة المجتمعية والحرص على دعم التفاعلات مع الغير (داخيل / خارج المنظمة) لتحقيق أهدافها (D' avila&Garcia,2012;Bailey et al;, 2016).

هذا وقد أوضح (Brammer et al ,2015) الدور المتوسط للتعارف التنظيمي في العلاقة بين إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة وبين تحقيق النجاح التنظيمي من خلال دفع هؤلاء العاملين وتحفيزهم لحماية سمعة المنظمة والحفاظ على صورتها أمام الغير، والحرص على المشاركة الفعالة في تحقيق نجاحها، التكلم عنها بشكل إيجابي أمام الآخرين، الإشادة بدورها المجتمعي ومواقفها الداعمة للقضايا الأخلاقية (Voirin et al, 2016) ، وأضاف (Bailey,2016;Zafar&Ali,2016) أنه لا يمكن اغفال صوت العاملين ودورهم في دعم العلامة التجارية للمنظمة، إلا أن هذا الدور يتوقف بشكل كبير على قدرة المنظمة في تحقيق التعارف والتوافق بينها وبين هؤلاء العاملين باستخدام الأساليب المختلفة للتسويق الداخلي وأنشطة المسؤولية الاجتماعية الداخلية، وأكد (Wang et al,2017) على الدور الوسيط للتعارف التنظيمي بين كلاً من إدراك المسؤولية الاجتماعية وبين تحقيق التزام العاملين ودعم سلوكيات المواطنة

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

التنظيمية ، بما يعمل على تكوين جبهة داعمة (العاملين) للمنظمة في أنشطتها الأساسية والتطوعية وحمائتها من التصرفات العدائية والشائعات من قبل المنافسين (Im et al, 2017; Bogan et al, 2018).

وفي ذات السياق يتوسط التعارف التنظيمي العلاقة بين إدراك المسؤولية الاجتماعية للشركة وزيادة الرضا والولاء التنظيمي بما يدفع العاملين لتحسين علاقاتهم مع الأطراف الداخلية والخارجية، تحسين صورة المنظمة، الرغبة في المشاركة في الأنشطة التطوعية الداعمة لسمعة المنظمة (Farooq et al,2013) ، الحرص على نشر المعلومات الحقيقية التي تبرز إنجازات المنظمة في المجالات المختلفة، (Suher et al,2017;Cervellon&Lirio,2017) ، تقديم النصيحة للغير بشراء منتجاتها وتجربة خدماتها (Cifuentes&Leon,2015) أو التقدم للعمل بها باعتبارها صاحب عمل مميز بإمكانه تحقيق تجربة وظيفية جيدة للعاملين لديه. (Brieger et al,2019; Khan, 2019).

### في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفروض التالية :

- ف (٥) هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين للثقة التنظيمية علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .
- ف (٦) هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين للعدلة التنظيمية علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة.
- ف (٧) هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لشعور العاملين بالتعارف التنظيمي علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة.
- ف(٨) يتوسط إدراك العاملين للثقة التنظيمية، التأثير المعنوي الإيجابي لإدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة.

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

ف(٩) يتوسط إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، التأثير المعنوي الايجابي لإدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .

ف (١٠) يتوسط إدراك العاملين للتعرف التنظيمي ، التأثير المعنوي الايجابي لإدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة.

### سابعاً : أهمية الدراسة :-

يعد نشاط / نظام التأمين من أكثر الأنظمة استخداماً بين العملاء في معظم دول العالم ، حيث يعمل هذا النظام علي الحد من المخاطر اليومية التي يتعرض لها الانسان سواء في حياته أو ممتلكاته من خلال تحقيق اشتراك الاشخاص المعرضين لذات الخطر في مواجهة الأثار الناجمة عنه وذلك بدفع كل منهم لاشتراك أو قسط محدد يتم تحصيله علي فترات دورية .(الاتحاد الدولي لمراقبي التأمين-[www.IAIS.org](http://www.IAIS.org))

هذا ويلاحظ دور شركة مصر القابضة للتأمين بشركاتها التابعة ، سواء في القيام بذلك النشاط التأميني أو القيام بدورها في الاقتصاد التنموي والذي تمثل في دعم الأنشطة والمشروعات القومية مثل المساهمة في انشاء المدن الجديدة – مشروع قناة السويس الجديدة – مشروعات البنية التحتية بالصعيد والمدن النائية ، فضلا عن دورها في تمويل الخزانة العامة للدولة ، حيث تقدر حصة الدولة من أرباح الشركة خلال موازنة ( ٢٠١٩-٢٠٢٠ ) بنحو ١.٦ مليار جنية مقابل ٧٥٨.٨ مليون جنية محققة في ( ٢٠١٨-٢٠١٩ ) بمعدل نمو ١١% . (الموقع الرسمي لشركة مصر القابضة للتأمين - [www.Misrholding.com](http://www.Misrholding.com))



ومن ناحية أخرى فقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية وجود اهتمام كبير من شركة مصر القابضة للتأمين بتحمل مسؤولياتها الاجتماعية بأبعادها المختلفة كنوع من المساهمة في تحقيق ازدهار وتطوير المجتمع ، وكاستثمار طويل الأجل ينعكس علي الشركة في صورة عائد مادي يزيد من ثقة المجتمع في الشركة ، ذلك اضافة الي حرص الشركة علي الاهتمام بالعنصر البشري ( سواء من خلال التدريب والتنمية أو من خلال الاهتمام باعداد صف ثاني وثالث مؤهل للقيادة مستقبلا ) اعتباره أحد الدعائم الأساسية لنجاحها ، كما أوضحت تلك الدراسة وجود بعض الوعي من العاملين نحو ما تقوم به الشركة من مساهمات وأنشطة مختلفة ترتبط بتحملها للمسؤولية الاجتماعية وذلك تمشيا مع السياسة العامة للدولة والعمل علي المساهمة في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ سواء من حيث العمل علي تنمية وتطوير المجتمع ، حماية البيئة والحرص علي ترسيخ القيم والمعايير الأخلاقية ، وذلك عن طريق ما يتم نشره من أخبار ومعلومات عبر وسائل الاعلام الرسمية و الموقع الرسمي للشركة ، أو من خلال ما يتم تداوله من حوارات و منشورات عبر مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالعاملين بالشركة أو المواقع العامة علي شبكة الانترنت .

كما أظهرت الدراسات السابقة زيادة الاهتمام بمجال المسؤولية الاجتماعية للشركات خاصة من حيث تحديد مدي ادراك العاملين لتلك المسؤولية (Sun&Yu, 2015;Gupta&Sharma,2016;Singhapakdi et al, 2019) ودور ذلك الادراك في دعم أداء الشركات وتوجيه سلوك العاملين بها ( Shaudary,2018;Brieger et al, 2019 ) ، ومن ناحية أخرى فقد أكدت الدراسات السابقة أيضا علي أهمية الكلمة المنطوقة من العاملين (Staff/Employee-WOM) باعتبارها من أحدث المفاهيم التي تتناول تأثير ما يتداوله العاملون من أقوال وأخبار وتجارب يكون لها جم الأثر في تشكيل اتجاهات الأطراف الأخرى ( الخارجية ) نحو المنظمة وتوجيه تعاملاتهم الحالية والمستقبلية معها . (Keeling et al,2013;Lee&Chen,2017;Morgan,2017; Almedia&Coelho, 2019)

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايطة سيد معوض السيد

بحيث أصبح من الضروري أن تعمل منظمات الأعمال علي تحقيق الادارة الفعالة لهذه الكلمة المنطوقة من العاملين (Cravens&Oliver,2006) وتفعيل دور إدارة المواد البشرية في الحد من الاتجاهات السلبية من العاملين نحو المنظمة (Goyette et al,2010, Harris &Ogbonna,2013) ، ومن ناحية أخرى أهمية العمل علي تكوين ودعم اتجاهاتهم الايجابية ( الرضا - الالتزام - زيادة ادراك الثقة - الشعور بالتعارف التنظيمي - زيادة ادراك العدالة ) ( Jung&Ali,2019; Morgan,2017;Asif et al,2017; ) ، ومن ثم تزيد اتجاهاتهم نحو الالتزام بالكلمة المنطوقة الايجابية نحو المنظمة باعتبارهم سفراء لها ومتحدثين رسميين عنها سواء من خلال نشر السمعة الطيبة عنها، والترويج لها أمام الغير (Esenyel &Emeagwalti,2019) ، والدفاع عنها تجاه أية شائعات أو اساءة من الآخرين . (Khan,2019;Almeida&Coelho, 2019)

تأسيسا علي ما سبق واستنادا لنتائج الدراسة الاستطلاعية وقراءة الدراسات

السابقة ، يمكن ابراز أهمية الدراسة في النقاط التالية :-

#### • الأهمية العلمية :-

تظهر هذه الأهمية في النقاط التالية :

١. قلة الدراسات العربية التي تتناول دراسة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات من وجهة نظر العاملين ، حيث ركزت معظم الدراسات علي تناول هذا المفهوم من وجهة نظر الأطراف الخارجية .
٢. يعتبر دراسة الكلمة المنطوقة من وجه نظر العاملين من أحدث الاتجاهات الادارية في مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،حيث ركزت الغالبية العظمي من الدراسات سواء العربية منها أو الأجنبية علي تناول هذا المفهوم من وجه نظر العملاء .

٣. ابراز الأهمية العملية للربط بين السياسات والممارسات التنظيمية ( المسؤولية الاجتماعية للشركة) وبين اتجاهات وسلوكيات العاملين ، لما لذلك من تأثيرات واضحة وفعالة علي أداء الشركات وقدرتها علي تحقيق النمو والنجاح خاصة في أسواق الخدمات .
٤. التعرض بالبحث والدراسة في قطاع التأمين والذي يعد أحد القطاعات الخدمية الهامة التي لا غني عنها في الوقت الحاضر ، ولكنه في نفس الوقت من القطاعات المهملة الي حد ما في مجال الدراسات الادارية .
٥. الوقوف علي دور اتجاهات العاملين كمتغيرات وسيطة بين تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي التزامهم بالكلمة المنطوقة الايجابية نحو المنظمة أمام الأطراف الخارجية .

#### ● الأهمية العملية :-

تظهر هذه الأهمية في النقاط التالية :

١. تحديد مدي ادراك العاملين بالشركات محل الدراسة ( شركة مصر القابضة للتأمين ) لأنشطة المنظمة ومساهماتها في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات .
٢. توجيه أنظار العاملين بالشركات محل الدراسة (شركة مصر القابضة للتأمين) نحو أهمية ما يتداولونه من أخبار ومعلومات ومنشورت حول الشركة مع الأطراف الخارجية ، ومدي تأثيرها علي سمعة الشركة وصورتها الذهنية أمام هذه الأطراف ، ومن علي أداء الشركة وقدرتها علي تحقيق النجاح في أعمالها
٣. توجيه أنظار الادارة بالشركات محل الدراسة (شركة مصر القابضة للتأمين) نحو أهمية العمل علي وضع الاستراتيجيات الفعالة التي تعمل علي :-  
✓ توجيه اتجاهات وسلوكيات العاملين بالشركة نحو دعم الكلمة المنطوقة الايجابية منهم في تعاملاتهم مع الأطراف الخارجية ( خاصة العملاء ) .

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

✓ فعالية تشكيل هذه الكلمة المنطوقة والاستفادة منها كأحد الاستراتيجيات التنافسية لدعم سمعة الشركة وزيادة قيمتها السوقية .

✓ الحرص على تقييم وتقويم الكلمة المنطوقة من العاملين نحو المنظمة لتحديد مدى تحقق الأهداف المطلوبة منها .

### ثامنا : أهداف الدراسة :-

في ضوء ما سبق من تحديد لمشكلة الدراسة والفروض التي تسعى لاختبارها ، تسعى الدراسة الي تحقيق الأهداف التالية :-

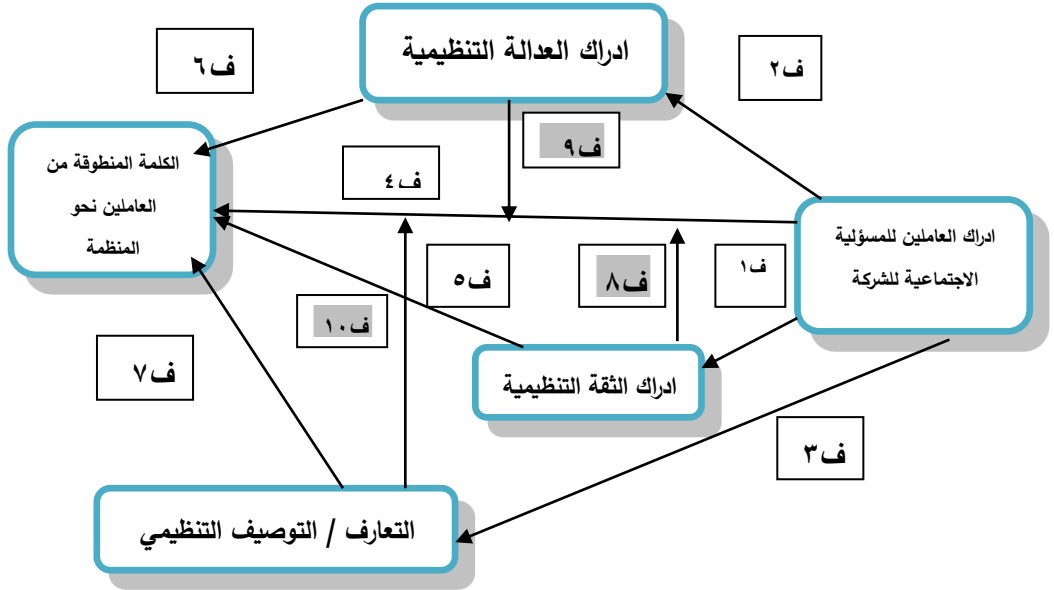
- ١) الفاء مزيد من الضوء علي بعض المفاهيم الادارية الحديثة في مجال الادارة بشكل عام والسلوك الانساني داخل منظمات الأعمال بشكل خاص ( المسؤولية الاجتماعية للشركات – الكلمة المنطوقة من العاملين ) .
- ٢) تحديد مدي ادراك العاملين بشركة مصر القابضة للتأمين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة .
- ٣) الوقوف علي دور ادراك العاملين بشركة مصر القابضة للتأمين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة علي الالتزام بالكلمة المنطوقة ( الايجابية ) عن الشركة .
- ٤) تحديد تأثير ادراك العاملين بشركة مصر القابضة للتأمين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة علي اتجاهاتهم سواء من حيث ادراك العدالة التنظيمية، ادراك الثقة التنظيمية والشعور بالتعارف التنظيمي .
- ٥) تحديد تأثير اتجاهات العاملين كمتغيرات وسيطة لمدى إدراك العاملين المسؤولية الاجتماعية للشركة على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة.
- ٦) تحديد تأثير اتجاهات العاملين بشركة مصر القابضة للتأمين (ادراك العدالة التنظيمية، ادراك الثقة التنظيمية ، الشعور بالتعارف التنظيمي) علي الالتزام بالكلمة المنطوقة ( الايجابية ) عن الشركة.

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

٧) الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد كلا من الباحثين في مجال الادارة عامة والسلوك التنظيمي بشكل خاص ، وكذلك القيادات الادارية للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع الاستراتيجيات الفعالة لدعم ذلك السلوك وادارته بما يحقق الاستفادة المرجوة منه .

### تاسعا : نموذج الدراسة



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

المصدر : من اعداد الباحث

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكفاءة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

## عاشرا : متغيرات الدراسة وأساليب القياس

### جدول رقم (1)

#### متغيرات الدراسة وأساليب القياس

المتغير	التعريف	أسلوب القياس
ادراك للعاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة ( المتغير المستقل)	مجموعة الأنشطة والممارسات الاجتماعية والأخلاقية والبيئية التي تلتزم بها منظمات الأعمال بهدف دعم أعمالها وسياساتها التنظيمية وتحقيق تطوير واستدامة مجتمعاتها .	تم الاعتماد على المقياس الخاص بكل من (Lee,2013 ; Sarfraz et al,2018) علي ثلاثة أبعاد رئيسية لادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في البعد الاجتماعي ، البعد الأخلاقي والبعد البيئي .
الكلمة المنطوقة من العاملين نحو المنظمة ( المتغير التابع)	مجموعة الحوارات والمعلومات والتجارب التي يتم تناقلها بين العاملين والأطراف المختلفة خارج المنظمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ويكون لها جم الأثر علي أداء هذه المنظمة وقدرتها علي انجاز أهدافها وتحقيق الاستمرارية في مجال الأعمال .	تم الاعتماد علي المقياس الخاص بكل من (Haghighikah et al,2016; Esenyel&Emewali,2019) والذي يعمل علي قياس الكلمة المنطوقة من العاملين بالاعتماد علي بعدين رئيسيين هما البعد الخاص بالمعلومات والبعد الخاص بالافتتاح .
ادراك العاملين للثقة التنظيمية (المتغير المتوسط الأول )	مدى الاطمئنان والاعتمادية (العقلية والعاطفية) بين أفراد التنظيم الواحد واستعداد كل منهم لمساعدة الأخر والوقوف بجانبه خاصة في وقت الشدائد والمحن .	تم الاعتماد في قياس دارك الثقة التنظيمية علي المقياس الخاص ب (Becerra &Gupta,2003) والذي يتناول الأبعاد الثلاثة الرئيسية لهذه الثقة وهي الثقة في الزملاء ، الثقة في المشرفين والثقة في الإدارة .
ادراك العاملين للعدالة التنظيمية (المتغير المتوسط الثاني )	مدي ايمان العاملين وشعورهم نحو تطبيق مفاهيم المساواة في الحقوق والواجبات في علاقتهم بالمنظمة ومدي اطمئنانهم للتحقق الفعلي لمبدأ التكافؤ في الفرص داخل هذه المنظمة	تم الاعتماد في قياس دارك العدالة التنظيمية علي الأبعاد الثلاثة الرئيسية لهذه العدالة وهي عدالة التوزيعات ، الاجراءات والتعاملات والتي أجمعت عليها الدراسات السابقة (Neheff &Noorman ,1993;Baker et al.2006;Thomas &Nagalingappa,2012)

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايطة سيد معوض السيد

تم الاعتماد في قياس التعارف التنظيمي علي المقياس الخاص بكل من (Mael&Ashforth,1995 ; Brammer et al,2015)	شعور العاملين بالتوحد والتواجد الفعال داخل المنظمة واندماجهم معها نفسياً وعقلياً واجتماعياً بما يسهم في زيادة رغبتهم وقدرتهم علي تحقيق العديد من الأهداف الفردية والتنظيمية .	التعارف /التوصيف التنظيمي (المتغير المتوسط الثالث)
---	---	--

**المصدر** :- من اعداد الباحث بالرجوع للدراسات السابقة الواردة بالجدول .

### حادي عشر :- أسلوب الدراسة

اعتمدت الدراسة علي كلا من الدراسة المكتبية والميدانية ، و التي تمثل هيكل كلا منها فيما يلي :-

#### (أ) الدراسة المكتبية :

و التي تمثلت في مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، وكذلك الدراسات التي حاولت الربط بين هذه المتغيرات .

وقد سعت هذه الدراسة المكتبية الي تحقيق ثلاثة أهداف أساسية هي :

١- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة والوقوف علي طبيعة العلاقات بين هذه المفاهيم وصياغة الفروض .

٢- تطوير المقاييس الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة .

#### (ب) الدراسة الميدانية :-

و قد اشتملت هذه الدراسة علي تحديد العناصر التالية :-

(١) مجتمع الدراسة :تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة مصر القابضة

للتأمين وشركاتها التابعة والتي يمكن تحديد أعداد العاملين بكل منها في الجدول

التالي :-

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايطة سيد معوض السيد

### جدول رقم ( ٢ ) عدد العاملين بالشركات التابعة للدراسة

النسبة	عدد العاملين	الشركة
٢٤,٧%	٣١٢٥	١- شركة مصر للتأمين
٦٢%	٧٨٥٥	٢- شركة مصر لتأمينات الحياة
١٣,٣%	١٦٧٠	٣- شركة مصر لإدارة الأصول العقارية
١٠٠%	١٢٦٥٠	الاجمالي

المصدر:- (http://www.Miserholding.com – annual report (2017-2018))

هذا وقد تم إختيار هذا القطاع نظراً لعدة أسباب منها:

١. يعد قطاع الخدمات التأمينية من القطاعات المهمة الي حد كبير في مجال الدراسات الادارية وذلك علي الرغم من أهمية تلك الخدمات بالنسبة لكافة المواطنين ، لتخفيف وطأة ما يتعرضون له من أخطار لا تخلو منها حياتهم اليومية .
٢. قطاع التأمين هو من القطاعات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير علي التفاعلات المباشرة بين العاملين والعملاء ، كما يلعب العاملون دورا بالغ الأهمية في اقناع العملاء بشراء الخدمة من خلال ترويجهم سواء للخدمة نفسها أو للشركة المقدمة لهذه الخدمة .
٣. يعد قطاع التأمين من أكثر القطاعات الاقتصادية التي تحظى باهتمام قاعدة عريضة من العملاء ، حيث أصبح الحصول علي الخدمات التأمينية أمر شديد الأهمية للكثيرين خاصة في ظل ما يتعرض له الأفراد من أخطار سواء في النفس أو الممتلكات .
٤. المساهمة الواضحة لشركة مصر القابضة للتأمين في العديد من المجالات الاقتصادية ذات الأهمية للاقتصاد المصري ، والتي يمكن اظهار بعض منها في الجدول التالي :



تأثير ادراكه العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

### جدول رقم ( ٣ )

#### بعض مساهمات شركة مصر القابضة للتأمين فى الأنشطة الاقتصادية للدولة المصرية

قطاع البنوك	قطاع الأدوية	قطاع المال والاستثمار	قطاع الإستثمار العقارى والسياحى
بنك الشركة العربية المصرفية	شركة الوجه القبلى للصناعات الدوائية	الشركة السعودية المصرية للإستثمار والتمويل	شركة مصر للإستثمار العقارى والسياحى
بنك التعمير والإسكان	الشركة العربية للمستلزمات الطبية	شركة الإستثمار الكويتية المصرية	شركة أكتوبر للتنمية والإستثمار العقارى
بنك مصر إيران للتنمية	شركة الجمال نايف	شركة صندوق القطاع المالى للإستثمار	سان استيفانو للإستثمار العقارى
قطاع الأسمنت	قطاع الأغذية	القطاع السياحى	شركة التعمير للتمويل العقارى
شركة مصر للأسمنت	النوبارية لصناعة وتكرير السكر	شركة مصر سينا للسياحة	العربية للإستثمارات الفندقية
	الدقهلية للسكر	شركة رواد للسياحة	

المصدر:- (http://www.Miserholding.com – annual report (2017-2018))

٥. التزايد الملحوظ للمؤشرات الاقتصادية لهذا القطاع والتي يمكن ابراز أهمها في الجدول التالي:-

### جدول رقم ( ٤ )

#### بعض مؤشرات المالية لأداء شركة مصر القابضة للتأمين خلال الفترة (٢٠١٦-٢٠١٨)

#### الأرقام بالمليون جنية

معدل النمو	٢٠١٧-٢٠١٨	٢٠١٦-٢٠١٧	المؤشرات المالية
١٣,٦%	٧٣,١١٢	٦٤,٣٥٢	اجمالي الأصول
١٣,٢%	٦٥,٤٢٧	٥٧,٧٩٩	اجمالي الاستثمارات
٢٦,٨%	٣٠,٢٦٠	٢٣,٨٦٥	اجمالي حقوق المساهمين
٥٣,٢%	١٧٤٥	١١٣٩	اجمالي الإيرادات
٥٦,٦%	١٤٥٠	٩٢٦	صافي الربح
٢٠,١%	٧٥٩	٦٣٢	توزيعات المساهمين

المصدر:- (http://www.Miserholding.com – annual report (2017-2018))

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات علي الكلفة المنطوقه منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

(٣) عينة الدراسة: تم الاعتماد على عينة حصصية من العاملين بشركة مصر القابضة للتأمين ، وبالاعتماد على الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة، نجد أن الحجم المناسب هو ٣٨٤ وذلك لأن حجم المجتمع (١٢٦٥٠ مفردة) يتجاوز ١٠٠٠ مفردة وذلك عند معامل ثقة ٩٥% ، وقد تم توزيع هذه العينة علي الشركات محل الدراسة بناء علي النسبة المئوية للعاملين بكل منها كما يلي :-

#### جدول رقم ( ٤ ) توزيع مفردات العينة على الشركات التابعة للدراسة

مفردات العينة	النسبة المئوية	الشركة
٩٥	٢٤,٧%	١- شركة مصر للتأمين
٢٣٨	٦٢%	٢- شركة مصر لتأمينات الحياة
٥١	١٣,٣%	٣- شركة مصر لادارة الأصول العقارية
٣٨٤	١٠٠%	الاجمالي

المصدر :-من اعداد الباحث

(٣) جمع البيانات: تم جميع البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء التي صممت لهذا الغرض بالاعتماد علي المقاييس المناسبة لمتغيرات الدراسة ( كما سبق ايضاحه ) ، وبالفعل تم توزيع ٤٠٠ قائمة وقد بلغ معدل الاستجابة حوالي (٨٧.٥%) حيث بلغ عدد القوائم السليمة التي أخضعت للتحليل الاحصائي ٣٥٠ قائمة ، وقد شملت تلك القائمة ستة أقسام رئيسية تناول القسم الأول منها قياس ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة بالاعتماد علي ثلاثة أبعاد رئيسية هي البعد الاجتماعي (العبارات من ١-٦) ، البعد الأخلاقي(العبارات من ٧-١٢) والبعد البيئي (العبارات ١٣-١٧) ، وارتبط الجزء الثاني بقياس دراك العاملين للثقة التنظيمية بالاعتماد علي ثلاثة أبعاد رئيسية هي الثقة في الزملاء ( العبارات ١٨-٢١) ، الثقة في المشرفين ( العبارات ٢٢-٢٥)

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

و الثقة في الادارة ( العبارات ٢٦-٢٩ ) ، وتناول الجزء الثالث ادراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ، عدالة التوزيعات ( العبارات ٣٠-٣٢ ) ، عدالة الاجراءات ( العبارات ٣٣-٣٦ ) و عدالة التعاملات ( العبارات ٣٧-٤٠ ) ، وخصص الجزء الرابع لقياس التعارف / التوصيف التنظيمي ( العبارات ٤١-٤٦ ) ، وارتبط الجزء الخامس بقياس الكلمة المنطوقة من العاملين بلاعتماد علي بعدين رئيسيين هما البعد الخاص بالمعلومات ( العبارات ٤٧-٥١ ) والبعد الخاص بالاقناع ( العبارات ٥٢-٥٥ ) ، وذلك بالاعتماد علي مقياس " ليكرت الخماسي " ، وخصص الجزء الأخير من القائمة لتجميع البيانات الديموجرافية لمفردات العينة

#### (٤) التحليل الاحصائي

#### (١/٤) توصيف عينة الدراسة :-

تم سحب عينة حصرية مقدارها ٤٠٠ مفردة ، وبلغت عدد القوائم السليمة التي اخضعت للتحليل الاحصائي ٣٥٠ قائمة بمعدل استجابة (٨٧,٥%) ، ويمكن توصيف عينة البحث كما في الجدول (٥) ، تعد الفئة العمرية ( من ٣١ الي ٤٠ سنة ) هي الفئة الأكثر ظهورًا في عينة البحث حيث تمثل أكثر من نصف عينة البحث ( ٥٥.٧ % ) ، ويمثل الذكور أكثر من نصف عينة البحث (٧٧%) ، أيضا فان ( ٤٤.٥ %) من عينة البحث تقريبا لديهم سنوات خبرة بالعمل أكثر من ٢٠ سنة، وتعد فئة الحاصلين على مؤهل جامعي هي النسبة الغالبة في عينة البحث (٨٠%) ، كما ان ( ٥٦ % ) من عينة البحث يعملون في وظائف تتبع المستويات الإدارية الوسطى.

#### جدول (٥) خصائص عينة البحث

المتغير	التكرار	النسبة %	المتغير	التكرار	النسبة %
١- السن			٤- المؤهل الدراسي		
من ٢٠ الي ٣٠ سنة	٨٠	٢٣%	متوسط	٧٠	٢٠%
من ٣١ إلى ٤٠ سنة	١٩٥	٥٥.٧%	جامعي	٢٨٠	٨٠%
أكثر من ٤٠ سنة	٧٥	٢١.٣%	-	-	-
الإجمالي	٣٥٠	١٠٠%	الإجمالي	٣٥٠	١٠٠%
٢- النوع			٥- المستوي الإداري		
ذكر	٢٧٠	٧٧%	الإدارة المباشرة	١٣٨	٣٩%

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

أنثى	٨٠	٢٣%	الإدارة الوسطي	١٩٦	٥٦%
-	-	-	الإدارة العليا	١٦	٥%
الإجمالي	٣٥٠	١٠٠%	الإجمالي	٣٥٠	١٠٠%
٣-مدة العمل	التكرار	النسبة %			
من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٥٨	١٦.٦%			
من ١١ سنة إلى ٢٠ سنة	١٣٦	٣٨.٩%			
أكثر من ٢٠ سنة	١٥٦	٤٤.٥%			
الإجمالي	٣٥٠	١٠٠%			

#### (٢/٤) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:-

يتمثل التحليل الوصفي للمتغيرات المختلفة للدراسة فيما يلي:-

#### جدول (٦) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أبعاد/متغيرات نموذج الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة	3.75	.641	-1.215	2.495
إدراك العدالة التنظيمية	3.66	.765	-1.111	1.312
إدراك الثقة التنظيمية	3.85	.662	-1.432	3.089
التوصيف التنظيمي	4.10	.410	-.928	.623
الكلمة المنطوقة من العاملين	4.03	.389	-.370	-.501

يتضح من الجدول (٦) أن عينة البحث تميل إلى الموافقة تجاه الاجابة على كل متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة والوسيطة) حيث يتراوح المتوسط الحسابي من ٣.٦٦ إلى ٤.١٠ من ٥ درجات على مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق على الإطلاق "١" إلى موافق تماما "٥"). كما يتضح أيضًا أن جميع متغيرات الدراسة تتحرف في توزيع بياناتها عن التوزيع الطبيعي حيث أن معامل الالتواء لا يساوي معامل التفرطح لا يساويان صفرًا (Kline,2015). ومن ثم يمكن للباحث الاعتماد

على منهجية طريقة المربعات الصغرى الجزئية لتحليل نمذجة المعادلة الهيكلية Partial Least Squares Structural Equation Modeling وذلك ببرنامج Smart PLS كما سيأتي تباعاً. (Hair et al,2016).  
**(٣/٤) التحليل الاستنتاجي:-**

يشمل التحليل الاستنتاجي اختبار تحليل العامل الاستكشافي Exploratory Factor Analysis لاكتشاف خطأ التحيز. اختبار الارتباط بمعامل بيرسون Pearson correlation وذلك للكشف عن اتجاه ومعنوية العلاقات بين المتغيرات بالإضافة إلى الكشف عن مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة Multi collinearity، وذلك باستخدام برنامج SPSS v, ٢٤، يلي ذلك تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling وذلك لاختبار الصلاحية Validity والثبات Reliability في نموذج القياس، ثم اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة وذلك باستخدام برنامج Smart PLS v.3.2.8 . (Ringle et al,2015)

#### **(أ) اكتشاف خطأ التحيز:**

بما أن البيانات تم جمعها من مصدر واحد وهو قائمة أسئلة موجهة شخصياً للمستقصى منهم، فيمكن لخطأ التحيز أن يؤثر على العلاقة بين المتغيرات (Jordan & Troth, 2019; Podsakoff et al, ٢٠٠٣). ومن ثم يمكن الكشف عنه من خلال تطبيق اختبار معامل Harman's one-factor test والذي يتم اختباره من خلال تحليل العامل الاستكشافي EFA حيث يجب أن يكون معامل تفسير أول بعد للقائمة كلها لا يزيد عن ٥٠%، وتشير نتائج تحليل العامل الاستكشافي أن كل بنود قياس المتغيرات تفسر ٦٦,٦٦% من التفسير الكلي لمتغيرات نموذج البحث، كما أن أول عامل Harman's one-factor معامل تفسيره ٣٢,٠٨% أي لا يتجاوز ٥٠%، وعلى ذلك فإن مشكلة خطأ التحيز لا تمثل أي تأثير على العلاقات بين المتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، وذلك كما في الجدول (٧) والذي يوضح جزء من نتائج تحليل العامل الاستكشافي خاص باكتشاف خطأ التحيز

تأثير ادراكات العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكفاءة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حميدة سيد معوض السيد

### جدول (٧) نتائج تحليل العامل الاستكشافي الخاص باكتشاف خطأ التحيز

مصفوفة التباين الكلي المستخلص			
القيم الذاتية الأولية			العامل
نسبة التباين الكلي %	نسبة التباين %	إجمالي	
32.081	32.081	17.645	1
40.323	8.241	4.533	2
45.497	5.174	2.846	3
49.800	4.303	2.367	4
52.750	2.950	1.623	5
55.431	2.681	1.474	6
57.998	2.567	1.412	7
60.375	2.377	1.307	8
62.587	2.212	1.217	9
64.747	2.160	1.188	10
66.664	1.917	1.054	11
68.481	1.817	.999	12
70.116	1.635	.900	13
71.694	1.577	.868	14
-	-	-	-
-	-	-	-
100.000	.152	.084	55
معامل اختبار كايزر ماير أولكاين لكفاءة حجم العينة (يجب أن يكون أكبر من ٠.٦) = ٠.٩٠٦ معامل اختبار بارتليت كا = ٦٨٧٦.٧٤٩، درجات الحرية = ١٤٨٥، مستوى المعنوية = ٠.٠٠٠			

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

## (ب) اختبار الارتباط بمعامل بيرسون:

### جدول (٨) تحليل الارتباط بمعامل بيرسون

المتغيرات	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة	إدراك العدالة التنظيمية	إدراك الثقة التنظيمية	التوصيف التنظيمي	الكلمة المنطوقة من العاملين
إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة	1				
إدراك العدالة التنظيمية	.648**	1			
إدراك الثقة التنظيمية	.695**	.793**	1		
التوصيف التنظيمي	.078	.184**	.196**	1	
الكلمة المنطوقة من العاملين	.413**	.266**	.245**	.639**	1

\*\* قبول العلاقة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١

يتضح من الجدول (٨) ان جميع متغيرات نموذج الدراسة ترتبط معاً إيجابياً حيث يتراوح معامل بيرسون r من ٠,٠٧٨ إلى ٠,٧٩٣. كما أن كل المتغيرات المستقلة ترتبط بالكلمة المنطوقة من العاملين إيجابياً معنوياً عند مستوى ثقة ٩٩%. ونظراً لأن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة تقل عن ٠,٩ فإن مشكلة الأزواج الخطي بين المتغيرات المستقلة لا تمثل تأثيراً على اختبار العلاقات بين متغيرات النموذج.

### (ج) تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية:

تم الاعتماد على مدخل المرحلتين Two stage approach في تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling، المرحلة الأولى وهي اختبار نموذج القياس Measurement model لقياس الصلاحية Validity والثبات Reliability لمتغيرات النموذج، والمرحلة الثانية تتمثل في اختبار النموذج الهيكلي لفروض الدراسة (المباشرة وغير المباشرة).  
**المرحلة الأولى** في اختبار نموذج القياس وذلك لقياس مدى صلاحية بنود قياس المتغيرات للقياس. وتتمثل هذه الصلاحية أولاً في الصلاحية التقاربية Convergent Validity وذلك باستخدام مستخلص التباين المتوسط (Average Variance Extracted (AVE) والذي يجب أن يكون ٠,٥ فأكثر، وثانياً في الصلاحية التمييزية Discriminate validity باستخدام معامل Fornell-Larcker الذي يجب أن يكون

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

الجذر التربيعي لمعامل AVE لمتغير ما في النموذج اقل من ارتباطه بكل متغير من المتغيرات الأخرى في نفس النموذج ، ثم القيام بتحليل الثبات Reliability وذلك باستخدام معامل الثبات المركب Composite reliability لقياس الاتساق الداخلي Internal Consistency والذي يجب أن يزيد عن ٠.٧ (Hair et al,2016) وذلك باستخدام برنامج (Smart PLS v.3.2.8)

ويشير الباحث هنا إلى قيامه بالاعتماد على نوع القياس العاكس-العاكس من الفئة الثانية (الأعلى) Reflective-reflective second (high)order measurement لقياس إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة، وإدراك العدالة التنظيمية، وإدراك الثقة التنظيمية، وكذلك الكلمة المنطوقة من العاملين. في حين تم الاعتماد على نوع القياس العاكس-العاكس من الفئة الأولى (الأدنى) Reflective-reflective first (low) order measurement لقياس التوصيف التنظيمي. وقد اعتمد على منهجية المرحلتين المنفصلتين the disjoint two-stage approach لقياس متغيرات نموذج الدراسة (Sarstedt et al,2019) ويوضح الجدول (٩) نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة.

### جدول (٩) تقييم نموذج القياس

الصلاحية التمييزية باستخدام Fornell-larcker					الصلاحية التقاربية	الثبات المركب	متغيرات الدراسة
الكلمة المنطوقة من العاملين	التوصيف التنظيمي	إدراك العدالة التنظيمية	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة	إدراك الثقة التنظيمية			
				0.860	0.740	0.895	إدراك الثقة التنظيمية
			0.900	0.709	0.810	0.927	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة
		0.889	0.670	0.815	0.791	0.919	إدراك العدالة التنظيمية
	0.845	0.220	0.037	0.223	0.714	0.833	التوصيف التنظيمي
0.822	0.471	0.288	0.162	0.230	0.675	0.806	الكلمة المنطوقة من العاملين



تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

يتضح من الجدول (٩) أن جميع المتغيرات تنسم بالصلاحية التقاربية فمعامل الصلاحية التقاربية AVE لكل متغير أكبر ٥,٠، كذلك فإن جميع المتغيرات تنسم بالصلاحية التمييزية فالجذر التربيعي لكل معامل AVE لكل متغير أكبر من ارتباط هذا المتغير بأى متغير آخر في نفس النموذج، أيضاً فإن كل المتغيرات تنسم بالثبات المركب حيث معامل كل متغير أكبر ٧,٠، وفي سبيل ذلك قام الباحث بالتحسين من خلال حذف بعض البنود ذات معاملات التحميل الضعيفة التي تقل عن ٤,٠، وكذلك تلك التي لها معاملات تحميل متعددة على أكثر من متغير في نفس النموذج.

**المرحلة الثانية** من تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية وهي القيام باختبار النموذج الهيكلي لاختبار الفروض المباشرة أولاً ثم غير المباشرة من خلال اختبار المتغير الوسيط Mediation analysis وللقيام بذلك يقيم الباحث أولاً معاملات الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة VIF، وحجم تأثير كل متغير مستقل في تفسير المتغير التابع، ثم معامل التفسير  $R^2$ ، وأخيراً معامل الأهمية النسبية للتفسير  $Q^2$ ، وذلك لنموذج الدراسة واخيراً اختبار الفروض المباشرة وغير المباشرة للدراسة كما يلي .

### **\*\* تقييم النموذج الهيكلي للدراسة**

#### **جدول (١٠) تقييم النموذج الهيكلي**

مؤشرات التقييم	المتغيرات المستقلة	الكلمة المنطوقة من العاملين
VIF	إدراك الثقة التنظيمية	3.548
	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة	2.203
	إدراك العدالة التنظيمية	3.172
	التوصيف التنظيمي	1.100
F <sup>2</sup>	إدراك الثقة التنظيمية	0.004
	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة	0.002
	إدراك العدالة التنظيمية	0.023
	التوصيف التنظيمي	0.238
	<b>R<sup>2</sup></b>	0.261
	<b>Q<sup>2</sup></b>	0.151

تأثير ادراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن جميع معاملات VIF بين المتغيرات المستقلة تتراوح بين ١,١ إلى ٣,٥٤٨ أى أنها لازالت في المدى المسموح به (٠,٢ - ٥)، وهو ما يدعم نتائج تحليل الارتباط في جدول (٨). كما يلاحظ أيضاً أن متغير التوصيف التنظيمي يساهم بشكل كبير في تفسير الكلمة المنطوقة من العاملين، في حين تساهم باقي المتغيرات المستقلة بشكل ضعيف في تفسير الكلمة المنطوقة من العاملين. ويتضح كذلك من الجدول القدرة التنبؤية المتوسطة للنموذج ككل، حيث أن معامل تفسير الكلمة المنطوقة من العاملين  $R^2 = ٢٦,١\%$ ، ومعامل  $Q^2 = ١٥,١\%$ . ومن ثم يمكن اختبار الفروض المباشرة للدراسة كما يلي:-

### **\*\* اختبار الفروض المباشرة للدراسة \***

#### **جدول (١١) نتائج اختبار الفروض المباشرة للدراسة**

ف	فروض البحث	بيتا	ت المحسوبة	درجة المعنوية	النتيجة
١	إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة -> إدراك الثقة التنظيمية	0.709	13.244	0.000	قبول***
٢	إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة -> إدراك العدالة التنظيمية	0.670	13.112	0.000	قبول***
٣	إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة -> التوصيف التنظيمي	0.037	0.623	0.534	عدم قبول
٤	إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة -> الكلمة المنطوقة من العاملين	0.642	10.616	0.000	قبول***
٥	إدراك الثقة التنظيمية -> الكلمة المنطوقة من العاملين	0.312	0.829	0.007	قبول**
٦	إدراك العدالة التنظيمية -> الكلمة المنطوقة من العاملين	0.633	12.581	0.000	قبول***
٧	التوصيف التنظيمي -> الكلمة المنطوقة من العاملين	0.440	7.115	0.000	قبول***

\*\*\*قبول العلاقة عند مستوى ثقة أكثر من ٩٩.٩%

\*\*قبول العلاقة عند مستوى ثقة أكثر من ٩٩%

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

يتضح من الجدول رقم (١١) مايلي:

- يؤثر متغير إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على إدراكهم للثقة التنظيمية بنسبة ٧٠,٩% عند مستوى ثقة ٩٩,٩%. مما يعني قبول الفرض (ف١).
- يؤثر متغير إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على إدراكهم للعدالة التنظيمية بنسبة ٦٧% عند مستوى ثقة ٩٩,٩%. مما يعني قبول الفرض (ف٢).
- يؤثر متغير إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة تأثيرًا إيجابيًا بشكل غير معنوي على التوصيف التنظيمي بنسبة ٣,٧%. مما يعني رفض الفرض (ف٣).
- يؤثر متغير إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الكلمة المنطوقة من العاملين نحو المنظمة بنسبة ٦٤,٢% عند مستوى ثقة ٩٩,٩%. مما يعني قبول الفرض (ف٤).
- يؤثر متغير إدراك العاملين للثقة التنظيمية تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة بنسبة ٣١,٢% عند مستوى ثقة ٩٩,٩%. مما يعني قبول الفرض (ف٥).
- يؤثر متغير إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة بنسبة ٦٣,٣% عند مستوى ثقة ٩٩,٩%. مما يعني قبول الفرض (ف٦).
- يؤثر متغير التوصيف التنظيمي تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الكلمة المنطوقة من العاملين بنسبة ٤٤% عند مستوى ثقة ٩٩,٩%. مما يعني قبول الفرض (ف٧).

كما يمكن تحدي التأثيرات التفصيلية المباشرة لمتغيرات الدراسة ، والتي تشمل كلا من :-

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

✓ تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة على الأبعاد الفرعية للمتغيرات الوسيطة والتابعة، مع ملاحظة استبعاد الفرض الثالث من الاختبار نظرا لعدم معنوية .

✓ تأثير المتغيرات الوسيطة على أبعاد الكلمة المنطوقة من العاملين نحو المنظمة .

والتي يمكن اظهار نتائجها بالجدول التالي :-

### جدول ( ١٢ ) نتائج اختبار التأثيرات التفصيلية للفروض المباشرة للدراسة

النتيجة	درجة المعنوية	ت المحسوبة	بيتا	العلاقات المباشرة التفصيلية	
				إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة -> ادراك الثقة التنظيمية	ف ١
قبول***	0.000	11.379	0.436	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة ->الثقة في الإدارة	
قبول***	0.000	10.14	0.636	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة ->الثقة في الزملاء	
قبول***	0.000	7.017	0.554	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة ->الثقة في المشرفين	
				إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة -> ادراك العدالة التنظيمية	ف ٢
قبول***	0.000	9.879	0.571	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة ->عدالة الإجراءات	
قبول***	0.000	12.132	0.663	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة ->عدالة التعاملات	
قبول***	0.000	8.372	0.846	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة ->عدالة التوزيعات	
				إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة -> الكلمة المنطوقة منهم	ف ٤
عدم قبول	0.643	0.463	0.049	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة ->الجانب الإقناعي	
قبول***	0.001	3.413	0.204	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة ->الجانب المعلوماتي	
				إدراك الثقة التنظيمية -> الكلمة المنطوقة من العاملين	ف ٥
قبول***	0.000	9.879	0.211	إدراك الثقة التنظيمية ->الجانب الإقناعي	
قبول***	0.000	8.104	0.531	إدراك الثقة التنظيمية ->الجانب المعلوماتي	
				إدراك العدالة التنظيمية -> الكلمة المنطوقة من العاملين	ف ٦
قبول***	0.000	7.14	0.412	إدراك العدالة التنظيمية ->الجانب الإقناعي	
قبول***	0.000	10.12	0.731	إدراك العدالة التنظيمية ->الجانب المعلوماتي	
				التوصيف التنظيمي -> الكلمة المنطوقة من العاملين	ف ٧
قبول***	0.000	10.14	0.236	التوصيف التنظيمي ->الجانب الإقناعي	
قبول***	0.000	10.14	0.636	إدراك التوصيف التنظيمي ->الجانب المعلوماتي	

\*\*\*قبول العلاقة عند مستوى ثقة أكثر من ٩٩.٩%

يتضح من الجدول رقم (١٢) مايلي:

- بالنسبة لتأثير إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي ادراكهم للثقة التنظيمية ، يلاحظ أن أعلى مستويات ذلك التأثير كانت بالنسبة للثقة في زملاء ( ٦٣,٦%) ، بينما أدناها كانت للثقة في الادارة ( ٤٣,٦%) .
- بالنسبة لتأثير إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي ادراكهم للعدالة التنظيمية ، يلاحظ أن أعلى مستويات ذلك التأثير كانت بالنسبة لادراك عدالة التوزيعات ( ٨٤,٦%) ، بينما أدناها كانت لادراك عدالة الاجراءات ( ٥٧,١%) .
- بالنسبة لتأثير إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة ، فيلاحظ أنه قد تحقق ذلك التأثير بشكل معنوي بالنسبة للجانب المعلوماتي ( ٢٠,٤%)، بينما لم تظهر معنوية بالنسبة للجانب المرتبط بالاقناع .
- بالنسبة لتأثير إدراك العاملين للثقة التنظيمية علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة ، فيلاحظ أنه قد تحقق ذلك التأثير بشكل معنوي بالنسبة لكلا من الجانب المعلوماتي والجانب الاقناعي الا أنه يلاحظ أن التأثير علي الجانب المعلوماتي كان أكبر (٥٣,١%) مقابل ( ٢١,١%) بالنسبة للجانب الاقناعي
- بالنسبة لتأثير إدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة ، فيلاحظ أنه قد تحقق ذلك التأثير بشكل معنوي بالنسبة لكلا من الجانب المعلوماتي والجانب الاقناعي الا أنه يلاحظ أن التأثير علي الجانب المعلوماتي كان أكبر (٧٣,١%) مقابل ( ٤١,٢%) بالنسبة للجانب الاقناعي .
- بالنسبة لتأثير شعور العاملين بالتوصيف التنظيمي علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة ، فيلاحظ أنه قد تحقق ذلك التأثير بشكل معنوي بالنسبة لكلا من الجانب المعلوماتي والجانب الاقناعي الا أنه يلاحظ أن التأثير علي الجانب المعلوماتي كان أكبر (٦٣,٦%) مقابل ( ٢٣,٦%) بالنسبة للجانب الاقناعي .

تأثير ادراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركات علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

### \*\*\* اختبار الفروض غير المباشرة للدراسة .

وبناء على قبول هذه الفروض المباشرة يمكن للباحث اقتراح العلاقات غير المباشرة بين هذه المتغيرات من خلال اختبار الوسيط لتفسير العلاقة بين إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية والكلمة المنطوقة من العاملين. وفي سبيل ذلك يمكن للباحث الاعتماد على مدخل (Zhao,2010) في القيام باختبار الوسيط. والذي يعتمد على مقارنة العلاقات المباشرة مع العلاقات غير المباشرة، (Carrión et al., 2010; Nitzle et al; 2016, Zhao et al., 2017) ومن ثم الوصول لنتيجة اختبار المتغير الوسيط كما يلي:

- اذا كانت العلاقة المباشرة غير معنوية، والعلاقة غير المباشرة معنوية (توسط كلي)
- اذا كانت العلاقة المباشرة معنوية، والعلاقة غير المباشرة معنوية، وفي نفس الاتجاه (توسط جزئي)
- اذا كانت العلاقة المباشرة معنوية، والعلاقة غير المباشرة معنوية، وفي الاتجاه المعاكس (توسط متضارب)
- إذا كانت العلاقة غير المباشرة غير معنوية (لا يوجد وسيط)

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار المتغير الوسيط كما يلي:

#### جدول (١٣) نتائج اختبار الفروض غير المباشرة

ف	المسار	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	النتيجة
8	إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة - إدراك الثقة التنظيمية - الكلمة المنطوقة من العاملين	-0.041	0.220***	توسط كلي
9	إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة - إدراك العدالة التنظيمية - الكلمة المنطوقة من العاملين	-0.05	0.189**	توسط كلي
10	إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة - التوصيف التنظيمي - الكلمة المنطوقة من العاملين	0.162* *	0.028	لا يوجد توسط

\*\*\* قبول العلاقة عند مستوى ثقة أكثر من 99.9%

\*\* قبول العلاقة عند مستوى ثقة أكثر من 99%

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن:

- إدراك العاملين للثقة التنظيمية يتوسط كلياً تأثير إدراكهم للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة عند مستوى ثقة ٩٩,٩% . ومن ثم يتم قبول الفرض ( ف ٨ )
- إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يتوسط كلياً تأثير إدراكهم للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة عند مستوى ثقة ٩٩% . ومن ثم يتم قبول الفرض ( ف ٩ ) .
- التوصيف التنظيمي لا يتوسط العلاقة تأثير إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة . ومن ثم يتم رفض الفرض ( ف ١٠ ) .

كما يمكن تحدي دور المتغيرات الوسيطة في العلاقة التأثيرية بين ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة والأبعاد المختلفة للكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة كما يظهره الجدول التالي :-

#### جدول (١٤) نتائج اختبار التأثيرات التفصيلية للفروض غير المباشرة

##### للدراسة

النتيجة	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	المسار
			إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة - إدراك الثقة التنظيمية - الكلمة المنطوقة من العاملين
توسط كلي	***0.169	0.062	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة - إدراك الثقة التنظيمية - الجانب الإقناعي
توسط كلي	***0.203	0.041	إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة - إدراك الثقة التنظيمية - الجانب المعلوماتي
			إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة - إدراك العدالة التنظيمية - الكلمة المنطوقة من العاملين

تأثير ادراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

توسط جزئي	***0.334	0.708	إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة-إدراك العدالة التنظيمية - <الجانب الإقناعي
توسط كلي	***0.259	0.045	إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة-إدراك العدالة التنظيمية - <الجانب المعلوماتي
			إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة-التوصيف التنظيمي - <الكلمة المنطوقة من العاملين
لا يوجد توسط	0.021	0.196	إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة-التوصيف التنظيمي - <الجانب الإقناعي
توسط جزئي	**0.103	0.107	إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة-التوصيف التنظيمي - <الجانب المعلوماتي

\*\*\*قبول العلاقة عند مستوى ثقة أكثر من ٩٩.٩%

\*\* قبول العلاقة عند مستوى ثقة أكثر من ٩٩%

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن:

- إدراك العاملين للمتغيرات المتوسطة ( إدراك الثقة التنظيمية – إدراك العدالة التنظيمية – الشعور بالاعتراف التنظيمي ) جميعها يتوسط تأثير إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة بالنسبة للبعد المعلوماتي فقط عند مستوى ثقة ٩٩,٩% .
- إدراك العاملين للمتغيرات المتوسطة ( إدراك الثقة التنظيمية – إدراك العدالة التنظيمية ) فقط يتوسط تأثير إدراك العاملين للمسئولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة بالنسبة للبعد الإقناعي عند مستوى ثقة ٩٩,٩% ، بينما لم تظهر معنوية ذلك التأثير المتوسط بالنسبة لمتغير شعور العاملين بالتوصيف التنظيمي .



## ثاني عشر :- مناقشة نتائج الدراسة

من مراجعة نتائج التحليل للاحصائي للبيانات الميدانية للدراسة ، استقراء الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية ، يمكن التوصل للنتائج التالية :-

١. يؤثر ادراك العاملين لأنشطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركة مصر القابضة للتأمين علي اتجاهاتهم نحو المنظمة خاصة من حيث ادراك الثقة التنظيمية ( بنسبة ٧٠,٩%) ، وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة والتي أكدت علي أن ادراك العاملين ووعيهم بما تبذله المنظمة من أنشطة وممارسات خاصة بالقيام بمسؤولياتها تجاه المجتمع يؤثر علي ارتفاع مستوى الطمأنينة والثقة في الممارسات التنظيمية (Baumam&Skitka,2012;Rupp et al,2013) ، ويزيد من الثقة في التعاملات الفردية بين الزملاء والمشرفين (Asif et al,2017) ، كما يسهم في زيادة الثقة في قدرة المنظمة على تحقيق رفاهية العاملين، احترامها لأرائهم والتزام المشرفين بتوفير الدعم والمساندة اللازمة لهم. (Khan,2019)

٢. يؤثر ادراك العاملين لأنشطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركة مصر القابضة للتأمين علي ادراكهم لوجود العدالة التنظيمية ( بنسبة ٦٧%) ، وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة التي أظهرت ايجابية ومعنوية تلك العلاقة ، حيث تسهم تلك الأنشطة والممارسات في تكوين مناخ من النزاهة والمساواة يجعل المنظمة أكثر التزاماً بتحقيق تلك العدالة سواء في توزيع مخرجات العمل، فيما يتم إتخاذها من إجراءات وكذلك بالنسبة للتعاملات وحق العاملين في الحصول على الفرصة الكافية. (Rodrigo&Arenas,2008;Ho,2012;Edwards & Kudret,2017) ، كما تلعب تلك العدالة التنظيمية (بأبعادها الثلاثة) الدور المتوسط في العلاقة بين إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية والالتزام التنظيمي لهم (Moon et al,2013)، إضافة الي ذلك الدور الوسيط لكلاً من عدالة التوزيعات وعدالة الاجراءات في العلاقة بين إدراك العاملين لأنشطة

المسؤولية الاجتماعية للشركة من ناحية وبين شعورهم بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى. (Jung&Ali,2017)

٣. عدم معنوية تأثير ادراك العاملين لأنشطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركة مصر القابضة للتأمين علي شعور العاملين بالتعارف التنظيمي ، وهو ما يتناقض مع الدراسات السابقة التي أظهرت معنوية ذلك التأثير وأكدت علي أن زيادة ادراك العاملين لأنشطة والممارسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ( خاصة الداخلية ) يؤدي الي زيادة الشعور بالانتماء نحو المجتمع التنظيمي والرغبة في بذل الجهد نحو خدمة هذا المجتمع وانجاز ما يتطلع إليه من أهداف (Bailey et al,2016) ، فضلاً عن دعم الشعور الايجابي نحو الزملاء والمنظمة وتحقيق قدر مرتفع من التوافق القيمي والاخلاقي بينهم بما يؤدي إلى زيادة مستوى التعارف التنظيمي للفرد. (Ashforth et al,2008;D'avila&Garcia, 2012) ، بالإضافة إلى ذلك فإن زيادة إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة يساهم في زيادة تعارفهم التنظيمي عن طريق زيادة مستوى إدراك الثقة والعدالة الاجتماعية، زيادة الشعور بالاحتواء والانخراط في العمل (Wong et al,2017) ، تغليب مصلحة المنظمة ونبذ الصراعات الوظيفية وتخفيض مستويات التوتر الوظيفي والشعور بالاغتراب داخل بيئة العمل . (Bogan et al ,2018; Brieger et al, 2019)

هذا ويدل ذلك التناقض الي عدة جوانب يجب الاشارة اليها :

(أ) علي الرغم من ادراك العاملين لأنشطة والممارسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة الا أنها لم تكن كافية لتحقيق ذلك التعارف ( التوحد ) بينهم وبين الشركة .

(ب) علي الرغم من ارتفاع كلا من ادراك العاملين للثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية الا ان هناك انخفاض في مستوي التوصيف أو التعارف التنظيمي لهؤلاء العاملين .

(ج) ان ما يتم استخدامة من نظم وممارسات داخل الشركة (خاصة مع العاملين ) وما يتم نشرة من معلومات وحقائق عن أنشطة الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية لم يكن فعال بالدرجة المطلوبة لزيادة مستوي التعارف (التوحد) بين العاملين والشركة ، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الاستطلاعية ، حيث أظهرت المقابلات الميدانية مع العاملين أن الشركة لا تحرص بشكل كبير علي زيادة الوعي بأنشطتها في مجال المسؤولية الاجتماعية ، وقد ظهر ذلك في عدة صور منها عدم توفير أية أرقام أو معلومات واضحة فيما يخص مساهمات الشركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة .

٤. يؤثر ادراك العاملين لأنشطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركة مصر القابضة للتأمين علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة ( بنسبة ٦٤,٢% ) ، وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة التي أظهرت ايجابية ومعنوية تلك العلاقة ، حيث تسهم تلك الأنشطة والممارسات في زيادة ايجابية الانطباعات والأقوال والتجارب التي يصدرها العاملون للجمهور الخرجي مما يكون لها جم الأثر في تكوين الصورة الذهنية الجيدة للمنظمة أمام ذلك الجمهور. (Lee et al,2013;Chaudhary, 2018)

كما يؤدي مساهمة المنظمة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية الى دعم سمعتها وصورتها الذهنية في الأسواق (Kim & Scllion, 2013; Van-Hoy, 2014; Upadhyay&Powers, 2018) ، مما يعطي للعاملين احساساً بالفخر والمكانة الاجتماعية التي تدفعهم لبذل الجهد لحماية على هذا السمعة والحفاظ على تلك المكانة التي اكتسبوها نتيجة عملهم بالمنظمة باستخدام العديد من الوسائل مثل (التحدث عنها بشكل ايجابي -نشر السمعة الطيبة عنها - الدفاع عنها أمام الغير- ابراز الجوانب الايجابية والتغاضي عن الجوانب السلبية اضافة الي اقتناع الآخرين بالتعامل مع هذه الشركة سواء كعملاء أو عاملين ) . (Aguinis&Glavas,2012; Edwards, 2013; Sarfraz et al, 2018;

(Khan, 2019) ، بحيث يصبح هؤلاء العاملين بمثابة سفراء للمنظمة يتحدثون باسمها ، يدافعون عنها، يشجعون الغير على التفاعل معها وتجربة منتجاتها وكذلك التقدم للعمل بها. (Keeling, 2013; Suher et al, 2017; Almeida&Coelho, 2019

٥. يؤثر ادراك العاملين بالشركة القابضة للتأمين للثقة التنظيمية علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة ( بنسبة ٣١,٢%) وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة التي أوضحت أن قدرة المنظمة علي جعل العمل ليس وظيفة روتينية ولكنه تجربة وظيفية جيدة قوامها الثقة والتعاون والمساندة بين أطرافها(Morgan, 2017) ، يؤديالي زيادة دافعية العاملين لتحقيق تواصل فعال ونقل صورة جيدة عن المنظمة امام الأطراف الخارجية (Setyaningrum&Haryono,2018)، ومن ناحية أخرى يزيد من الجهد المبذول في العمل والرغبة في تحسين جودة مخرجاته وهو ما يصب بشكل غير مباشر في مصلحة المنظمة ماليا وتسويقيا (Cervellon&Lirio,2017;Upadhyay&Powers,2018.

٦. يؤثر ادراك العاملين بالشركة القابضة للتأمين للعدالة التنظيمية علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة ( بنسبة ٦٣,٣%) وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة التي أوضحت أن إدراك العدالة التنظيمية (بإبعادها الثلاثة الناتج عن وعي العاملين بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركة) يسهم بشكل كبير في تكوين حافز داخلي منهم نحو تبني أهداف المنظمة وتوجهاتها سواء مع الأطراف داخلها أو الجمهور خارجها، كما يؤدي إدراك هذه العدالة إلى زيادة اتجاهات العاملين نحو السلوكيات التطوعية (مع الزملاء . مع العملاء) ما يسهم في تكوين صورة ذهنية جيدة عن المنظمة((Ho,2012; (Tziner,2011) ،ومن ثم أصبح لزاماً مع المنظمات العمل علي زيادة ادراك العاملين لهذه العدالة حرصاً منها علي تحقيق التزام العاملين بتبني الكلمة المنطوقة الايجابية عنها أمام الجمهور الخارجي (Edwards&Kudret,2017).

٧. يؤثر شعور العاملين بالشركة القابضة للتأمين بالتعارف / التوصيف التنظيمي علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة ( بنسبة ٤٤%) وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت علي أن ذلك التعارف يُعد من أكثر العوامل ذات التأثير على تكوين اتجاهات ايجابية من العاملين نحو المنظمة ومن ثم التفاني في تحقيق أهدافها والالتزام بسياسات العمل والحرص علي الدفاع عنها والترويج لها أمام الغير(Edwards,2005;Mozes,2011) ، حيث يعمل هذا التعارف على تحقيق الشعور بالفخر وتقدير قيمة العمل بما يدفع الفرد للعمل على تحسين سمعة المنظمة ونشر الأخبار الجيدة عنها (Jones,2010)، كما يساهم هذا التعارف في زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين والقدرة على المشاركة في الأنشطة المجتمعة والحرص علي تكوين علاقات جيدة سواء مع الأطراف داخل المنظمة أو خارجها (D'avila&Garcia,2012;Bailey et al, 2016).

٨. يؤثر إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي الأبعاد المختلفة لإدراكهم للثقة التنظيمية ، فقد ظهرت أعلى مستويات ذلك التأثير بالنسبة للثقة في زملاء ( ٦٣,٦%) ، بينما كانت أدناها بالنسبة للثقة في الادارة ( ٤٣,٦%) ، وهو ما يعكس وجود علاقات طيبة ودرجة مرتفعة من الاطمئنان والثقة في التعاملات بين زملاء العمل ، بينما تفتقر العلاقة مع الادارة لهذه الثقة ، وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت علي أنه غالبا ما تتسم العلاقات والروابط بين زملاء العمل ، بمستويات أعلى من الثقة عن تلك الروابط بينهم وبين الادارة . ( Guvent et al,2017;Simbolon et al, 2018)

٩. يؤثر إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي الأبعاد المختلفة لإدراكهم للعدالة التنظيمية حيث ظهرت أعلى مستويات ذلك التأثير بالنسبة لإدراك عدالة التوزيعات (٨٤,٦%) وأدناها بالنسبة لإدراك عدالة الاجراءات ( ٥٧,١%) ، وهو ما يشير وجود بعض القصور في تحقيق نزاهة وشفافية الاجراءات المتبعة داخل الشركة ، وهو ما يتوافق بشكل كبير مع الدراسات السابقة التي أوضحت أهمية عدالة التوزيعات في زيادة شعور الفرد بالانجاز وأهمية ذلك العمل في

تحقيق الأهداف الأساسية المرجوة منة سواء في صورة الحصول علي الأجور والمكافآت العادلة أو فرص الترقى المناسبة . ( MaCain et al , 2010;Demirkian et al ,2016)

١٠. يؤثر ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة ، الا أن هذا التأثير ظهر بشكل معنوي بالنسبة للجانب المعلوماتي (٢٠,٤%) فقط ، وهو ما يتوافق مع الدراسات السابقة التي أوضحت أن إدراك العاملين لهذه الأنشطة واقتناعهم بالدور الاجتماعي الذي تسهم به في خدمة المجتمع ، يجعل العاملين اكثر دافعية وتحفيزاً للمساهمة في هذا الدور من خلال الحرص على سمعة المنظمة والترويج لها أمام الآخرين (Hakimy& Rashid,2012;Korshun et al, 2014) ، كما تسهم أنشطة المسؤولية الاجتماعية خاصة الموجه للعاملين الى اكسابهم هوية اجتماعية تنظيمية (Primadini&Syaebani,2017) تجعل الفرد أكثر ولاءً للمنظمة وأكثر حرصاً على مصلحتها من خلال نشر السمعة الجيدة عنها أمام الغير (Chaudhary,2018;Almeidia et al,2019) .

١١. لم تظهر معنوية تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي البعد الاقناعي للكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة ، وهو ما يشير الي أن العاملين علي الرغم من امتلاكهم للمعلومات والايخار المتنوعة عن الشركة الا أنها ليست كافية لتحقيق الاقناع الكافي للجمهور الخارجي، وهو ما يتوافق مع كلا من:-

- من نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أظهرت أنه غالباً ما يلجأ العاملون لمصادر خارج الشركة لتقصي المعلومات والأخبار الخاصة بمساهمات الشركة في مجال أنشطة المسؤولية الاجتماعية ( وسائل الاعلام – الانترنت – شبكات التواصل الاجتماعي ) ، اضافة الي عدم حرص الشركة سواء علي زيادة وعي العاملين بأنشطتها في مجال المسؤولية الاجتماعية ، أو علي تحديد ومعرفة هذا الوعي.

● الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية الكلمة المنطوقة من العاملين وكونها تعد من الاستراتيجيات الواعدة التي تعمل على تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري ، سواء من خلال المسؤولية التي يجب أن تتحملها ادارة الموارد البشرية لتحقيق الادارة الفعالة للكلمة المنطوقة من العاملين لتعظيم الاستفادة منها في تكوين اتجاهات ايجابية من العاملين نحو المنظمة (Cravens&Oliver,2006) ، وكذلك العمل علي استخدام العاملين كأداة للترويج للمنظمة سواء كمنتج أو كصاحب عمل (Producer,employer) أو كشريك رئيسي وعضو فعال يلعب دوراً هاماً في تحقيق خدمة ورفاهة المجتمع. (Almedia et al, 2019; Singhapakdi et al, 2019) ، إضافة إلى ضرورة وجود ضوابط تنظيمية لمشاركة العاملين في شبكات التواصل الاجتماعي وزيادة وعيهم بخطورة هذه الوسيلة على سمعة المنظمة وأعمالها (Cervello&lirio, 2017) ، أعطاء قدر أكبر من التركيز على العاملين الأكثر تفاعلاً ونشاطاً على المواقع الالكترونية وصفحاتها المختلفة . (Upadhyay&power, 2018;Esenyel&Emeagwali,2019)

١٢. بالنسبة للتأثير المباشر للمتغيرات الوسيطة علي الأبعاد المختلفة للكلمة المنطوقة من العاملين نحو المنظمة ، فقد أظهر التحليل الاحصائي معنوية تأثير هذه المتغيرات جميعا علي الكلمة المنطوقة من العاملين نحو المنظمة سواء بالنسبة للبعد المعلوماتي أو البعد الاقناعي ، الا أنه قد لوحظ ان التأثير المباشر لهذه المتغيرات علي البعد المعلوماتي كان أكبر منه بالنسبة للبعد الاقناعي ، حيث بلغ (٥٣% - ٧٣,١% - ٦٣,٦%) وذلك بالنسبة لادراك الثقة التنظيمية – ادراك العدالة التنظيمية والشعور بالتوصيف التنظيمي علي التوالي ، بينما بلغ هذا التأثير ( ٢١,١% - ٤١,٢% - ٢٣,٦%) علي البعد الاقناعي لنفس المتغيرات علي التوالي .

ويلاحظ أن هذه النتيجة تتوافق مع النتائج السابقة ( رقم ١١ - ١٢) في أن العاملين قد توفر لهم قدر كافي من المعلومات والمعارف عن أنشطة الشركة وممارستها في مجال المسؤولية الاجتماعية ( من مصادر في معظمها خارجية ) ، وكذلك كان لديهم حرص علي توصيل هذه المعلومات وتلك المعارف للأطراف الخارجية في صورة الكلمة المنطوقة ، الا أن عدم حرص المنظمة علي تحقيق الادارة الفعالة لهذه الكلمة وعدم توفير التوجيه المناسب والفحص الكافي لها ، جعلها غير قادرة علي تحقيق الاقناع اللازم لهذه الأطراف الخارجية . (Goyette et al,2010;lee,2017)

١٣. بالنسبة لدور المتغيرات المتوسطة في العلاقة التأثيرية بين ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة والكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة (التأثير غير المباشر) فقد أظهر التحليل الاحصائي ان هذه المتغير اجميعها يتوسط تأثير إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة علي الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة بالنسبة للبعد المعلوماتي ، بينما لم يظهر ذلك التوسط بالنسبة للبعد الاقناعي لكل من ادراك الثقة والعدالة التنظيميتين ، اما الشعور بالتوصيف التنظيمي فلم يظهر دوره المتوسط في هذا التأثير ، وهو ما يتوافق بشكل كبير مع النتائج السابقة (والتي تم ايضاحها فيما سبق ) .

### ثالث عشر :- توصيات الدراسة والمقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء العرض السابق لنتائج الدراسة يمكن للباحث الخروج ببعض التوصيات والمقترحات لدراسات مستقبلية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية كما يلي :-

#### • التوصيات :-

يمكن للباحث الخروج ببعض التوصيات المقترحة التي قد يكون لها بعض الفائدة للشركة الفابضة للتأمين وشركاتها التابعة فيما يتعلق بكلا من المسؤولية الاجتماعية للشركات والكلمة المنطوقة من العاملين ، وذلك علي النحو التالي :-



١- أهمية أن يحرص المديرين بالشركة القابضة للتأمين وشركاتها التابعة علي تقديم الكم الكافي من المعلومات التي تمكن العاملين من تكوين صورة واضحة وموثوق فيها حول أنشطة ومساهمات الشركة فيما يتعلق بتحملها لمسؤولياتها الاجتماعية ، وذلك حتي لا يضطر العاملون للبحث عن هذه المعلومات بالمصادر الخارجية غير ذات الثقة.

٢- ضرورة أن يولي المديرين بالشركة القابضة للتأمين وشركاتها التابعة قدر أكبر من الاهتمام بدعم اتجاهات العاملين خاصة من حيث شعور العاملين بالتعارف/التوصيف التنظيمي والذي يسهم بشكل مباشر في زيادة شعورهم بالانتماء نحو المجتمع التنظيمي والرغبة في بذل الجهد نحو خدمة هذا المجتمع وانجاز ما يتطلع إليه من أهداف، والعمل علي تدعيم تأثير وعي العاملين بانشطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركة علي شعورهم بذلك التعارف التنظيمي ، وذلك لأن الدراسة أظهرت عدم معنوية ذلك التأثير .

٣- أهمية الحرص علي دعم اتجاهات العاملين خاصة من حيث ادراك العدالة والثقة التنظيميتين وشعورهم بالتعارف التنظيمي ، وذلك لتأثيرهم الواضح علي الكلمة المنطوقة من العاملين للأطراف الخارجية ، مما يكون له جم الأثر في تشكيل آراء ، انطباعات وسلوكيات هذه الأطراف نحو المنظمة وتعاملاتهم معها ومن ثم التأثير علي سمعتها ومكانتها في الأسواق .

٤- ضرورة أن يحرص المديرين بالشركة القابضة للتأمين وشركاتها التابعة علي تكوين مستويات أعلي من الثقة بينهم وبين العاملين وذلك نظرا لأن الدراسة أوضحت ضعف هذه الثقة ، وذلك من خلال عدة آليات مثل سماع صوت العاملين ، الوفاء بما

تقطع الادارة علي نفسها من عهود تجاه العاملين ، الحرص علي مصلحة العاملين ومراعاة احتياجاتهم الوظيفية والشخصية قدر الامكان .

٥- أظهرت نتائج الدراسة ان ادراك العاملين لعدالة الاجراءات كانت هي الأدنى بالنسبة للأنواع الثلاثة للعدالة التنظيمية في تأثرها بادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة ، ومن ثم يكون من المهم أن تحرص الادارة علي تحقيق قدر أعلي من نزاهة وشفافية الاجراءات المتبعة داخل الشركة من خلال الاهتمام بعدة معايير هي (الاستئناف- الأخلاقية- الاستيعاب- عدم الانحياز- الدقة- الانسجام ) خاصة في تعاملاتها مع العاملين .

٦- ضرورة أن تحرص الادارة بالشركة علي استخدام الكلمة المنطوقة من العاملين كأحد الاستراتيجيات الواعدة لتعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري ، وذلك من خلال عدة أساليب منها :-

- تحمل ادارة الموارد البشرية لمسؤوليتها في تحقيق الادارة الفعالة لهذه الكلمة المنطوقة من العاملين من خلال تدريبهم وتأهيلهم لكيفية الاستخدام الأمثل لتفاعلاتهم وتصريحاتهم للأطراف خارج المنظمة .
- العمل علي تكوين اتجاهات ايجابية من العاملين نحو المنظمة بما يعمل علي جعل هؤلاء العاملين سفراء لعلامتها التجارية وأداة مباشرة للترويج لها أمام الغير .
- ضرورة الاهتمام بصياغة المحتوى المعلوماتي الذي يتم تصديره للعاملين حول الشركة وانشطتها المختلفة خاصة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية ، وذلك حتي يتوافر للعاملين

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

القدرة الكافية لاقناع الأطراف الخارجية بالتعامل مع المنظمة بشكل أكثر فعالية .

### • الدراسات المستقبلية :-

يمكن للباحث اقتراح بعض الدراسات المستقبلية فيما يتعلق بكلا من المسؤولية الاجتماعية للشركات والكلمة المنطوقة من العاملين ، فيما يلي :-

- ١- دراسة المحددات والعوامل المختلفة التي تؤثر على ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة .
- ٢- تحديد دور المسؤولية الاجتماعية للشركة في دعم العلامة التجارية لها Corporate Brand .
- ٣- تحديد التأثيرات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للشركة على الأداء المالي للشركات وقدرتها على تعظيم الربحية .
- ٤- الوقوف على تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة على نيتهم للانسحاب وترك العمل وكذلك سلوكهم سواء الوظيفي والتطوعي .
- ٥- دراسة وتحديد دور الكلمة المنطوقة من العاملين في دعم السمعة / العلامة التجارية التوظيفية للمنظمة (Employability –Brand) .

### قائمة المراجع :-

- Aguinis , herman& Ante Glavas U ,( 2012) , " What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda " , Journal of Management,Vol. 38, No. 4,pp.932-968.
- Almeida , Maria da Graca Marques Casimiro& Coelho , ArnaldoFernandes Matos (2019) ," The Antecedents of Corporate Reputation and Image and Their Impacts on Employee Commitment and Performance: The Moderating Role of CSR", Corporate Reputation Rev ,Vol.22, PP:10–25.
- Al Mamun ,Chowdhury Abdullah & Md. Hasan ,Nazmul ( 2017), "Factors Affecting Employee Turnover and Sound Retention Strategies in Business Organization: a Conceptual View" , Problems and Perspectives in Management, Vol. 15, Issue 1, PP.63-71.
- Ali ,Imran ; Kashif Ur Rehman; Syed Irshad Al;, JamilYousaf& Maria Zia(2010) ," Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance", African Journal of Business Management,Vol. 4,No.12, PP: 2796-2801 .
- Ali Khan Hassan; AsmaZahoor&SidrahIrum( 2014) ," Impacts of Corporate Social Responsibility on Employees Behavior in Telecom sector of Pakistan " ,European Journal of Business and Management , Vol.6, No.11 , pp :34-45.
- AliSah , Iqtida.,Fakhr ,M .Zainab.,Shakil,Ahmad&Zaman ,Khalid (2010), "Measuring Push Pulland Personal Factors Affecting Turnover Intention: A Case of University Teachers in Pakistan" ,Review of Economic &Business Studies , Vol, 3, Issue 1, PP:167-192.

- Amico, L(2003) ,"Examine Determinants of Management Trust: Evidence From a Laboratory Experiment", Paper Presented at the National Public Management Research Conference, Washington, D.C.
- Aminudin ,Noraini (2013) , "Corporate Social Responsibility and Employee Retention of 'Green' Hotels" , Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol.105 , 763 – 771.
- Asif, Muhammad ., Qasim A.Nisar., Hafiz , M.Faisa&Husnain Khalid(2017) ," Does Corporate Social Responsibility influence the Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment? Mediating Role of Organizational Trust & Organizational Justice", <https://www.researchgate.net/publication/316452244>
- Asgari, M. H., Nojabae, S. S., &Arjmand, F. (2011). "The Relationship between the Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior of the Employees " , Middle-East Journal of Scientific Research, Vol.10, No.2, PP: 141-148.
- Ashforth , E. Blake E. ; Spencer H. Harrison &Kevin G. Corley (2008) ," Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions", Journal of Management, Vol. 34 No. 3, PP: 325-374 .
- Aydogu ,Sinem, &Asikgil, Baris (2011) ," An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction Organizational Commitment and Turnover Intention", International Review of Management & Marketing , Vol. 1, No. 3, , PP:43-53.
- Azim , M.Tahlil., Abdulhamid A. Diyaab&Saleh A. AL-Sabaan(2014) , " CSR, Employee JobAttitueeand Behavior: Saudi BankExperience", Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 43PP: 25-47.
- Baker,T.I;Hunt .T.G & Andrews ,M.C ( 2006) ,"Promoting Ethical Behavior and Citizenship Behavior :the Influence of Corporate Ethical Value", Journal of Business Research ,Vol.59,No.7,PP:849-857.

- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). " Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment ", International Journal of Business & Management, Vol.4 , No.9,PP: 145-154.
- Bailey , A. Anthony ., Faisal Albassami& Al-Meshal , Soad (2016) , " The Roles of Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Internal Marketing-Employee Bank Identification Relationship " , International Journal of Bank Marketing ,Vol. 34 ,No. 6, PP: 821-840 .
- Brammer Stephen .,Hongwei He &KamelMellahi ( 2015) , "Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability" ,Group& Organization Management, Vol. 40 , No.3,PP: 323– 352.
- Basit,A.A (2017), " Trust in Supervisors and Job Engagement : Mediating Effect of Psychological Safety and Felt Obligation ", Journal of Psychology,Vol.17 No.8, PP:701-721
- Bauman, C. W., &Skitka, L. J. (2012). " Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction" , Research in Organizational Behavior, Vol.32, PP:63–86.
- Boğan ,Erhan,OğuzTürkay&Bekir Bora Dedeoğlu (2018) , "Perceived CSR and Job Satisfaction: the Mediator Role of Organizational Identification " , International Journal of Business & Management Studies , Vol.10, No 2,PP: 51- 72.
- Brieger ,A.Steven., Stefan Anderer, ., Andreas Fröhlich ., Anne Bärö&TimoMeynhardt (2019) ," Too Much of a Good Thing? On the Relationship Between CSR and Employee Work Addiction", Journal of Business Ethics, <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04141-8>.

- Carrión, G. C., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples. In *Partial Least Squares Path Modeling* (pp. 173-195). Springer, Cham.
- Cervellon, M. Cecile & Lirio, Pamela (2017) , " When Employees Don't 'Like' Their Employers on Social Media " , Sloan Management Review , Vol. 58, No. 2, PP:52-70.
- Chaudhary ,Richa(2017) ," Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Can CSR Help in Redressing the Engagement Gap" ,Social Responsibility Journal , Vol.13, No.2, PP:323-338 .
- Chaudhary ,Richa(2018) ,"Corporate Social Responsibility and Employee Performance: A Study Among Indian Business Executives" , International Journal of Human Resource Management, <http://doi:10.1080/09585192.2018.1469159>.
- Cravens ,S.Karen & Oliver ,G.Elizabeth (2006) ," Employees: The Key Link to Corporate Reputation Management" , Business Horizons ,Vol.49, PP: 293—302.
- Cropanzana , R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). " The Management of Organizational Justice." *The Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Cropanzano Russell & Stein. H, Jordan ( 2009) ," Organizational Justice and Behavioral Ethics: Promises and Prospects" , Business Ethics Quarterly, Vol.19, No.2 , PP: 193—233 .
- Dávila , M. Celeste & García , G. Jiménez (2012) , "Organizational Identification and Commitment: Correlates of Sense of Belonging and Affective Commitment " , The Spanish Journal of Psychology , Vol. 15, No. 1, PP: 244-255.
- Demirkiran, M., Taskaya, S., and Dinc, M. (2016). " A Study on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational

- Citizenship Behavior inHospitals." ,International Journal of Business Management Economics Research, Vol. 7, PP: 547–554.
- Edwards , R. Martin ( 2005) , "Organizational Identification :A Conceptual and Operational Review " , International Journal of Management Reviews,Vol. 7 ,Issue 4 ,PP: 207–230 .
  - Franco ,Eugine&Suguna . G ( 2017) , " CSR Influences, Employee Commitment and Organizational Performance " , Franco et. al., Vol.5 ,(Iss.1: SE): January, PP:23- 33 .
  - Esenye,Vildan I &Emeagwali , O. Lawrence (2019) ," The Relationship Between Perceived Corporate Reputation and Employee's Positive Word of Mouth Behavior: The Mediation Effect of Trust to Managers" , Management Science Letters,Vol.9 ,,PP: 673–686
  - Galbreath , Jeremy ( 2015) ," The Benefits of Corporate Social Responsibility: An Empirical Study " , Graduate School of Business, Curtin University of Technology, Perth, Australiaemail: jeremy.galbreath@gsb.curtin.edu.au.
  - González , S. Melián&Gidumal , J.Bulchand (2016) ," Worker wWord of Mouth on the Internet Influence on Human Resource Image, Job Seekers and Employees,"International Journal of Manpower, Vol. 37,No. 4, PP: 709-723.
  - Goyette, I., Ricard, L., Bergeron, J., &Marticotte, F. (2010). " e-WOM Scale: Wordof Mouth Measurement Scale for e-Services Context. " , Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 27, No.1, PP: 5-23.
  - Gupta &Sharma ,Vandna ( 2016) ," The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Engagement and Its Linkage to Organizational Performance: A Conceptual Model " , The IUP Journal of Organizational Behavior, Vol. XV, No. 3, PP:59-75.



- Glavas, Ante& Kelley, Ken (2014) ," The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes" , Business Ethics Quarterly , Vol. 1 , <http://DOI: 10.5840/beq20143206>
- Guven.,Orgustel ; Baglihk,Ise&Kaynaklari,Insan ( 2017) ,"The Effect of Organizational Trust on Work Engagement : an Application on Logistics Personnel ", The International New Issues in Social Sciences , Vol.5, No.4, PP:141-154.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., &Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). 2nd edition, Sage publications.
- Haghighikhah , Maryam . , MahdiehKhadang&MasoudArabi( 2016) ," Internal Marketing: Employee Satisfaction and Word of Mouth in Guilan'sSaderat Bank" , International Journal of Marketing Studies , Vol. 8, No. 2, PP: 147-158.
- Hakimy, A.Mohammad&Rashid ,Nik(2012) ," The Implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) Programs and its Impact on Employee Organizational Citizenship Behavior" , International Journal of Business & Commerce, Vol. 2, No.1.PP:67-75 .
- . Harris ,C. Lloyd &Ogbonna , Emmanuel (2013) ," Forms of Employee Negative Word-of-Mouth: a Study of Front-line Workers", Employee Relations,Vol. 35 ,No. 1, PP: 39-60.
- Heyns ,Marita&Rothmann , Sebastiaan (2017 ) ," Volitional Trust,Autonomy Satisfaction, and Engagement at Work " , Psychological Reports , Vol. 121,No.1, PP: 112–134.
- Ho , Alicia (2012) ," The Impact of Perceived CSR on Employee Performance and Turnover Intention: An Examination of the Mediating Effect of Organizational Justice and Organization-Based Self-Esteem" , Submitted to Lee Kong Chain School of Business in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Science in Management.

- Hoy, J. ,Nault, E. (2002) , "Trust: the Mining Ingredient in Assessment", International Journal of Engage Education, Vol. 18, No. 2, PP. 118-136.
- Im ,Seunghee., Yang, W. Chung & JiYeon Yang( 2017) , " Employees Participation in Corporate Social Responsibility and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Person–CSR Fit " , Sustainability, Vol.9, No. 28 , <http://doi:10.3390/su9010028>.
- Jones , A. David ( 2010) ," Does Serving the Community also Serve the Company? Using Organizational Identification and Social Exchange Theories to Understand Employee Responses to a Volunteerism Programs" ,Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol.83, PP: 857–878.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2019). Common method bias in applied settings: The dilemma of researching in organizations. Australian Journal of Management. <https://doi.org/10.1177/0312896219871976>.
- Jun ,W. Wong & SengL.Chee ( 2016) ," The Relationship of CSR and Employee Retention " , International Journal of Economics, Commerce & Management , Vol. IV, Issue 10, PP:944-922.
- Keeling ,A. Kathleen ., McGoldrick ,J. Peter & Henna , Sadhu(2013) ," Staff Word-of-Mouth (SWOM) and Retail Employee Recruitment" , Journal of Retailing ,Vol.89, No. 1, PP: 88–104.
- Kim ,Hae-Ryong.,Moonkyu Lee.,Hyoung-Tark Lee & Na-Min Kim (2010) ," Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification", Journal of Business Ethics, Vol. 95 , pp :557–569
- Kim , Chung & Scullion, Hugh ( 2013) " The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on Employee Motivation: A Cross-National Study" , Pozan University of Economics Review, Vol. 13 No. 2 ,PP:5-25.
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications.

- Korschun , Daniel ., C.B. Bhattacharya&Scott D. Swain (2014) , " Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees" , Journal of Marketing, Vol.78, No.3,PP:20-37 .
- Lee, E.M.Seong.,YeonPark&Hyun , J.Lee( (2013) , " Employee Perception of CSR Activities: Its Antecedents and Consequences", Journal of Business Research,Vol. 66, Issue 10, , PP:1716-172 .
- Lee ,Leemen& Chen Li-Fei ( 2017) , " Boosting Employee Retention through CSR: A Configurational analysis " , Corporate Social Responsibility Environmental Management ,Vol.125 , PP:948–960. wileyonlinelibrary.com/journal/csr
- Lee1, Xianyin.,Boxu Yang & Wen D. Li ( 2017) , " The Influence Factors of Job Satisfaction and its Relationship with Turnover Intention: Taking Early-Career Employees as an Example", Anales de Psicología,Vol.33,No.3,PP: 697-707 , <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.33.3.238551>
- Lin ,Chieh-Peng (2010) , " Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory ",Journal of Business Ethics, Vol.94 , PP:517–531.
- Martins, Mico,(2008), "A Model for Managing Ttrust", International Journal of manpower, Vol. 23, No. 8, PP. 754 -769 .
- McCain ,L.Shiang.,Tasi ,Henry &Bellino,Nicholas (2010) , " Organizational Justice ,Employees' Ethical Behavior and Job Satisfaction in the Casino Industry ", International Journal of Contemporary Hospitality Management ,Vol.22,No.7 , pp.992-1009.
- McAllister,D.J (1995) , " Affective and Cognitive Based Trust as a Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations ",Academy of Management Journal , Vol.38, No.1, PP: 24-59 .

- McAllister, D,(2010), "Affect and Cognition - Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, PP. 27- 37.
- McMans,Joseoh&Mosca,Joseph (2015) ," Strategies to Build Trust and Improve Employee Engagement " , *International Journal of Management & Information Systems* , Vol.19,No.1,PP:37-42.
- Morgan, Jacob ( 2018) ," Employee WOM (Word of Mouth): Building or Busting your Company Value : The Employee Experience Advantage" , Wiley Press.
- Mozes , Michal.,ZviJosman&Eyal,Y .Aniv (2011) ," Corporate Social Responsibility Organizational Identification and Motivation", *SocialResponsibility Journal* , Vol. 7 , NO. 2, PP: 310-325.
- Ng ,W.Thomas., Kai Chi Yam& Herman ,Aguinis (2017) ," Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility: Effects on Pride, Embeddedness, and Turnover " ,*Personnel Psychology*,Vol.72 , PP:107–137.
- Nitzl, C., Roldan, J. L., &Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial management & data systems*, 116(9), 1849-1864.
- Pan.Xiaofu.,Chen,Mengyan., Hao,Zhichao&Bi, Wenfen (2018) ," The Effect of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior : Evidence from a Large –Sample Survey and a Situational Experiment " , *Frontiers in Psychology* ,Vol.8 , PP. 1-16.
- Primadini , D. Vitri&Syaebani ,M. Irfan (2017) ," Factors Affecting Employee'sAwareness of their Impact on Corporate Reputation " , *Journal of Economic Business*, Vol. 20 , No. 2 ,PP:215-228.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., &Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review

- of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
  - Rutten , Werner ., Joyce Blaas-Franken,& Harry ,Martin, (2016) ,"The Impact of (low) Trust on Knowledge Sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20, Issue: 2, PP.199-214.
  - Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., &Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*.
  - Sarfraz , Muddassar., Wang Qun., Muhammad I. Abdullah & Adnan T.Alvi ( 2018) ," Employees' Perception of Corporate Social Responsibility Impact on Employee Outcomes:Mediating Role of Organizational Justice for Small and Medium Enterprises (SMEs)" , *Sustainability*, Vol.10 , No.7 , 2429; doi:10.3390/su10072429.
  - Cifuentes ,O. Isabel & León ,M.Inocencia (2015)," Human Capital and Creation of Reputation and Financial Performance", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, Issue .3 .PP: 209-218 .
  - Setyaningrum ,R. Purwani&Haryono , Tulus ( 2018) ," The Impact of CSR on Employee Performance: With The Mediation of Employee Trust and Employee Behavior : (A Case Study of Companies in Bekasi&Jakar " , *KINERJA*, Volume 22, No. 2, PP: 200-219.
  - Shabnam ,Saadia&Sarker ,Md. Rahman (2012) ," Impact of CSR and Internal Marketing on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study from Export-oriented SMEs in Bangladesh", *World Journal of Social Sciences*, Vol. 2. No. 7, PP: 24 – 36.
  - Shuli ,Guo&Suwantee , Sasithorn (2017 ) , " Effect of Corporate Social Responsibility on Employee Job Performance: A Case Study of

- Household Products Manufacturers in Southern China" , Journal of Interdisciplinary Research , Vol. 12, NO. 5, PP:57 - 63 .
- Singhapakdi , Anusorn., Dong-Jin Lee ., M. Joseph Sirgy., HyuntakRoh.,KalayaneeSenasu& Grace B. Yu ( 2019) ," Effects of Perceived Organizational CSR Value and Employee Moral Identity on Job Satisfaction: a Study of Business Organizations in Thailand" , Asian Journal of Business Ethics , Vol.8, PP :53–72 .
  - Simbolon, R. .,Pirma , Madhakomala&Budisantos.H, (2018) ," The Effect Of Work Environment, Bonuses And Organizational Trust On Employee Engagement In PT. Taspen" ,International Journal of Scientific & Technology Research, VO. 7, Issue . 5, PP: 34-40 .
  - Smith, N. C., Simpson, S. S., & Huang, C.-Y. (2007) ," Why Managers Fail to do the Right thing:An Empirical Study of Unethical and Illegal Conduct." ,Business Ethics Quarterly, Vol.17, PP:633–67.
  - Straiter, K. L.,(2005) , "The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment", International Journal of Leadership Studies, Vol. 13, No. 1, PP. 86 -101.
  - Stephenson ,O. Max ( 2004) ,"Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness", Major paper submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Public and International Affairs. <https://www.researchgate.net/publication/251443327>
  - Srivastava, Shalini&Madan , Poornima ( 2017)," Understanding the Roles ofOrganizational Identification,Trust and Corporate Ethical Values in Employee Engagement–Organizational Citizenship Behavior Relationship: A Study on Indian Managers " ,Management & Labor Studies ,Vol. 41,No.4, PP: 314–330

- Suher , I. Karademirlidag., Bir, C.Sohodol&Aysel ,Yapar (2017 ) , " The Effect of Corporate Social Responsibility on Employee Satisfaction and Loyalty: A research on Turkish Employees", International Research Journal of Interdisciplinary & Multidisciplinary Studies (IRJIMS) , Vol-III, Issue-I, , PP: 87-105. Website: <http://www.irjims.com>
- Suher ,Idil ., Karademirlidag,Cisil, S. Bir, &Gunes,Ipek (2017 ) , " Employee's Perception of Corporate Reputation Management: a Research on a Turkish Leading Housing Firm", International Journal of Innovative Research & Development, Vol.6,Issue.2, PP: 10-19.
- Sun ,Li & Yu ,T. Robert ( 2015) , " The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Performance and Cost" , Review of Accounting & Finance , Vol.14, No.3,PP:262-284 .
- Swalhi, A., Swalhi, A., Zgoulli, S., Zgoulli, S., Hofaidhllaoui,M., &HofaidhM.,laoui,. (2017). " The Influence of Organizational Justice on Job Performance: the Mediating Effect of Affective Commitment",Journal of Management, Vol. 36, pp. 542–55.
- Thornton, M. A., & Rupp, D. E. (2016). "The Joint Effects of Justice Climate, Group Moral Identity, and Corporate Social Responsibility on the Prosocial and Deviant Behaviors of Groups" ,. Journal of Business Ethics, Vol.137,PP: 677–697.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006) , ". Behavioral Ethics in Organizations: A review." ,Journal of Management, Vol.32 PP:: 951–90.
- Tziner ,Aharon.,Lior Oren .,Yaki Bar & Gal Kadosh (2011) ," Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?", Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones , Vol. 27, No. 1, PP: 67-72.

- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2007). " Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes" ,. Journal of Business Ethics Vol., 83, No.2, PP: 265-283.
- Riordan , M. Christine& Weatherly, W .Elizabeth (1999) , " Defining and Measuring Employee's Identification with their Work Groups " , Educational & Psychological Measurement, Vol. 59 ,No. 2, PP: 310-324.
- Rupp ,E.Deborah,,JyotiGanapathi ., Ruth, V. Aguilera &Williams,A. Cynthia (2006) ," Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework", Journal of Organizational Behavior, Vol.27, PP: 537-543.
- Rupp, E. Debra., Shao, R., Thornton, M. A., &Skarlicki, D. P(2013)"Applicants'andEmployees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First Party Justice Perceptions and Moral Identity", Personnel Psychology,Vol.66 , PP:895-993.
- Yang ,Yang .,Yan-Hui Liu ., Jing-Ying Liu& Hong-Fu Zhang (2015) ," The Impact of Work Support and Organizational Career Growth on Nurse Turnover Intention in China" , International Journal of Nursing Sciences ,Vol.2 , PP: 1 3 4 -1 3 9.
- Youcef ,Souar.,Setti Sid Ahmed&Boussahmine Ahmed ( 2016) ," The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention by the Existence of Organizational Commitment, and Intent to Stay as Intermediates Variables Using approach PLS in Sample Worker Department of Transport Saida" , Journal of Management, Vol.6 , No.6, PP : 198-202
- Wang ,Yifeng.,Zeyuan Li., Wang Yue& Fang Gao(2017) , " Psychological Contract and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment" , Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol.5, PP:21-35 .
- Wang, Wei Ying Fu ., HuiqingQiu., James H. Moore & Wang , Zhongming (2017) , "Corporate Social Responsibility and Employee



Outcomes: A Moderated Mediation Model of Organizational Identification and Moral Identity" , Frontiers in Psychology| www.frontiersin.org (1) | Volume 8 | Article 1906.

- Walker,, Harrison- L.J. (2001), " The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents" , Journal of Service Research, Vol. 4 ,No. 1, PP: 60-75.
- Welch, Mary, "Rethinking Relationship Management: Exploring the Dimension of Trust", Journal of Communication Management, Vol. 10, No. 2, PP. 138-155.
- Upadhyay ,Soumya& Powers ,L. Thomas (2018) ," Patient Safety and Employee Word-of-Mouth Communication: An Abstract " , Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science, DOI 10.1007/978-3-319-66023-3\_46
- Van Dick,Rolf., Ulrich Wagner .,Jost , Stellmacher& Oliver Christ ( 2004) ," The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?" , Journal of Occupational & Organizational Psychology , Vol.77, PP: 171–191.
- Van-Hoye ,Greet (2015) ," Word-of-Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model", Oxford library of psychology. The Oxford handbook of recruitment (pp. 251-268). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Vitaliano ,Donald F ( 2010), "Corporate Social Responsibility and Labor Turnover" , Corporate Governance , VOL. 10 , NO. 5 ,PP: 563-573.
- Voirin ,A. Charbonnier., Juliet F. Poujol& Alexandra ,Vignolles(2016) ," From Value Congruence to Employer Brand: Impact on Organizational Identification and Word of Mouth", Canadian Journal of Administrative Sciences Revue comedienne des sciences de

administration , Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/CJAS.1379.

- Zafar ,Madeeha& Ali , Imran (2016) ," The Influence of Corporate Social Responsibility on Employee Commitment: The Mediating Role of Employee CompanyIdentification", Asian Social Science , Vol. 12, No. 12,PP:262-274.
- Zhongjian , Yu (2016) ," The Impact of Corporate Social Responsibility on Turnover Intention: An Empirical Study of Three Private Hospitals in Ningbo, China " , Thesis Submitted as Partial Requirement for the Conferral of the Degree of Doctor of Management , ISCTE -Institute University of Lisbon, Lisbon, Portugal .
- Zhou ,Lixin (2014) ," Social Responsibility and Employees' Organizational Identification in Chinese Family Firms : Influence of Family Ownership and Family Commitment " , Chinese Management Studies, Vol. 8 No. 4, PP: 683-703
- Zhou, Z., Luo, B. N., & Tang, T. L. P. (2017). " Corporate Social Responsibility Excites 'Exponential' Positive Employee Engagement: The Matthew effect in CSR and Sustainable Policy" Corporate Social Responsibility &Environmental Management, <https://doi.org/10.1002/csr.1464>.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. Journal of consumer research, 37(2), 197-206.



تأثير ادراكه العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلفة المنطوقه منهم نحو المنظمة .....

د/ حايده سيد معوض السيد

**أولا برجاء اختيار الاجابة التي توافق رائيك بالنسبة لكل عبارة من العبارات التالية ، والتي تتمثل في (٥) موافق تماما، (٤) موافق ، (٣) محايد ، (٢) غير موافق ، (١) غير موافق على الاطلاق .**

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
					أولاً:- ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركة
					<b>(أ) البعد الاجتماعي</b>
١	٢	٣	٤	٥	١- تحرص الشركة علي المشاركة في علاج المشكلات الاجتماعية.
١	٢	٣	٤	٥	٢- تساهم الشركة في الانشطة المجتمعية .
١	٢	٣	٤	٥	٣- تخصص الشركة جزء من مواردها للأعمال الخيرية .
١	٢	٣	٤	٥	٤- تشجع الشركة العاملين علي المساهمة في أنشطة خدمة المجتمع.
١	٢	٣	٤	٥	٥- تهتم الشركة باحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع .
١	٢	٣	٤	٥	٦- تحرص الشركة علي تقديم منتجات لاتضر بالمستهلكين .
					<b>(ب) البعد الأخلاقي</b>
١	٢	٣	٤	٥	٧- تحرص الشركة علي وضع قواعد ولوائح لضبط العمل .
١	٢	٣	٤	٥	٨- تلتزم الشركة بالقوانين والقواعد العامة للدولة .
١	٢	٣	٤	٥	٩- عادة تهتم الشركة برعاية مصالح وأوضاع العاملين .
١	٢	٣	٤	٥	١٠- تحرص الشركة علي التزام العاملين بالقيم والمعايير الاخلاقية في العمل.
١	٢	٣	٤	٥	١١- تهتم الشركة بامداد العاملين بالمعلومات الكافية عن العمل .
١	٢	٣	٤	٥	١٢- تعتبر الجوانب الأخلاقية جزء من البرامج التدريبية المقدمة للعاملين .
					<b>(ج) البعد البيئي</b>
١	٢	٣	٤	٥	١٣- تحرص الشركة علي استخدام مواد وخامات لا تضر بالبيئة .
١	٢	٣	٤	٥	١٤- للشركة قواعد محددة لتحقيق سلامة وأمان بيئة العمل .
١	٢	٣	٤	٥	١٥- لدي الشركة سياسات واضحة بشأن ترشيد استخدام الموارد .
١	٢	٣	٤	٥	١٦- تبذل الشركة جهودا لتقليل استهلاك الطاقة وحماية البيئة .
١	٢	٣	٤	٥	١٧- تمنح الشركة مكافآت للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية .
					<b>ثانياً:- ادراك الثقة التنظيمية</b>
					<b>(أ) الثقة في الزملاء</b>
١	٢	٣	٤	٥	١٨- عادة يقدم الزملاء العون والمساعدة لبعضهم البعض .
١	٢	٣	٤	٥	١٩- يحرص الزملاء علي تبادل المعلومات والخبرات في العمل .
١	٢	٣	٤	٥	٢٠- يسود بين الزملاء مشاعر التقدير و الاحترام.
١	٢	٣	٤	٥	٢١- يمكنني مناقشة زملائي وطلب نصائحهم فيما أتعرض له من مشكلات

تأثير ادراكه العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكفاءة المنظمة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

(ب) الثقة في المشرفين					
١	٢	٣	٤	٥	٢٢- رئيسي المباشر شخص ودود ومحبيب من الزملاء .
١	٢	٣	٤	٥	٢٣- لدي ثقة في قدرات ومهارات رئيسي المباشر .
١	٢	٣	٤	٥	٢٤- غالبا يتعامل الرئيس المباشر مع العاملين بعدالة واحترام .
١	٢	٣	٤	٥	٢٥- عادة يهتم الرئيس المباشر بمعرفة احتياجات ومشكلات العاملين.
(ج) الثقة في الإدارة					
١	٢	٣	٤	٥	٢٦- عادة لدي ثقة في قدرات ومهارات الإدارة العليا .
١	٢	٣	٤	٥	٢٧- تحرص الإدارة العليا علي القواعد المناسبة لضبط العمل بالشركة .
١	٢	٣	٤	٥	٢٨- هناك تحديد واضح للتوقعات المتبادلة بين العاملين والإدارة.
١	٢	٣	٤	٥	٢٩- في كثير من الأحيان يكون لدي الإدارة اهتمام بمصالح وآراء العاملين
ثالثا :- ادراك العدالة التنظيمية					
(أ) عدالة التوزيعات					
١	٢	٣	٤	٥	٣٠- تحرص الشركة علي تحقيق مساواة في ساعات العمل بين العاملين .
١	٢	٣	٤	٥	٣١- أعتقد أن هناك الكثير من العدالة في توزيع عبء العمل بين العاملين .
١	٢	٣	٤	٥	٣٢- تحرص الشركة تحقيق قدر من العدالة في توزيع المكافآت بين العاملين
(ب) عدالة الاجراءات					
١	٢	٣	٤	٥	٣٣- غالبا يتم اتخاذ القرارات الادارية بشكل موضوعي .
١	٢	٣	٤	٥	٣٤- تحرص الإدارة علي تجميع كافة المعلومات قبل اتخاذ اية قرارات .
١	٢	٣	٤	٥	٣٥- عادة لا تعرض الإدارة علي شرح وتوضيح قراراتها للعاملين .
١	٢	٣	٤	٥	٣٦- يتم تطبيق الاجراءات والقرارات الادارية علي كل العاملين دونما أية تفرقة
(ج) عدالة التعاملات					
١	٢	٣	٤	٥	٣٧- هناك قدر مرتفع من الود والاحترام في التعامل مع الزملاء والمشرفين .
١	٢	٣	٤	٥	٣٨- لا يمانع المشرفين في التحاور والمناقشة مع العاملين حول اجراءات العمل
١	٢	٣	٤	٥	٣٩- غالبا ما يحرص المشرفون علي التعامل مع العاملين بنفس الطريقة .
١	٢	٣	٤	٥	٤٠- هناك قدر من الثقة في التعاملات بين الزملاء والمشرفين .
رابعا :- التوصيف التنظيمي employee organizational identification					
١	٢	٣	٤	٥	٤١- لا اراغب في اساءة الآخرين للشركة التي اعمل بها .

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكلمة المنطوقة منهم نحو المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

١	٢	٣	٤	٥	٤٢ - أهتم بتحقيق النجاح وأهداف الشركة .
١	٢	٣	٤	٥	٤٣ - غالبا أهتم بوجه نظر الغير عن الشركة التي أعمل بها .
١	٢	٣	٤	٥	٤٤ - أشعر بالسعادة عندما يمتدح الآخرين الشركة التي أعمل بها .
١	٢	٣	٤	٥	٤٥ - أشعر بالغضب اذا أساءت وسائل الأعلام للشركة .
١	٢	٣	٤	٥	٤٦ - غالبا أشعر بالآفة والدو داخل الشركة .
					<b>خامسا :- الكلمة المنطوقة من العاملين employee word of mouth</b>
					<b>أ- جانب المعلومات</b>
١	٢	٣	٤	٥	٤٧ - غالبا أتحدث عن الشركة بشكل جيد أمام الغير .
١	٢	٣	٤	٥	٤٨ - أحرص علي عدم ذكر مساوء الشركة أمام الغير .
١	٢	٣	٤	٥	٤٩ - عادة أهتم بالتحدث عن الجوانب الايجابية بالشركة التي أعمل بها.
١	٢	٣	٤	٥	٥٠ - الحديث عن العمل يعد من أكثر الموضوعات التي اتحدث فيها مع أصدقائي
١	٢	٣	٤	٥	٥١ - لا أفكر في نشر أية أخبار تسيء للشركة .
					<b>ب- جانب الاقتناع</b>
١	٢	٣	٤	٥	٥٢ - غالبا أشيد بانجازات وأعمال الشركة في المجالات المختلفة .
١	٢	٣	٤	٥	٥٣ - أحرص علي الرد علي أية اشاعات أو اقاويل تضر بمصلحة الشركة .
١	٢	٣	٤	٥	٥٤ - انصح الغير بشراء ما تقدمه المنظمة من منتجات .
١	٢	٣	٤	٥	٥٥ - غالبا أنصح الغير بالعمل بهذه الشركة .

تأثير ادراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الكفاءة المنظمة من وجهة نظر المنظمة .....

د/ حايمة سيد معوض السيد

### سادسا:- البيانات الديموجرافية

من ٥ سنوات الي ١٠ سنوات	٤-مدة العمل بالشركة	من ٢٠ سنة الي ٣٠ سنة	١- السن
من ١١ سنة الي ٢٠ سنة		من ٣١ سنة الي ٤٠ سنة	
أكثر من ٢٠ سنة		اكثر من ٤٠ سنة	
الادارة المباشرة	٥-المستوي الاداري	ذكر	٢- النوع
الادارة الوسطي		أنثي	
الادارة العليا		متوسط	٣- المؤهل
	جامعي		