

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

ISSN: 1112-9751

عنوان المقال:

أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة
في المصارف (دراسة ميدانية)

حسن عاطف حسن أبو ناصر / جامعة قناة السويس

أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف (دراسة ميدانية)

حسن عاطف حسن أبو ناصر / جامعة قناة السويس

الملخص:

يهدف هذا البحث للتعرف على أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من (245) مفرد من العاملين في المصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة التي لها فروع في قطاع غزة، وتم استرداد (186) استبانة صالحة للتحليل، ونسبة استجابة بلغت (75,9%)، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الدعم التنظيمي وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف، ويوجد أثر لكل ابعاد الإدراك التنظيمي منفردة في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). أما أبرز التوصيات فتمثلت في زيادة إدراك العاملين للدعم التنظيمي من خلال تقدير جهودهم والاهتمام بميولهم ورغباتهم وتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال ملائمة أنظمة الترقية، وتوفير مناخ تنظيمي وتشجيع العاملين على تحمل المخاطر، والاهتمام بتلقي تغذية مرتدة، والابقاء على الموظفين مما يزيد من تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة.

الكلمات المفتاحية: إدراك الدعم التنظيمي، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ، المصارف.

Abstract:

The research aims to identify the impact of the perception of organizational support to achieve comprehensive social responsibility strategy in Palestinian banks listed on the stock exchange. To achieve the objectives descriptive, analytical method, and using the questionnaire as a tool for information gathering, and the sample of the study consisted of (245) of workers in Palestinian banks in the stock market, which has branches in the Gaza strip and It has been recovered (186) valid questionnaire for analysis and response rate (75,9 %) and several research outcomes, in particular: there is a statistically significant effect of level of awareness of organizational support and achieve overall social responsibility strategy for banks. And there is a trace of all dimensions of organizational cognition in achieving overall social responsibilities strategy at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$), the main recommendations worked to increase awareness of employees for organizational support through their assessment and their orientation and desires and improve quality of life through appropriate functional upgrade systems and provide regulatory climate and encourage employees to take risks and interest in receiving feedback and retention than achieve overall social responsibility strategy.

Key words: : The perception of organizational support, social responsibility strategy, banks.

مقدمة

إن البقاء والنمو هدف استراتيجي للمنظمات في ظل الضغوط الاقتصادية، وعولمة الأعمال المالية والمصرفية، والتطور المتسارع في التكنولوجيا، وتغير العمليات، وسرعة التغير الاجتماعي، والتطور السريع في أذواق العملاء. أن التعامل مع الفئات الاجتماعية المختلفة يؤدي إلى تحمل مسؤوليات وأعباء استثنائية تؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية، لذلك لابد من توفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل تقديم أفضل الخدمات والتي تسهم في زيادة الحصة السوقية وتحقيق أقصى مستوى من الأرباح.

ويمكن النظر للمورد البشري بأنه من أهم أصول وموارد المنظمات، وتعتبر القوة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن المدخلات الأساسية اللازمة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات، فإدراك الدعم التنظيمي من قبل العاملين يكون لديه القدرة على تكوين رؤيا مشتركة بينهم وبين المصرف، وتحفيز العاملين ببعث روح النشاط والحيوية لديهم مما ينعكس إيجاباً على أداء المصرف. فبعض الأفراد يبني إدراكهم للدعم التنظيمي على عوامل عديدة مثل: مدى استعداد المنظمة للاحتفاظ بهم وتقدير جهودهم والدعم المقدم من مشرفي المنظمة لهم، وتوفير جودة الحياة الوظيفية وتقديم فرص تدريبية لتطوير ادائهم، وهي من العوامل الأساسية التي تساعد على نجاح وتميز المنظمة.

إن تطبيق ودمج استراتيجية المسؤولية الاجتماعية والمبادئ الأخلاقية في الرسالة والرؤية والأهداف الخاصة بالمصرف، لها تأثيرها الفعال على البنوك والمجتمع بأكمله، بما يؤدي إلى فكرة اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في القطاع المصرفي من أدوات التسويق المعاصر للتواصل مع أصحاب المصالح. فقد أدركت المصارف أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الخدمية مثل متطلبات المجتمع

والبيئة وغيرها، وبعدها تحقيق الربح الهدف الرئيس للمنظمات، لذلك فالربح أمراً مشروعاً لضرورات اقتصادية، وهو هدف يستحوذ على الأولوية، لذا فالأمر يستوجب ضرورة تذكير تلك المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية، التي تشكل أحد أهم أبعاد قرارات المنظمة. لأجل هذا أصبح من الضروري علي المصارف إدماج البعد الاجتماعي والقانوني والاقتصادي في استراتيجيتها بما يضمن مساهمتها في تحقيق تنمية مستدامة، وتكوين منظمات اقتصادية مسؤولة مؤثرة تشارك في الاقتصاد الوطني والموازنة بين أهدافها ورغبات المجتمع. وقد انعكس كل ذلك على تعاظم دور القطاع الخاص في فلسطين وازدياد إسهاماته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، وأصبح القطاع الخاص شريكاً فعالاً في المجتمع.

وفي إطار ما سبق ولتحقيق هذا التوافق ومواجهة التغيرات المتطورة جاء هذه البحث لدراسة تأثير إدراك الدعم التنظيمي كأداة من أدوات تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف.

أولاً: مشكلة البحث:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في قطاع المصارف الفلسطينية، والتي بينت نتائجها أن هناك قصور وضعف في التعامل مع العاملين، وعدم تفعيل الميثاق الأخلاقي، وعدم وجود اهتمام بالعلاقة التبادلية معهم، وهناك العديد من الضغوط المتزايدة التي تتعرض لها المصارف، وبعض المصارف تفتقر إلى استراتيجية واضحة للتعامل مع استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، وحيث أن إدراك الدعم التنظيمي ضعيفاً بالمقارنة بما يجب أن يكون عليه، في ظل تزايد حالة عدم اليقين السياسي والاقتصادي المحلي والإقليمية، والذي كان لها تأثير قوى على قرارات المصارف الاستثمارية طويلة الأجل والتي شهدت تراجعاً بنحو (6.5%) عما كانت عليه في نهاية العام 2013، لتتخفص إلى (145.0) مليون دولار، وحيث بلغت المحفظة الاستثمارية في الأوراق

المالية لدى المصارف العاملة في فلسطين نهاية عام 2014 (985.6) مليون دولار، وبلغ اجمالي التسهيلات الائتمانية المتعثرة لعام 2014 (124.8) مليون دولار، وبلغت القيمة السوقية لقطاع البنوك والخدمات المالية لعام 2014 (840,468,008) دولار بانخفاض قدره (1,961%) عن عام السابق، وبلغ عدد الصفقات المنفذة لعام 2014 (8,099) صفقة بانخفاض قدرة (32.38%) عن العام السابق، ومن هذه الزاوية يأتي البحث الحالي ليؤكد الاهتمام بموضوع البحث وتسديد النقص الحادث، وليضيف حلقة جديدة من حلقات البحث. على ضوء ذلك يمكن طرح مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات التالية:

1. ما مستوى إدراك الدعم التنظيمي من قبل العاملين في المصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة؟
2. ما مستوى الممارسات المتبعة لدى الإدارات في المصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة لتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة؟
3. ما طبيعة الأثر بين إدراك الدعم التنظيمي وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف محل الدراسة؟

ثانياً: أهداف البحث

في ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية ومشكلة البحث يمكن تحديد الأهداف الأساسية للبحث فيما يلي:

1. التعرف على مدى تطبيق المصارف محل الدراسة لأبعاد إدراك الدعم التنظيمي.

2. التعرف على الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف محل الدراسة.

3. توضيح الأثر ميدانياً بين أبعاد إدراك الدعم التنظيمي وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.

4. وأخيراً تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين إدراك الدعم التنظيمي وتعظيم دوره في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف محل الدراسة.

ثالثاً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من خلال الاعتبارات الآتية:

أ- الأهمية العلمية:

تمثل الدراسة الحالية محاولة لاستكمال جهود الباحثين المهتمين بتحليل الدور الذي يؤديه إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف، كأحد التوجهات الحديثة وقدرتها على النجاح وتأثيرها على الأداء.

على الرغم من أهمية متغيرات البحث إلا أن الدراسات والأبحاث العربية التي كتبت في هذا الموضوع مازالت محدودة (حسب علم الباحث)، خاصة في فلسطين في هذا المجال، الأمر الذي دعا الباحث للقيام بهذا البحث.

يساعد هذا البحث في التعرف على أهم وأكثر أبعاد إدراك الدعم التنظيمي تأثيراً في المسؤولية الاجتماعية الشاملة.

ب- الأهمية التطبيقية:

كما تنبعث أهمية هذا البحث من أهمية القطاع المصرفي في فلسطين، وتأثيره على الاقتصاد الوطني الفلسطيني، حيث جاء قطاع المصارف والخدمات المالية في المرتبة الثانية في عام 2014

هذا البحث مهماً، حيث تساعد على الدخول لمجال الجودة والمنافسة.

رابعاً: فروض ونموذج متغيرات البحث

أ: فروض البحث

بناءً على ما سبق في مقدمة ومشكلة وأهداف وأهمية البحث يمكن صياغة الفروض طبقاً للمتغيرات المستقلة المتمثلة والمتغير التابع كما يلي:

الفرض الرئيسي الأول:

لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين إدراك الدعم التنظيمي وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.

ويتفرع من الفرض الرئيسي السابق مجموعة

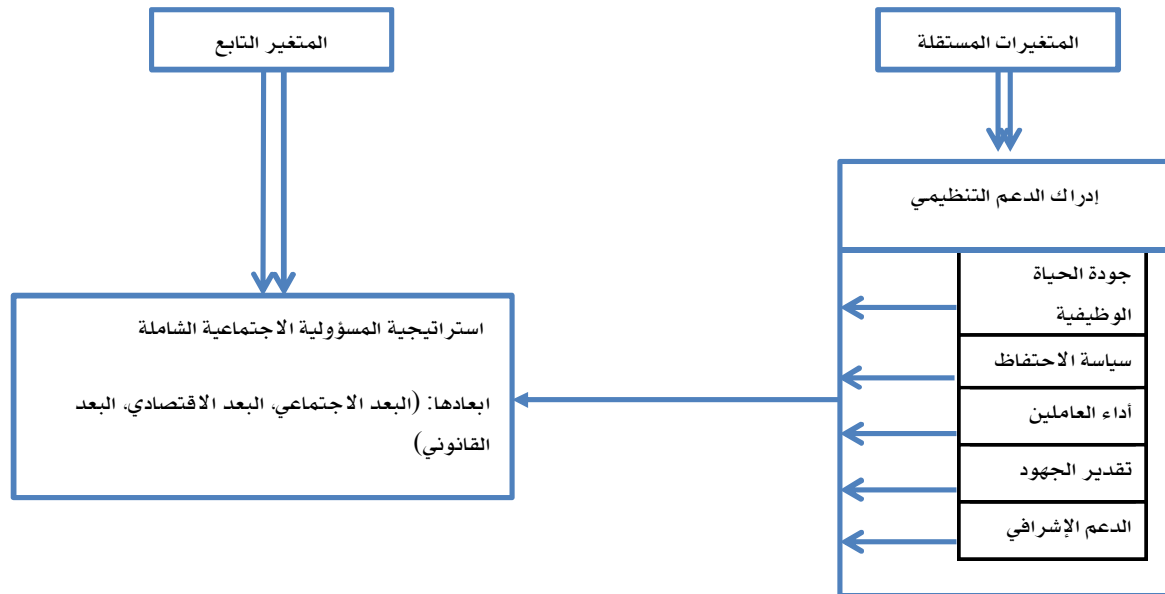
الفروض التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين جودة الحياة الوظيفية وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.
- 2- لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين سياسة الاحتفاظ وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.
- 3- لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين أداء العاملين وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.
- 4- لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين تقدير الجهود وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.
- 5- لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين الدعم الإشرافي وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.

باستحواده على (27.2%) من إجمالي عدد الأسهم المتداولة في البورصة. بقيمة وصلت إلى (857.2) مليون دولار، أي ما نسبته (26.4 %) من القيمة السوقية الكلية للشركات المدرجة، والبالغة (3,187,259,624) دولار. وبانخفاض قدرة (1.85) % عن العام السابق، وبلغ إجمالي موجودات المصارف العاملة في فلسطين نهاية العام 2014 (11,815.4) مليون دولار وبلغت إجمالي التسهيلات الائتمانية حوالي (4,895,1) مليون دولار، مسجلة ارتفاع قدرة (9,3%) عن العام السابق، وارتفعت ودائع العملاء الإجمالية لدى المصارف العاملة في فلسطين بنسبة (7,6%) مقارنة بنهاية العام 2013، لتصل إلى (8,934.5) مليون دولار، وبلغ صافي دخل المصارف العاملة في فلسطين في نهاية العام 2014 دخلاً صافياً بحوالي (145.7) مليون دولار، مسجلاً ارتفاعاً بنسبة (2 %) مقارنة مع نهاية العام 2013. وهو المجال الذي ستطبق عليه الدراسة.

- هذه الدراسة تتماشى مع الاتجاهات العالمية وقرارات سلطة النقد الفلسطينية التي تتبنى استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، بحيث تلزم المصارف بتحديد نسبة (2%) من الأرباح الصافية كمسؤولية اجتماعية، حيث بلغت نسبة مساهمة القطاع المصرفي الاجتماعية في فلسطين لعام 2014 (4%) من الأرباح الصافية وبلغت قيمتها (5,391,632) دولار (جمعية البنوك، 2014، ص3)
- تكمن أهمية البحث في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية كجزء من ثقافة المجتمع والقطاع الخاص، بما يعكس الجوانب المرتبطة مع كل أصحاب المصالح.
- يأمل الباحث أن تساهم دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث في توجيه نظرة المسؤولين بالمصارف العاملة في فلسطين نحو أهمية الدور الذي يؤديه إدراك الدعم التنظيمي وتعتبر مخرجات

ب: نموذج متغيرات البحث الفرضي



خامساً: حدود البحث

1. **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في عام 2016 وهي فترة توزيع الاستبانة.
2. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة موضوع إدراك الدعم التنظيمي (جودة الحياة الوظيفية، سياسة الاحتفاظ، أداء العاملين، تقدير الجهود، الدعم الإشرافي) واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة (البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد القانوني).
3. **الحدود البشرية:** تمثلت في التعرف على آراء العاملين في المصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.
4. **الحدود المكانية:** لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم التعامل مع المصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة الموجودة لها فروع في قطاع غزة فقط. وبالتالي استثناء الضفة الغربية لعدم إمكانية التنقل، والبنوك في الضفة الغربية تطبق نفس الأنظمة واللوائح والإجراءات المعمول بها في قطاع غزة.

سادساً: الإطار النظري والدراسات السابقة

قام الباحث باستعراض ومراجعة الدراسات السابقة في مجال البحث من خلال الإرتكاز على دراسة وتحليل

المتغيرين الرئيسيين للبحث وهما إدراك الدعم التنظيمي، واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة و كما يتضح على النحو التالي:

1- الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة المتعلقة

بإدراك الدعم التنظيمي

أن إدراك الدعم التنظيمي يعتبر مدخلاً إيجابياً نوعياً من خلال ما يحققه من نتائج إيجابية في تنمية الموارد البشرية والسلوك الإيجابي، وإدارة الأداء فهو يزيد من سعي الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فضلاً عن تحسين التماسك والتعاون بين المنظمة والعاملين من خلال ما تقدمه المنظمة من رعاية واهتمام ورفاهية لأعضائها ومعاملتهم بعدالة والسماع لشكواهم وإيجاد حلول مرضية لها، ويمكن تناول أهم تعريفات إدراك الدعم التنظيمي في حدود ما يخدم متطلبات البحث على النحو التالي:

يعرف (Nasurdin et, al; 2008, p19) أنه الدرجة التي يدرك عندها العامل من إن المنظمة تهتم به وتقدر جهوده وإسهاماته.

ويري(صبر وآخرون، 2013، ص216) بأنه يتعلق بإدراك العامل وشعوره تجاه المعاملة التي يتلقاها داخل منظمته من خلال الممارسات والإجراءات التنظيمية.

يعرف (ماضي، 2014، ص10) بأنه جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة بالعاملين وبزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم. والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

بينما (KIM, 2016, p1) بأن الدعم التنظيمي المدرك (POS). هو يشير الي التصور المدرك لدي الموظفين وأن المنظمة تقدر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم. وأن تجارب العمل هي الأكثر ارتباطاً للعلاقة العاطفية للمنظمة.

وفي ضوء المفاهيم السابقة لإدراك الدعم التنظيمي قامت العديد من الدراسات في هذا المجال بالدراسة التي قام بها (الشوادفي، 2004) توصلت إلي أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين الدعم التنظيمي للمدراء وسلوك المواطنة، والدعم التنظيمي يساعد في تنمية الارتباط بالمنظمة واعضاؤها.

أما(نعساني، 2011) توصل إلي أن مدركات الدعم التنظيمي لعبت دور المتغير الاعتراضي في علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بكل من الالتزام التنظيمي العاطفي ونوايا ترك العمل.

ويضيف(صبر وآخرون، 2013) أنه يوجد علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي ومستوى الدعم التنظيمي المدرك، وهي علاقات معنوية وطردية، وهذا ما يدل على قوة العلاقة بين التي تدعم الأداء الكلي للمصرف.

ويشير(Fatollahi& Shiri, 2015) إلي أن هناك ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي المنتظر من المنظمة والالتزام الموظفين. ولا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم التنظيمي المدرك من منظمة والأداء التنظيمي.

وتدعم دراسة (KIM, 2016) أن المنظمات التي على درجة عالية من الكفاءة التنظيمية قد تلبي الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين بشكل أفضل وتعزيز الثقة بالنفس، وتعزيز الانتماء والكفاءة التنظيمية المدركة، وتلعب دور هاماً في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي.

وفي إطار التحليل السابق اتفقت مجموعة من الدراسات الحديثة حول أهمية ادراك الدعم التنظيمي وفوائد متبادلة بين العاملين والمنظمة وهي:

1. يزيد من دافعية الأفراد للإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة (المغربي، 2003)
2. يساهم إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي (شاهين، 2002).
3. يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلي زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة كفاءة الأداء. (Eisenberger, et al., 1990)
4. يخلق موظفين ذو قدرة على الإبداع في العمل في ظل المنافسة الهائل بين المنظمات في بيئة الأعمال، فحين يشعر العامل أن المنظمة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه، فإنه يسعى للنهوض بهذه المنظمة من خلال العمل الإبداعي والابتكاري(Pavan , 2008).
5. العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلي تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار (شاهين، 2002)
6. تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب (Eisenberger, et al., 1990)

7. إن زيادة درجة اشباع الفرد لاحتياجاته الخاصة والشعور بالانتماء للجماعة والتقدير من قبل المنظمة يزيد من احساس الموظفين بالالتزام.

8. يعمل على تعزيز رأس المال العاطفي الايجابي وهي تمثل بمجملها تحسين الحالة النفسية الايجابية للفرد مما ينعكس على تنفيذ الجهد اللازم لتحقيق النجاح في المهام الصعبة.

وفي إطار الدراسة النظرية وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة يمكن للباحث استخلاص بعض المتغيرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد إدراك الدعم التنظيمي وتتمثل هذه الأبعاد في:

1. جودة الحياة الوظيفية: هي درجة التميز التي أوجدت في العمل وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبينته، مضافاً إليها البعد الانساني، والتي تساهم بمجملها في الرضا العام، وتحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد، ومن ثم على مستوى أداء المنظمة ككل. (Surya , 2013, p2)

2. سياسة الاحتفاظ: حيث تركز هذه السياسة على أهمية العاملين والاحتفاظ بهم داخل المنظمة كمدخل أساسي للتميز في العمل، على أن يكون هذا الاحتفاظ لسنوات عديدة وبغض النظر عن الظروف والتغيرات التي تواجه المنظمة نسبياً.

3. أداء العاملين: ويكون ذلك من خلال إعطاء الفرد قيمة في تحقيق أهداف المنظمة وتقدير إنجازاته وبذلك كافة الجهود لمساعدته على تحسين أدائه ومعرفة نقاط الضعف وأسبابها ومعالجتها وتحويلها إلى فرص للتحسين.

4. تقدير الجهود: التركيز على أهمية الجهود الإضافية والمضاعفة والاستثنائية للأفراد العاملين التي تقود إلى التميز في العمل وتقديم الدعم للأفراد المتميزون مع تقدير ظروفهم الخاصة.

5. الدعم الإشرافي: وتتضمن هذه السياسة اهتمام المنظمة بالمشرفين على العمل ودورهم في احترام آراء وإنجازات العاملين وتشجيعهم على المزيد بما

يساعد على تعميق إدراك الدعم التنظيمي باعتبار المشرفين كممثلين للمنظمة. (أبو رمان وآخرون، 2011، ص 15-17)

2- الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة المتعلقة بإدراك الدعم التنظيمي

أولت المنظمات الاهتمام في الكثير من القضايا الاجتماعية والاخلاقية من حيث الانفاق وتخصيص نسبة من الارباح الصافية للمسؤولية الاجتماعية بعد أن واجه هذه المنظمات انتقادات واسعة بأنها تركز على تعظيم الارباح لأصحاب المصالح، وعدم الانحياز في قراراتها الى المجتمع والبيئة التي تعمل بها، وأصبحت تدار وتوجه من قبل الادارة العليا لدرجة إن أصبح لها حيز واضح في استراتيجية المنظمة الشاملة. هناك مجموعة من التعاريف التي وضعها الباحثين لإدراك الدعم التنظيمي منها ما يرتبط بالبعد الاقتصادي ومنها ما يرتبط بالبعد الاجتماعي ومنها ما يتعلق بالمفهوم القانوني، ويمكن استعراض بعض المفاهيم المرتبطة في حدود ما يخدم متطلبات البحث على النحو التالي :

واشار(موسي، 2011، ص174) بأنها هي التزام منظمات الاعمال تجاه المنظمة والدولة والمجتمع الذي تعمل فيه بالمساهمة في تقديم الخدمات والنشاطات الاجتماعية المتنوعة لهم.

يشير (جادالرب، 2010، ص10) أن المسؤولية الاجتماعية هي أنه على الادارة وهي تتخذ قراراتها أي كانت يجب أن تراعي التأثيرات الايجابية والسلبية لهذه القرارات على كافة الاطراف التي تعمل معها وتتعامل معها وتحاول جاهدة زيادة التأثيرات الايجابية بما يخدم جميع الاطراف وبما لا يتعارض مع أهداف المنظمة.

بينما يري(القرني، 2014، ص 456) هي عبارة عن ما يقوم به القطاع الخاص من تنمية مستدامة في خدمة المجتمع من خلال محاربة الفقر و تحسين الخدمات الصحية و مكافحة التلوث، وخلق فرص عمل وحل مشكلة

3. قد أورد (Wheelen & Hunger , 2006, p59)

- أمثلة على المنافع المتحققة من كون المنظمة مسؤولة اجتماعياً وهي:
- الاهتمام بالبيئة قد تمكن من رفع الأسعار وتحقيق الولاء للعلامة التجارية.
 - ثقة المجتمع بالمنظمة تساعد على إدامة وثبيت علاقتها بالموردين والموزعين دون الحاجة الي صرف المزيد من الوقت والمال.
 - المساعدة في عملية جذب الايدي العاملة بسهولة.
 - القدرة على جذب اموال المستثمرين الذين ينظرون الي الاستثمارات في المنظمة المسؤولة اجتماعياً وذات السمعة الطيبة على انها استثمارات مرغوب بها على الامد الطويل.
 - على صعيد المجتمع تعمل على التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته.
 - على صعيد الدولة تخفف هذه المنظمات الاعباء عنها وتجد بذلك شركاء حقيقين يساهمون معاً في التصدي للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية.
- وقد أشار (الحمدي، 2003) إلي النتائج التي تحقّقها المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والمتمثلة في:

- | | |
|-----------------------|-------------------------------|
| • إنتاجية عالية | • تحسين سمعة للعاملين. |
| • رضا عالي للعملاء. | • انخفاض عدد الدعاوى القضائية |
| • ولاء اكبر للعاملين. | • ارتفاع قيمة أسهم المنظمة. |

وفي إطار الدراسة النظرية وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة يمكن للباحث تحديد ابعاد المسؤولية الاجتماعية في ثلاث عوامل أساسية هي كالتالي :-

1. **المسؤوليات الاقتصادية:** حيث يركز هذا البعد على التزامات المنظمة تجاه مساهميتها لخلق ثرة للمالكين وتلبية حاجات العملاء، وتكمن أهمية هذا البعد في أنه يعتبر البعد الاساسي لتحقيق الأبعاد الأخرى، ويتحقق ذلك من خلال تعظيم قيمة السهم، وتحقيق مركز

الإسكان والمواصلات وغيرها، يشاركه في ذلك الحكومات ومؤسسات المجتمع المدني والأفراد.

واكد كلاً من (رشيد و الزياي، 2014، ص13) بأنها هي التزام انساني أخلاقي تطوعي يعكس الرغبة الحقيقية الصادقة للمنظمة للعمل بأبعد اقتصادية وقانونية واتخاذها لمجموعة من القرارات والممارسات التي تعبر عن مساعي نبيلة تهدف الي تحقيق ما هو خير ورفاه للمجتمع الذي تعمل فيه.

وفي ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة هي عبارة عن فلسفة تُدخلها المنظمة في الخطة الاستراتيجية من خلال بناء نموذج مفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية قابل للتطبيق وذي أبعاد أخلاقية وقانونية واقتصادية واجتماعية. ووضع السياسات وصنع القرارات الكفيلة لكيفية التعامل مع هذه الالتزامات اتجاه اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل والاندماج مع المجتمع.

وفي هذا المجال بين العديد من الدراسات أهمية المسؤولية الاجتماعية وهي تشمل في:

1. تبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية بوصفها عملاً نوعياً أي إنها تنعكس على العاملين من خلال توفير الخدمات لهم وضمان التمتع بحقوقهم وتلبي احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم ولاسيما تلك المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية. كما إن التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية ينعكس على العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأطراف المختلفة في المنظمة.
2. لم تعد الإدارة (إدارة المؤسسة) مسئولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم الملاك وحملة الأسهم، بل أصبحت مسئولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة مثل العملاء والرأي العام والنقابات والموردين.

تنافسي قوي، والتطور التكنولوجي، وبما لا يلحق الضرر بالمنظمة، ولا بالمجتمع وعدم المخاطرة بالأرباح من خلال ممارسة مهام اجتماعية غير ملزمة قانونياً هذا البعد يشير إلى خلق القيمة من خلال إنتاج السلع والخدمات في إطار المسؤولية الاجتماعية.

2. المسؤوليات القانونية: يؤكد هذا البعد على أن العمليات التجارية يجب أن تحقق رؤيتها ورسالتها الاقتصادية وفقاً للقواعد والتشريعات القانونية التي تحددها الجهات المختصة، وتتمثل أهمية هذا البعد في أنها تعكس التزام المنظمة بالقوانين المقررة وكذلك الالتزام بما يحقق توطيق المنظمة، لذلك يجب على المنظمات إنتاج السلع والخدمات التي لديها حد أدنى لتحقيق الوفاء بالتزاماتها القانونية والتشريعية، فلا معنى لأن تتبنى المنظمة دوراً اجتماعياً وهي تخترق القوانين والتشريعات ولا تستطيع تقديم الخدمات الضرورية للمجتمع.

3. المسؤوليات الاجتماعية: وهو مجموعة من الأنشطة والبرامج والفعاليات والسياسات الاجتماعية الموجهة نحو الاستجابة إلى متطلبات ورغبات أصحاب المصالح ذات العلاقة بعمل المنظمة، سواء كانت هذه العلاقة مباشرة أم غير مباشرة. وهذا يشمل مجموعة متنوعة من الجوانب المتعلقة بتأثير عمليات المنظمة الداخلية والخارجية للحفاظ على السلام مع المجتمع وتحسين نوعية الحياة بالبيئة. (حماد، 2014، ص265-266)

وتوصلت دراسة (ابوسمرة، 2009) أن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية كان متواضعاً وضعيفاً في غالبية التقارير المالية، ويكاد يكون معدوماً في بعض الشركات التي لها أثر مباشر على المجتمع والبيئة.

وقد اضافت (موسى، 2011) أنه يوجد علاقة دالة إحصائية لتأثير المسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف (جودة الخدمة، وجذب العملاء، ومواكبه التطور التكنولوجي، وتطوير الكوادر البشرية).

بينما دراسة (الزريقات، 2012) توصلت إلى وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (63.8 %) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

ويرى (Hernaus & Stojanovic, 2015) أن مستوى المساهمة في المسؤولية الاجتماعية ليست عالية كما يجب، ويعود ذلك لأن (90%) من إجمالي موجودات القطاع المصرفي في كرواتيا هو ملكية أجنبية، وأن البنوك الكبيرة إظهار مستويات أعلى من مسؤولية اجتماعية.

أما دراسة (Mocan, et.al., 2015) توصلت إلى أن فهم العناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات يساهم في تحقيق مبادئ هذا المفهوم وزيادة حصتها في السوق والربح والتقدم في ترتيب البنك.

ويضيف (الزحيم، 2015) أن هناك تباين في إدراك المصارف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأن الأليات الداخلية للحوكمة مجتمعه كان لها تأثير معنوي على المسؤولية الاجتماعية.

سابعاً: الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء من البحث وصفاً لمنهج البحث الميداني، والعينة المستخدمة، والمجتمع، والأداة ومتغيراتها وإجراءاتها، وفيما يلي عرض لذلك:

1- منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة".

2- أنواع البيانات ومصادرها:

حتى يمكن تحقيق أهداف الدراسة، يتم الاعتماد على أسلوبين للدراسة النظرية والدراسة الميدانية، حيث تهدف الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، أما الدراسة الميدانية فتهدف إلى

الحصول على البيانات الأولية من خلال التعرف على أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف، باستخدام مصدرين لجمع المعلومات هما:

أ. **البيانات الأولية:** لمعالجة الجوانب التطبيقية والتحليلية لموضوع البحث تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض، وهي ذات التدرج الخماسي، ومن ثم تفريغ البيانات، وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

ب. **البيانات الثانوية:** وهي لمعالجة الإطار النظري للدراسة، وتتمثل في الكتب والمراجع العربية

الوصول إلى أهداف الدراسة.

3- مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث من العاملين في المصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة المتواجد لها فروع في قطاع غزة وذلك باستثناء البنك الوطني لعدم تواجد له فروع في قطاع غزة كما في الجدول التالي:

م	اسم المصرف	عدد العاملين الاجمالي	عدد العاملين غزة
1	بنك فلسطين	1280	353
2	بنك القدس	555	103
4	البنك التجاري الفلسطيني	165	8
5	بنك الاستثمار الفلسطيني	244	18
6	البنك الاسلامي الفلسطيني	461	172
7	البنك الاسلامي العربي	313	22
	المجموع	3018	676

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للبنوك لعام 2014

قياس قدرة الاستبانة على التمييز بين الفئات يتضح جوهرية الفروق بين الفئات المختلفة للعينة، أي أن عينة الدراسة ميزت بين عبارات قائمة الاستقصاء أي أن الفروقات بين استجابات المجموعتين كانت حقيقية تعبيرها عن موضوع الدراسة، وبالتالي حققت الأداة صدق الأداء التمييزي.

5- ثبات قائمة الاستبانة

قام الباحث باختبار ثبات الاستبانة معتمداً على اختبار كرونباخ الفا حيث بلغ معامل الثبات (0.730) وهي تمثل درجة ثبات عالية لفقرات وبنود الاستبانة وتفي بأغراض الدراسة.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية

وبلغ حجم العينة (245) مفردة بنسبة (36.3%) من مجتمع البحث حسب قانون حساب حجم العينة. وقد تم توزيع (245) قائمة استبيان بطريقة عشوائية على المصارف محل الدراسة مع مراعاة نسبة العاملين في كل مصرف من مجتمع البحث، حيث بلغ عدد الاستثمارات التي تم جمعها، والصالحة للمعالجة الاحصائية (186) استثمارة استبيان، وبنسبة استجابة بلغت (75,9%) من حجم العينة.

4- صدق الاستبانة

قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة، ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية من خلال معامل ارتباط بيرسون، حيث تراوحت قيمها بين (0.704 - 0.959)، وهي تمثل درجة اتساق داخلي عالية، كما تم

فيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال
إجابة أفراد عينة البحث عن الأسئلة وفقاً لترتيبها:
الإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى إدراك الدعم
التنظيمي من قبل العاملين في المصارف الفلسطينية

المدرجة في البورصة؟ من أجل الإجابة على هذا السؤال،
قام الباحث بالتحليل الوصفي للمحور الأول من الاستبانة،
وذلك وفق الجدول التالي:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة.	3.766	1.268	-20.624	0.000	75.328	2	كبيرة
2	يقدر المصرف ملاحظاتي ومقترحاتي في عملي.	3.628	1.182	-23.491	0.000	72.555	6	كبيرة
3	يتجاهل المصرف مصلحتي عند اتخاذ القرارات.	3.759	1.222	-21.466	0.000	75.182	3	كبيرة
4	يقدر المصرف ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.	3.745	1.112	-23.749	0.000	74.891	4	كبيرة
5	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً.	3.803	1.130	-22.756	0.000	76.058	1	كبيرة
6	يقدر المصرف التي أعمل بها قيمتي وأهدافي الشخصية.	3.693	1.167	-23.140	0.000	73.869	5	كبيرة
7	لا يعتني المصرف الذي أعمل بها بشكل جوهري بميولي ورغباتي.	3.620	1.145	-24.327	0.000	72.409	7	كبيرة
مجموع فقرات المحور الأول ككل: تقدير الجهود								
1	تعتبر أنظمة الترقية ملائمة.	3.314	1.253	-25.093	0.000	66.277	9	متوسطة
2	تعتمد إدارة المصرف على سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.423	1.123	-26.861	0.000	68.467	6	كبيرة
3	يشعر العاملون في المصرف بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنوياً.	3.380	1.092	-28.080	0.000	67.591	7	كبيرة
4	يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.	3.518	1.092	-26.598	0.000	70.365	3	كبيرة
5	يهتم المصرف بسلامة وأمن العاملين.	3.547	1.137	-25.239	0.000	70.949	1	كبيرة
6	يعمل الموظفون في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.	3.372	1.176	-26.159	0.000	67.445	8	متوسطة
7	توجد ممارسات حقيقية للمشاركة من قبل المصرف والعاملين في تحديد أهداف العمل وإنجاز المهام.	3.511	1.079	-27.009	0.000	70.219	4	كبيرة
8	توجد رغبة لدى العاملين في المشاركة.	3.445	1.118	-26.758	0.000	68.905	5	كبيرة
9	يقدم المصرف التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.	3.533	1.092	-26.450	0.000	70.657	2	كبيرة
مجموع فقرات المحور الثاني ككل: جودة الحياة الوظيفية								
1	عندما تكون مهام عملي صعبة فإن أدائي يكون على أعلى مستوى.	3.584	1.069	-26.465	0.000	71.679	2	كبيرة
2	أحاول دائماً تطوير معدلات أدائي السابقة في العمل.	3.533	1.219	-23.689	0.000	70.657	3	كبيرة
3	أحاول جاهداً تجنب أية مسئوليات إضافية في عملي.	3.526	1.078	-26.857	0.000	70.511	4	كبيرة
4	أحاول أن يكون مستوى أدائي في العمل أفضل من زملائي.	3.496	1.058	-27.697	0.000	69.927	5	كبيرة
5	أتحمل بعض المخاطر في عملي رغبة مني في تحقيق تقدم ملموس.	3.438	1.056	-28.392	0.000	68.759	7	كبيرة
6	اعتبر مشاكل المصرف وكأنها مشاكلتي.	3.409	1.095	-27.695	0.000	68.175	8	كبيرة
7	يسعي المصرف بشكل دائم لعمل أي شيء لمساعدتي في أداء عملي على الوجه الأكمل.	3.474	1.092	-27.072	0.000	69.489	6	كبيرة
8	تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب المهارات.	3.599	1.011	-27.811	0.000	71.971	1	كبيرة
مجموع فقرات المحور الثالث ككل: أداء العاملين								
1	لا يبدي المصرف التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد العاملين بها.	3.511	1.145	-25.449	0.000	70.219	6	كبيرة
2	يسمح المدير باستخدام القدرات الشخصية للمشرفين في حل مشكلات العمل.	3.460	1.125	-26.435	0.000	69.197	8	كبيرة

3	أتلقي تغذية مرتدة عما أوديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد.	3.431	1.123	-26.773	0.000	68.613	9	كبيرة
4	يضع المدير اقتراحات المشرفين موضع التنفيذ ويهتم بها.	3.562	1.028	-27.758	0.000	71.241	3	كبيرة
5	يشعر المشرفين بأن المدير صديقهم حيث يتطلع لراحتهم وإسعادهم.	3.664	1.009	-27.086	0.000	73.285	1	كبيرة
6	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي.	3.584	1.041	-27.174	0.000	71.679	2	كبيرة
7	أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أنجزه من أعمال.	3.474	1.105	-26.744	0.000	69.489	7	كبيرة
8	تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشجع طموحي في العمل.	3.555	1.175	-24.353	0.000	71.095	4	كبيرة
9	أحصل من عملي على الحوافز والمكافآت التي تسهم في تحقيق رضائي.	3.526	1.065	-27.203	0.000	70.511	5	كبيرة
مجموع فقرات المحور الرابع ككل: الدعم الإشرافي								
1	أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على الإبداع بشكل مستمر.	3.686	1.076	-25.167	0.000	73.723	2	كبيرة
2	المستوى الوظيفي لعملي يتناسب مع طبيعة النشاط الذي أؤديه.	3.723	1.083	-24.617	0.000	74.453	1	كبيرة
3	لن يتردد المصرف التي أعمل بها في إحلال فرد آخر مكاني إذا أمكنها ذلك.	3.547	1.124	-25.530	0.000	70.949	5	كبيرة
4	ليس لدي استعداد لترك المصرف.	3.591	1.135	-24.847	0.000	71.825	4	كبيرة
5	سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المصرف.	3.504	1.079	-27.087	0.000	70.073	7	كبيرة
6	أعتقد أن عملية انتقال الأفراد من هذه المصرف لمصرف أخرى محدودة.	3.679	1.118	-24.310	0.000	73.577	3	كبيرة
7	إن الانتقال من المصرف لأخرى يعتبر عملاً لا أخلاقياً بالنسبة لي.	3.540	1.201	-23.982	0.000	70.803	6	كبيرة
8	من الأشياء الجميلة أن يبقى الإنسان بهذا المصرف معظم حياته.	3.467	1.225	-24.200	0.000	69.343	8	كبيرة
مجموع فقرات المحور الخامس ككل: سياسة الاحتفاظ								
		3.592	0.865	-32.582	0.000	71.843		كبيرة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وقد تبين من الجدول السابق أن محور تقدير الجهود من قبل إدارة المصارف محل الدراسة جاءت بوزن نسبي (74.327) في المرتبة الأولى، وهو بدرجة (كبيرة)، بينما جاء محور سياسة الاحتفاظ جاء بوزن نسبي (71.843) في المرتبة الثانية وهو بدرجة كبيرة، بينما محور الدعم الإشرافي جاء بوزن نسبي (70.592) في المرتبة الثالثة وهو بدرجة (كبيرة) أيضاً، بينما محورا أداء العاملين جاء بوزن نسبي (70.146) في المرتبة الرابعة، ومحور جودة الحياة الوظيفية بوزن نسبي (68.986) في المرتبة الخامسة، وهو بدرجة (كبيرة) أيضاً، وهو بدرجة (كبيرة) أيضاً.

الإجابة عن التساؤل الثاني: ما مستوى الممارسات المتبعة لدى الإدارات في المصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة

لتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ؟

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تلتزم المصرف بالإجراءات التي تمكن المجتمع وأصحاب المصالح من الوصول للمعلومات المتعلقة بهم بسهولة.	3.883	1.037	-23.902	0.000	77.664	4	كبيرة
2	يحترم المصرف وتقدر انتقادات المجتمع ووجهات نظره.	3.847	0.969	-26.001	0.000	76.934	3	كبيرة

3	يحرص المصرف على إقامة شراكة استراتيجية مع منظمات المجتمع المدني في المحافظة.	3.562	1.387	-20.570	0.000	71.241	9	كبيرة
4	يشجع العاملين على الدخول في النشاطات التطوعية في المجتمع	3.569	1.230	-23.139	0.000	71.387	8	كبيرة
5	المسؤولية الاجتماعية مفهوم واضح ولا يحتاج الى تحديد	3.533	1.295	-22.298	0.000	70.657	10	كبيرة
6	يساهم المصرف في حل المشاكل والتخفيف من الأضرار التي تلحق بالمجتمع المحلي أثناء الأزمات.	3.460	1.105	-26.909	0.000	69.197	11	كبيرة
7	يتبنى المصرف الأنشطة الخيرية والانسانية التي يتوقعها المجتمع.	3.613	1.059	-26.383	0.000	72.263	7	كبيرة
8	يساهم المصرف في دعم البنى التحتية للمجتمع المحلي(كالطرق والمدارس والطرق)	3.898	1.126	-21.843	0.000	77.956	2	كبيرة
9	يحرص المصرف على المشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تقيمها منظمات المجتمع المدني.	3.818	1.038	-24.618	0.000	76.350	5	كبيرة
10	يخصص المصرف جزء من أرباحه لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية التي تحسن من جودة حياة المجتمع.	3.934	0.949	-25.485	0.000	78.686	1	كبيرة
11	يبادر المصرف في تقديم الدعم والمساندة لدوي الاحتياجات الخاصة وتوفير فرص عمل.	3.810	0.951	-26.944	0.000	76.204	6	كبيرة
مجموع فقرات المجال الأول: البعد الاجتماعي								
1	يشارك المصرف أصحاب المصالح في القرارات التي تخص قضاياهم ومصالحهم.	3.686	1.110	-24.404	0.000	73.723	10	كبيرة
2	يعمل المصرف على ترسيخ قيم الاحترام والثقة والتقدير بين العاملين.	3.737	1.220	-21.703	0.000	74.745	7	كبيرة
3	يحرص المصرف على تحقيق الربح بأساليب مشروعة.	4.007	1.101	-21.176	0.000	80.146	1	كبيرة
4	يقدر المصرف ويحترم اراء العاملين ومقترحاتهم	3.788	1.257	-20.596	0.000	75.766	6	كبيرة
5	يتبنى المصرف النشاطات والخدمات الاجتماعية التي تقوي العلاقة مع أصحاب المصالح.	3.693	1.234	-21.877	0.000	73.869	9	كبيرة
6	يهتم المصرف بالخصائص الاجتماعية والأخلاقية والمهنية عند اختيار وتعيين .	3.796	1.145	-22.536	0.000	75.912	5	كبيرة
7	يستخدم المصرف إجراءات مشددة لمنع الخدمات غير المطابقة لحاجات العملاء.	3.898	1.107	-22.233	0.000	77.956	3	كبيرة
8	يسعى المصرف إلى التميز عن المصارف الأخرى بالأساليب المشروعة.	3.898	1.017	-24.202	0.000	77.946	4	كبيرة
9	يسعى المصرف للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل.	3.912	1.128	-21.668	0.000	78.248	2	كبيرة
10	يساهم المصرف في دعم الاقتصاد المحلي والوطني	3.708	1.201	-22.328	0.000	74.161	8	كبيرة
11	يعمل المصرف على تأسيس وحدة متخصصة بمتابعة النشاطات الاجتماعية التي تخدم المجتمع وأصحاب المصالح	3.650	1.264	-21.770	0.000	72.993	11	كبيرة
مجموع فقرات المجال الثاني: البعد الاقتصادي								
1	تحمل المصرف مسؤوليته تجاه أفراد المجتمع المحلي ككل فلا يميز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين	3.599	1.179	-23.849	0.000	71.971	11	كبيرة
2	يشدد المصرف على متابعة تنفيذ التعليمات والتشريعات التي تمنع الاستغلال الوظيفي.	3.620	1.213	-22.952	0.000	72.409	9	كبيرة

3	يتحمل المصرف الأضرار التي قد يتعرض لها العملاء أثناء تواجدهم في المصرف.	3.650	1.275	-21.572	0.000	72.993	8	كبيرة
4	اعتماد الشفافية كمبدأ أساسي عن عرض التقارير المالية للمصرف	3.723	1.253	-21.277	0.000	74.453	6	كبيرة
5	يلتزم المصرف بتحمل المسؤولية الاجتماعية المناطة به.	3.606	1.239	-22.621	0.000	72.117	10	كبيرة
6	يؤكد المصرف على التزام العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة الأمنية.	3.679	1.218	-22.300	0.000	73.577	7	كبيرة
7	يلتزم المصرف بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع.	3.759	1.141	-22.988	0.000	75.182	5	كبيرة
8	الالتزام بسرية البيانات والحسابات	3.869	1.042	-23.944	0.000	77.372	2	كبيرة
9	يلتزم المصرف بالتشريعات والقوانين التي تستجيب لمصلحة العملاء والمجتمع	3.912	1.011	-24.174	0.000	78.248	1	كبيرة
10	اتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على أموال المساهمين والمودعين	3.847	1.063	-23.702	0.000	76.934	3	كبيرة
11	يساهم المصرف في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي يطبقها.	3.781	1.076	-24.140	0.000	75.620	4	كبيرة
مجموع فقرات المجال الثالث: البعد القانوني		3.731	.70	35.364	0.000	74.625		كبيرة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

نسبي(74.625) وهي بدرجة (كبيرة). بينما مجال الاجتماعي جاء المرتبة الثالثة أدنى ترتيب بوزن نسبي(74.412) وهي بدرجة (كبيرة).

وقد تبين من الجدول السابق أن مستوى الممارسات المتبعة لدى الإدارات في المصارف لتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة كان البعد الاقتصادي أعلى ترتيب في المجالات بوزن نسبي(75.952) وجاء البعد القانوني في المرتبة الثانية المتوسطة بوزن

الإجابة عن التساؤل الثالث: ما طبيعة الأثر بين إدراك الدعم التنظيمي وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية

الشاملة في المصارف محل الدراسة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين إدراك الدعم التنظيمي وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.

وبتفرع من الفرض الرئيسي السابق مجموعة الفروض التالية:

1- لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين جودة الحياة الوظيفية وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي:

معامل ارتباط "بيرسون"	المعنوية	تحليل التباين	معامل التحديد
0.622	0.038	مجموع المربعات متوسط المربعات	R ² R
	الانحدار	القيمة	المعنوية
	الخطأ	1.074	58.249
		1251.086	0.936
		62.554	0.920
			1.03630

جودة الحياة الوظيفية تفسر فعالية واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة بنسبة (92%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإحصائية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق يتضح عدم صحة فرض العدم الفرعي

الأول وقبول الفرض البديل.

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط ذو دلالة معنوية قيمته (0.622) عند مستوى معنوية (0.05) بين جودة الحياة الوظيفية واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة، وجود علاقة انحدارية طردية بينهما، حيث كانت قيمة اختبار "ف" (58.249)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرية العلاقة بين المتغيرين، وأن معامل التحديد $R^2 = (0.920)$ ، وهو يعنى أن كفاءة

2- لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين سياسة الاحتفاظ وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي:

معامل ارتباط "بيرسون"	المعنوية	تحليل التباين	معامل التحديد
0.530	0.021	مجموع المربعات متوسط المربعات	R ² R
	الانحدار	القيمة	المعنوية
	الخطأ	1.012	62.083
		1276.072	0.939
		62.804	0.924
			1.00578

يعنى أن كفاءة سياسة الاحتفاظ تفسر فعالية واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة بنسبة (92.4%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

مما سبق يتضح عدم صحة فرض العدم الفرعي الثاني

وقبول الفرض البديل.

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط ذو دلالة معنوية قيمته (0.530) عند مستوى معنوية (0.05) بين سياسة الاحتفاظ وبين واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة، ويتضح وجود علاقة انحدارية طردية بينهما، حيث كانت قيمة اختبار "ف" (62.083)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرية العلاقة بين المتغيرين، وأن معامل التحديد $R^2 = (0.924)$ ، وهو

3-

لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين أداء العاملين وتحقيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي:

معامل ارتباط "بيرسون"		المعنوية		تحليل التباين		معامل التحديد	
0.453	0.016	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار "ف"	R ²	R	الخطأ المعياري
الانحدار	1233.288	61.664	القيمة	المعنوية	0.903	0.922	1.00578
الخطأ	103.712	1.296	47.566	0.000			

معامل التحديد $R^2 = (0.903)$ ، وهو يعنى أن كفاءة أداء العاملين تفسر فعالية واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية الشاملة بنسبة (90.3%)، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلي الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط ذو دلالة معنوية قيمته (0.453) عند مستوى معنوية (0.05) بين أداء العاملين واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية الشاملة، يتضح وجود علاقة انحدارية طردية بينهما، حيث كانت قيمة اختبار "ف" (47.566) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وتدلل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرية العلاقة بين المتغيرين، أن

مما سبق يتضح عدم صحة فرض العدم الفرعي الثالث وقبول الفرض البديل.

4-

لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين تقدير الجهود وتحقيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي:

معامل ارتباط "بيرسون"		المعنوية		تحليل التباين		معامل التحديد	
0.753	0.002	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار "ف"	R ²	R	الخطأ المعياري
الانحدار	1252.776	99.278	القيمة	المعنوية	0.943	0.972	1.00245
الخطأ	62.224	.648	64.465	0.000			

إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وتدلل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرية العلاقة بين المتغيرين، أن معامل التحديد $R^2 = (0.943)$ ، وهو يعنى أن كفاءة تقدير الجهود تفسر فعالية واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية الشاملة بنسبة 90.43%، أما النسبة الباقية

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط ذو دلالة معنوية قيمته (0.753) عند مستوى معنوية (0.05) بين أداء العاملين واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية الشاملة، يتضح وجود علاقة انحدارية طردية بينهما، حيث كانت قيمة اختبار "ف" (64.465) وهى قيمة دالة

فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية
بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب
العينة ودقة القياس وغيرها.

5- لا يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين الدعم الإشرافي وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.

وقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية كما هو مبين في الجدول التالي:

معامل ارتباط بيرسون		المعنوية		تحليل التباين		معامل التحديد	
0.653	0.001	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "	R2	R	الخطأ المعياري
الانحدار	1292.346	89.258	القيمة	المعنوية	0.923	0.942	1.00112
الخطأ	66.214	1.148	54.235	0.000			

معامل التحديد $R^2 = (0.923)$ ، وهو يعنى أن كفاءة الدعم الإشرافي تفسر فعالية واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة بنسبة (92.3%). أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط ذو دلالة معنوية قيمته (0.653) عند مستوى معنوية (0.05) بين الدعم الإشرافي واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة. يتضح وجود علاقة انحدارية طردية بينهما، حيث كانت قيمة اختبار "ف" (54.235) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وتدلل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين، أن

مما سبق يتضح عدم صحة فرض عدم الفرعي الخامس وقبول الفرض البديل.

تحليل نتائج الانحدار للفرض الرئيسي الأول:

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	المعنوية
الثابت	3.122	0.619		5.042	0.000
جودة الحياة الوظيفية	0.519	0.106	0.594	0.821	0.004
سياسة الاحتفاظ	0.459	0.082	0.736	0.624	0.000
أداء العاملين	0.327	0.075	0.823	0.601	0.003
تقدير الجهود	0.452	0.061	0.344	0.428	0.001
الدعم الإشرافي	0.205	0.105	0.103	0.002	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يستدل من الجدول السابق على ما يلي:

- قيم اختبار "ت" لجميع المتغيرات الفرعية لدراك الدعم التنظيمي ذات دلالة معنوية، وتبين قوة العلاقة الانحدارية بين استخدام إدراك الدعم التنظيمي (جودة الحياة الوظيفية، سياسة الاحتفاظ، أداء العاملين، تقدير الجهود، الدعم الإشرافي) وبين فعالية استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة.

- من خلال قيم "B" يمكن وضع معادلة الانحدار التي توضح العلاقة بين أثر المتغيرات المستقلة (جودة الحياة الوظيفية، سياسة الاحتفاظ، أداء العاملين، تقدير الجهود، الدعم الإشرافي) في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة. في الإطار التالي: **معادلة الانحدار:**

فعالية استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة = (3.122) (ثابت) + (0.519) جودة الحياة الوظيفية + (0.459) سياسة الاحتفاظ + (0.327) أداء العاملين + (0.452) تقدير الجهود + (0.205) الدعم الإشرافي.

$$Y = 3.122 + 0.519X_1 + 0.459X_2 + 0.327X_3 + 0.452X_4 + 0.205X_5$$

المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة بمقدار (0.452) درجة.

- كل تحسين قدره درجة واحدة في الدعم الإشرافي يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة بمقدار (0.205) درجة.

مما سبق يتضح عدم صحة فرض للفرض الرئيسي الاول وقبول الفرض البديل، أي أنه:

يوجد أثر ذات دلالة معنوية بين إدراك الدعم التنظيمي وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة

تاسعاً: أبرز النتائج والتوصيات:

النتائج

- أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى إدراك الدعم التنظيمي في المصارف محل الدراسة يساوي (71.168%). وهو بدرجة كبيرة.

- أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة

وهو يعني أنه يمكن باتخاذ التدابير اللازمة نحو تفعيل إدراك الدعم التنظيمي بأبعاده الخمسة والتنبؤ بدرجة زيادة مستوى فاعلية تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة حيث أن:

- كل تحسين قدره درجة واحدة في جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة بمقدار (0.519) درجة.

- كل تحسين قدره درجة واحدة في سياسة الاحتفاظ يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة بمقدار (0.459) درجة.

- كل تحسين قدره درجة واحدة في أداء العاملين يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة بمقدار (0.327) درجة.

- كل تحسين قدره درجة واحدة في تقدير الجهود يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية تحقيق استراتيجية

للمصارف محل الدراسة يساوي (74.996%). وهو بدرجة كبيرة.

- وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الدعم التنظيمي وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف الفلسطينية المدرجة في البورصة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- وجود أثر ذات دلالة معنوية بين جودة الحياة الوظيفية وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف محال الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- وجود أثر ذات دلالة معنوية بين سياسة الاحتفاظ وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة

التوصيات والآليات المقترحة لتنفيذها:

يمكن توضيح خطة عمل مقترحة لتنفيذ توصيات البحث من خلال الجدول التالي:

توصيات البحث	آليات التنفيذ	الجهة المشاركة في التنفيذ	الإطار الزمني
ضرورة إنشاء هيئة مستقلة ومحيدة لتقييم أداء المصارف لمسئولياتها الاجتماعية وإصدار تقرير سنوي تلزم المصارف بنشره مع التقارير المالية نهاية العام.	1. تشكيل لجان من خبراء متخصصين لوضع معايير واسس عمل هذه الهيئة. 2. تخصيص الموازنة والإمكانات المادية والمالية اللازمة لإنشاء الهيئة والتشجيع على الإنجاز والتطوير. 3. أن تضم اللجنة التنفيذية أو النظام الأساسي لهذه الهيئة ممثلين عن أصحاب المصالح المختلفين مؤهلين لذلك. 4. التأكيد على أهمية تضمين سياسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطة الاستراتيجية. 5. عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة والدورات التدريبية لتشجيع على ذلك. 6. الاهتمام من قبل الإدارة العليا في المصارف بتوفير الدعم المادي والمعنوي ونشر الوعي بين العاملين بأهمية وفوائد هذه الهيئة. 7. تطوير الهيكل التنظيمي في المصارف مما يتناسب مع استراتيجياته، وأهداف هذه الهيئة المحددة تحديد دقيق. 8. بناء وتحديث استراتيجيات. وخطط لتقييم المسؤولية	-سلطة النقد الفلسطينية. -هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. -بورصة فلسطين. -مجالس إدارة المصارف (الإدارة العليا).	عمل خطة للعمل خلال سنة .

للمصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- وجود أثر ذات دلالة معنوية بين أداء العاملين وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- وجود أثر ذات دلالة معنوية بين تقدير الجهود وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- وجود أثر ذات دلالة معنوية بين الدعم الإشرافي وتحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمصارف محل الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

في المصرف باستمرار بما يتناسب مع أهداف الهيئة. 9.مراجعة المعايير والإجراءات والأنظمة والقوانين التي لها ارتباط بنشأ هذه الهيئة. 10. وضع ضوابط تشريعية تنص على فرض عقوبات على الشركات المخالفة.			
ضرورة إجراء تطوير على مؤشر البورصة بحيث يعبر المؤشر عن الأداء الاجتماعي للمصارف وتوفير معلومات للمستثمرين الذين يرغبون في استثمار أموالهم في أسهم مصارف ويهتم بالأداء الاجتماعي.	1. أن تضع البورصة قواعد وشروط خاصة للمؤشر بحيث يحتوي على الأداء الاجتماعي ويوفر المعلومات اللازمة. 2. وضع طرق ووسائل لتقييم أداء المصارف باستمرار وذلك من حيث قدرتهم على الإفصاح عن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة لديها. 3. إجراء التطوير المناسب على مؤشر البورصة يتضمن الفصل بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية والأداء الاجتماعي والجوانب الخري. 4.مراجعة استراتيجيات المصارف لإعادة صياغة الأهداف الرئيسية بما يتلاءم مع التغيرات الجديدة. 5. الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال ووضع التصور المستقبلي.	-سلطة النقد الفلسطينية. -هيئة سوق رأس المال الفلسطينية. -بورصة فلسطين -مجالس إدارة المصارف (الإدارة العليا).	مستمر بدء من عام 2017.
يجب على المصارف تقدير جهود العاملين من خلال الاهتمام بميول ورغبات العاملين وملاحظاتهم ومقترحاتهم في العمل.	1.تشجيع العاملين على الابتكار في العمل وطرح الأفكار الجديدة . 2.تعزيز الممارسات الأخلاقية مع العاملين. 3.خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ تنظيمي مناسب لذلك. 4.الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها. ووجود اتصالات مفتوحة بين العاملين والإدارة. 5. خلق قنوات اتصال أخلاقية.	-الإدارة العليا للمصرف. -مستديرو الفروع والإدارات -رؤساء الأقسام -فرق العمل	البدء من الآن ومستمر.
ضرورة خلق وتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال ملائمة أنظمة الترقية وتوفير مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.	1.تبني المصرف مبدأ تمكين العاملين وتفويض السلطة ودعم المرؤوسين في كل المستويات. 2.الاعتماد على براهمية وبناء نظم فعالة للرعاية الاجتماعية للعاملين في المصرف. 3. الإبقاء بالالتزامات المادية والمالية اتجاه كافة العاملين. 4.وضع استراتيجية شاملة لربط التحول من التدريب التقليدي الي التعلم المستمر . 5. مشاركة العاملين والأخذ برائهم في عملية وضع الأهداف والتوازن بين أهداف العاملين وأهداف المصرف. 5.وضع نظام مناسب للأجور والمكافآت بعيد عن الأقدمية ومرتبطة بكفاءة العمل.	-الإدارة العليا للمصرف. -مستديرو الفروع والإدارات -رؤساء الأقسام -فرق العمل	البدء من الآن وضع خطة متكاملة لذلك.
العمل على تعظيم الاستفادة من أداء العاملين وتشجيعهم على تحمل المخاطر	1. تقييم أداء العاملين وفق الأساليب المتبعة في المصرف. 2. توفير الدعم اللوجستي اللازم لذلك.	-الإدارة العليا للمصرف.	خلال عام

	في عمل لتحقيق تقدم ملموس واعتبر مشاكل المصرف وكأنها مشاكلهم.	3. خلق بيئة عمل صحية تحفز علي تشجيع الابداع والابتكار وتنوع المهارات. 4. تنمية وتطوير رأس المال البشري بشكل دائم من خلال التدريب وتطوير مهارات العاملين.	-مستديرو الفروع والإدارات -رؤساء الأقسام -فرق العمل
	زيادة الاهتمام بالدعم الإشرافي واعتماده كقاعدة اساسية في تلقي تغذية مرتدة عما يؤديه العاملين واستخدام القدرات الشخصية للمشرفين في حل مشكلات العمل لانعكاسه على كفاءة الأداء الجيد.	1. منح اللامركزية للمدراء والموظفين داخل المصرف. 2. الاهتمام بالعاملين والسماح لهم باستخدام القدرات الشخصية. 3. اخذ اقتراحات المشرفين باهتمام في عملية التغير التنظيمية، ووضع الأهداف لانهم الأقدر علي فهم احتياجات المصرف. 4. أخذ بآراء واقتراحات المشرفين وجعلها موضع تنفيذ. 5. الاستفادة من المعرفة المتراكمة لدى المشرفين.	-الإدارة العليا للمستمر للمصرف. -مستديرو الفروع والإدارات -رؤساء الأقسام -فرق العمل
	زيادة اهتمام بسياسة الاحتفاظ وتطبيق سياسة للأعلى من خلال الإبقاء على الموظفين بشكل دائم في العمل.	1. أن تدعم الإدارة العليا تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالعاملين. 2. إعطاء حرية للموظفين والقادة لتنمية قدرتهم على الابتكار والإبداع. 3. أن يضع المصرف قواعد وشروط خاصة لترقية موظفيها للمناصب القيادية. 4. تحديد موازنة لاستقطاب أصحاب المواهب والكفاءات للعمل في المصرف.	-الإدارة العليا للمستمر للمصرف. -مستديرو الفروع والإدارات. -رؤساء الأقسام. -فرق العمل.
	ضرورة تحمل المصارف مسؤوليتها الاجتماعية في حل المشاكل والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع أثناء الأزمات وبلورة مفهوم واضح لمفهوم المسؤولية الاجتماعية .	1. الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية من قبل قادة المصارف تجاه العاملين بالمصرف والمتعاملين معه. 2. تبني الأنشطة الخيرية والانسانية التي يتوقعها المجتمع. 3. تشجيع العاملين علي الدخول في الأنشطة التطوعية في المجتمع. 4. اقامة شراكة استراتيجية مع المجتمع المحلي. 5. تخصيص جزء من الأرباح لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية ضمن استراتيجية المبادرة الطوعية.	-مجلس الإدارة. -الإدارة. -الإدارة العليا للمستمر للمصرف. -مستديري الفروع والإدارات -رؤساء الأقسام
	ضرورة قيام المصرف بتحمل مسؤولياتها الاقتصادية من خلال تأسيس وحدة متخصصة داخل مجالس الإدارة تقوم بمتابعة النشاطات الاجتماعية التي تخدم المجتمع وأصحاب المصالح ومشاركتهم القرارات التي تخص قضاياهم ومصالحهم وتحقيق الأرباح بأساليب مشروعة.	1. تبني إدارة المصرف رؤية مستقبلية واضحة، ويتم بناءً عليها تحديد خطة عمل شاملة وسياسة مستمرة ومتطورة في تقييم خطط واستراتيجية أهداف المصرف بما يمكنها من حماية موارده على المدى الطويل. 2. دعم الاقتصاد المحلي والوطني. 3. اشراك اصحاب المصالح في القرارات الهامة . 4. منع الخدمات غير المطابقة لحاجات العملاء.	-مجلس الإدارة. -الإدارة العليا للمستمر للمصرف. -مستديري الفروع والإدارات -رؤساء الأقسام

5. العمل وضع آليات لتقييم ومتابعة المخرجات وتعزيز

دور التغذية المرتدة بشكل دوري ومستمر.

0

يجب قياس المصارف	1. تطوير أساليب الرقابة بشكل دوري.	-سلطة النقد	من الآن
بتحمل مسؤولياتها القانونية من	2. تطبيق اللوائح والقوانين بصرامة.	-الإدارة العليا	وطول حياة
خلال التزامها بالقوانين البنينة	3. بيان الأثر من تطبيق الممارسات غير الأخلاقية.	للمصرف.	المصرف.
والصادرة من قبل سلطة النقد في	4. البعد عن التحيز في المعاملة.	-مستدبرو	
هذا المجال تجاه أفراد المجتمع	5. نشر وإعلان القواعد القانونية للجميع في المنظمة.	الفروع والإدارات	
ككل فلا يميز بينهم على أساس	6. أن تكون هناك جهة مستقلة في داخل المصرف مسئولة عن	-رؤساء الأقسام	
العرق أو الجنس أو الدين.	مراجعته استراتيجيات والخطط في إطار توجيهات وتعليمات سلطة	-فرق العمل	
	النقد.		

المراجع

1- العربية

7. الزحيم، علاء جميل مكط، (2015) دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة. **مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية**، المجلد (17)، العدد (1).
8. الزريقات، خالد خلف سالم، (2012) أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية. **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**. العدد الحادي والثلاثون.
9. شاهين، محمد عبد التواب البكري، (2002) "الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من : عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية"، **مجلة البحوث الإدارية**. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. ملحق العدد الأول .
10. الغالب، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن، (2008). **الإدارة والأعمال**. دار وائل للنشر، عمان الطبعة الثانية.
11. الشنطي، محمود عبدالرحمن، (2015) دور الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني- قطاع غزة). **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية**. المجلد (23)، العدد (2).
12. الشوافي، محمد غمري، (2004) أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطن (دراسة تطبيقية على مديري البنوك التجارية). **مجلة المال والتجارة** العدد (422).
13. صبر، رنا ناصر وباسم عبد المحسن جاسم ونادية داخل عناد، (2013) المناخ التنظيمي وعلاقته بالدعم التنظيمي المدرك (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مصرف الرشيد ببغداد). **مجلة الإدارة والاقتصاد**. السنة (36)، عدد (97).
14. القرني، أحمد بن عبد القادر، (2014) معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في السعودية (آراء
1. أبو رمان، اسعد، والهوري، فالح، والبوريني، فيصل، (2011)، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية. **مجلة المحاسبة والادارة والتأمين**. جامعة القاهرة .
2. أبو سمرة، حامد أحمد صالح، (2009) **معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقرير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية (من وجه نظر مدقق الحسابات وادارات الشركات)**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة.
3. جاد الرب، سيد محمد، (2010) **الاخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية**. القاهرة، دار الفكر العربي.
4. حماد، مصطفى أحمد، (2014) إطار محاسبي مقترح لتقييم تأثير المسؤولية الاجتماعية على الداء المالي وانعكاساتها على قيمة المنشأة دراسة تطبيقية. **مجلة الفكر المحاسبي**. المجلد (18)، العدد (1).
5. الحمدي، فؤاد محمد، (2003). "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك " دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
6. رشيد، صالح عبد الرضا والزيادي، صباح حسين، (2014) دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. **مجلة جامعة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية**. المجلد 16، العدد 1.

4. Kim, Kyoung Yong, Robert Eisenberger, Kibok Baik, (2016), Perceived Organizational Support And Affective Organizational Commitment: Moderating Influence Of Perceived Organizational Competence, **Journal of Organizational Behavior**.
 5. Mocana, M., Rusa, S., Draghicia, A., Ivascu, L., Turia, A., (2015). Impact of Corporate Social Responsibility Practices on The Banking Industry in Romania, **Procedia Economics and Finance**, 23, pp 712 – 716
 6. Morris, P. (2005), **Servant inspirational management leadership theory(SIM): A study of SIM, a full range leadership model**. Dissertation submitted to the faculty of the graduate school of Rowan University
 7. Nasuridin, A. M., Hemdi ,M.A., & Guat ,L.P ,(2008), Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment , **Asian Academy of Management Journal**, Vol. 13, No. 1,p. 15–36.
 8. Pavan Kumar Mummedy, (2008), "**The Impact of perceived organizational support on innovativeness of entry-level employees working in the information technology sector of Hyderabad, India**", Research Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Business Administration (MBA).
 9. Surya Kumar.Shani. (2013), A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited, **International Journal of Management**, Vol. 4, Issue 1 pp.2.
 10. Schermerhorn, R. John, **Management**, 6th Edition, John wily & Sons, Inc, 2001, PP: 128-129.
 11. Wheelen, Thomas L. Hunger, David J. (2006), **Strategic management and business Policy , concepts and business Policy , concepts and cases**, 10th edition Person Education, Inc., Upper Saddle River, NewJersey.
 - المراجعين الخارجيين والشركات). **المجلة الاردنية في ادارة الأعمال**. المجلد(10). العدد(3).
 15. ماضي أحمد ديب محمد. (2014) **اثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا**, الجامعة الإسلامية غزة. رسالة ماجستير غير منشورة.
 16. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح. (2003) **أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية "**, **المجلة العلمية التجارة والتمويل**. كلية التجارة، جامعة طنطا. الملحق الثاني، العدد الثاني.
 17. موسي صباح محمد، (2011). **أثر المسؤولية الاجتماعية على المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن**. **مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية- الدراسات المالية والمصرفية**. المجلد (13). العدد(2).
 18. نغساني عبد المحسن عبد السلام. استخدام أسلوب المعادلات الهيكلية لاختبار أسباب مدركات الدعم التنظيمي ونتائجه (بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض) . **مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الادارية**. مجلد(23). عدد(1).
 19. جمعية البنوك. **تقرير الدور الاجتماعي للبنوك**. 2014.
- ب- الاجنبية**
1. Eisenberger , R., Fasolo , P.M., & Dawis – Lamastro , V.(1990) "Effects of perceived organizational support on employee akikigence , innovation and commitment ", **journal of Applied Psychology** , No. 53, pp. 51 – 59
 2. Fatollahi, Hossein & Shiri, Ardeshir, (2015), The impact of perceived organizational support on employees commitment and organizational performance of Bank Meli of Ilam city, **DU Journal, Humanities and Social Sciences**, Vol 8, No(5), 112-135.
 3. Hernaus, Ana Ivanisevic & Stojanovic Alen, (2015).Determinants Of Bank Social Responsibility: Case Of Croatia, **Journal of Finance**, No 2,Vo 18, pp117-134.