



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات التجارية



## الدور الوسيط للمسؤولية الإجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء

(دراسة حالة :مصرف المزارع التجاري)

**The mediating role of social responsibility in the relationship  
between organizational excellence and customer loyalty**

(Case study: Farmer Commercial Bank)

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف الدكتور

سامي مصطفى محمد علي

اعداد الدارس

حذيفه محمد أحمد عمر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الآية

قال تعالى:

﴿سَأَلُونَكَ مَاذَا يُنْفِقُونَ قُلْ مَا أَنْفَقْتُ مِنْ خَيْرٍ فَلِلْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ وَالْيَتَامَى  
وَالْمَسَاكِينِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ﴾

صدق الله العظيم

[سورة البقرة: 215]

## الإهداء

إلى معلم البشرية – سيد العالمين وحبیب رب العالمین سيدنا محمد ﷺ  
إلى ملاك الرحمة على وجه الأرض , إلى من الجنة تحت أقدامها

... أمي الغالية ...

إلى من كان لي السند والمعین في كل خطوه أخطوها

... أبي العزيز ...

إلى رمز الصدق و الطيبة

... إخوتي الأعزاء ...

إلى من أمسك بيدي و كان لي العون في مسيرتي العلميہ

... أساتذتي الأجلاء ...

إلى القلوب الدافئه والمعطاءه

... أصدقائي و أقاربي ...

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبي الخلق أجمعين وإمام المرسلين سيدنا محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

يسعدني وقد أنهيت بفضل الله ورعايته إعداد هذا البحث أن أتوجه إلى الله العلي القدير بالحمد والشكر الذي هداني وأنار الطريق أمامي، وأمدني بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع وسخر لي من الأساتذة الأجلاء من أناروا لي سبيل العلم، وأرشدوني إلى طريق الصواب صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها والأصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم إيائها حق صانعيها، إذ أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية لإتاحتهم الفرصة وأعضاء الهيئة التدريسية الموقرة لما قدموه لنا من جهد كبير وعلم نافع خلال سنوات دراستي، فجزآهم الله كل خير، كما أتقدم بالشكر إلى **الدكتور الفاضل / سامي مصطفى محمد علي** والذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، بفضل الله تعالى، ثم بفضل توجيهاته الرشيدة، وآرائه السديدة، فلم يدخر جهداً أو علماً في إخراجه في أبهى صورة، فجزاه الله عني كل خير وأدامه مناراً للعلم، وأتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستبانة، لما كان لإرشادهم من النفع والفائدة في هذا البحث، والشكر موصول إلى أسرة مصرف المزارع التجاري لما بذلوه من جهد في تعبئة الاستبانة، والشكر موصول إلى الدكتور عبد المولي موسى عميد كلية الإعلام جامعة أفريقيا العالمية وأخيراً اشكر عائلتي الكريمة لمساندتها لي طول فترة دراستي، ولجميع هؤلاء كل الشكر والتقدير والامتنان، وجزاهم الله عني كل خير والله الموفق لما فيه الخير لديننا ودنيانا.

وما توفيقي إلا بالله... والله من وراء القصد

## المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء. وكانت مشكلة الدراسة متمثلة في معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء. وتم استخدام نظرية الموارد لأنها تعبير المنشأة أو الشركة عبارة عن مجموعة من الموارد بعضها متاح يمكن لأي شركة امتلاكه والبعض الآخر مورداً خاصاً ولتحقيق أهداف البحث تم تبني المنهج الوصفي التحليلي ، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها ( 100 ) مفردة أخذت الإداريين والموظفين بمصرف المزارع التجاري بولاية الخرطوم لغرض تحليل البيانات عن طريق برنامج (amos) أجرى التحليل علي عدد (100) . كم تم اختبار الفرضيات المقترحة باستخدام اسلوب تحليل المسار حيث أوضحت نتائج الدراسة أهمها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي وولاء العملاء،توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية , توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء. يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء.وأوصت الدراسة أن يساهم مصرف المزارع التجاري في دعم وتوفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة لتحقيق ولائهم ورضاهم. أن تعمل المصارف على توفير المعلومات المتاحة عن خدمات المصارف للعملاء لتوفير الوقت والمال والجهد وزيادة ولائهم

## **Abstract**

This study aimed to test the relationship between organizational excellence and customer loyalty, and to identify the impact of social responsibility as a mediating variable in this relationship. The study relied on resource theory and previous studies in building the study model through which the study hypotheses were formulated: There is a relationship between organizational excellence and customer loyalty. There is a relationship between organizational excellence and social responsibility, there is a relationship between social responsibility and customer loyalty, social responsibility mediates the relationship between organizational excellence and customer loyalty. The sample size is 100 individuals, to whom the questionnaires were distributed, 96 questionnaires were received, with 96% of the total distributed questionnaires, and for data analysis and hypothesis testing, descriptive statistical methods (factor analysis, Pearson correlation, multiple regression) were used through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. The study led to many results, including: Social responsibility has succeeded in mediating the relationship between organizational excellence And customer loyalty. There is a statistically significant molecular relationship between organizational excellence and customer loyalty. There is no relationship between organizational excellence and social responsibility. The study recommended the following: That the Commercial Farmer Bank contribute to support and provide job opportunities for people with special needs to achieve their loyalty and satisfaction. That banks work to provide available information on banking services to customers to save time, money and effort, and increase their loyalty.

## الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	الفهرس
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
<b>الفصل الأول: الإطار العام</b>	
1	المقدمة 0-1
2	مشكلة البحث 1-1
2	تساؤلات البحث 2-1
2	أهداف البحث 3-1
3	أهمية البحث 4-1
3	التعريفات الإجرائية 5-1
3	هيكل البحث 6-1
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
4	تمهيد 0-2
4	المبحث الأول: التميز التنظيمي 1-2
12	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية 1-1-2
22	المبحث الثالث: ولاء العملاء 2-1-2
27	المبحث الرابع: الدراسات السابقة 3-1-2
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>	
30	منهجية الدراسة 0-3
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>	
39	تمهيد 0-4
39	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة 1-4
44	المبحث الثاني: تحليل البيانات 2-4
58	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات 3-4

الفصل الخامس: الخاتمة		
77	تمهيد	0-5
77	النتائج	1-5
78	مناقشة النتائج	1-1-5
79	التوصيات	2-5
80	قائمة المصادر والمراجع	3-5
83		الملاحق

### فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	قيم معامل (ألفا) لكرونباخ (صدق وثبات محاور المقياس)	(1/3)
42	أهم المشاريع التشغيلية الممولة	(1/1/4)
42	مشاريع البعد الإجتماعي	(2/1/4)
43	المحافظ التي يساهم فيها المصرف	(3/1/4)
44	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب النوع	(1/2/4)
45	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب العمر	(2/2/4)
46	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب التخصص العلمي	(3/2/4)
47	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4/2/4)
48	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(5/2/4)
49	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(6/2/4)
50	القيم المتطرفة	(7/2/4)
51	قيم اختبار Mahalanobis d-squared	(8/2/4)
54	اختبار التوزيع الطبيعي	(9/2/4)
56	اختبار التداخل الخطي	(10/2/4)
57	الارتباط	(11/2/4)
58	اختبار التباين	(12/3/4)
59	اختبار مربع كاي لجودة النموذج	(13/3/4)
60	اختبار فرضيات الدراسة	(14/3/4)
61	اختبار الأثر المباشر	(15/3/4)
61	اختبار الأثر الغير مباشر (المتغير الوسيط)	(16/3/4)

63	اختبار الفرضيات الفرعية	(17/3/4)
68	اختبار الأثر المباشر للفرضيات الفرعية	(18/3/4)
69	اختبار الأثر الغير مباشر للفرضيات الفرعية	(19/3/4)
72	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	(20/3/4)

### فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
32	نموذج الدراسة	(1/3)
44	التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب النوع	(1/2/4)
45	التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب العمر	(2/2/4)
46	التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب التخصص العلمي	(3/2/4)
47	التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4/2/4)
48	التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(5/2/4)
49	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(6/2/4)
55	اختبار تجانس التباين	(7/2/4)
56	الانتشار للبيانات	(8/2/4)
73	يوضح نموذج الدراسة الرئيسي	(9/3/4)
74	نتائج نموذج الدراسة الرئيسي	(10/3/4)
75	يوضح الفرضيات الفرعية للدراسة:	(11/3/4)
76	نتائج نموذج الفرضيات الفرعية للدراسة	(12/3/4)



# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 0-1 مقدمة:

تلعب إدارة الأعمال دوراً هاماً ومؤثراً في نجاح أو فشل أية مؤسسة بل وفي حركة تقدم المجتمعات والدول ولأهمية الإدارة كوسيلة لتوجيه وضبط وسير الأعمال وكفاءة الأداء بإقل التكاليف وأفضل السبل بما يحقق الأهداف فلا يختلف اثنان على أهمية الإدارة ودورها في نجاح أي مؤسسة.

أصبح هناك إتفاق وتوجه عام بالأخذ بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من أجل تحسين الأداء وولاء العملاء فلم تعد البنوك تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فحسب ولم يعد تقييمها يعتمد على جلب الإستثمارات وزيادة أرباحها فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الإقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم وكان من أبرز المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يعتبر أحد الأساليب العلمية المتخذة في عمليات التقييم وما لها من إيجابيات.

لم تعد المسؤولية الاجتماعية عبئاً على البنوك وتقلل من أرباحها ولكن على العكس نجد أن قيام البنوك بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة وغيرهم في المجتمع يساهم في تحسين صورة ومركز البنوك في أعين العملاء والجمهور مما ينعكس إيجابياً على عائدات البنوك لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية للبنوك تعتبر إستثماراً طويلاً الأجل له عائد على المدى الطويل يفوق التكلفة المنفقة على المسؤولية الاجتماعية للبنوك.

إن سعي البنوك الدائم نحو إستدامة ولاء عملائها من خلال التميز التنظيمي يحتاج منها إلى تحسين قدراتها لتلائم إحتياجات عملائها وتوقعاتهم وإن هذا التحسين يحتاج إلى موارد متميزة ومدرّبة بشكل كبير بالإضافة إلى وجود مسؤولية إجتماعية التي من المفترض أن تمتلكها البنوك وذلك لتحقيق تفوق على المنافسين بالأمد القصير والطويل.

وهذا مما جعل الباحث يضع المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط لامستقل حتي يري تأثير المسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء.

## 1-1 مشكلة البحث :

إطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة التي يمكن الإستناد إليها في إتمام الدراسة الحالية وقد إشملت الدراسات السابقة على عدة محاور ومتغيرات الدراسه ويتضح من خلال إستعراض الدراسات السابقة إنها إتفقت مع الدراسة الحالية في بعض أهدافها التي سعت الى تحقيقها وإختلفت الدراسة مع بعضها الآخر وذلك بإختلاف الأهداف من خلال الدراسات السابقة ويتضح من الدراسات السابقة أنها إختلفت مع هذه الدراسه مع غيرها في إستخدام المسؤولية الإجتماعية كمتغير مستقل بينما الدراسة إستخدمت المسؤولية كمتغير وسيط وبات موضوع ولاء العملاء الشغل الشاغل الذي يؤرق البنوك ويعتبر حجر الزاوية أمام نجاح أي بنك يتطلع إلي الريادة في أكثر تنافسية فولاء العميل لايتشكل إلا بعد أن يتوافق توقعه مع إدراكه للخدمة المقدمه له وإستناداً لما ذكر فإن المشكلة تكمن في إبراز نتائج إستخدام المسؤولية الإجتماعية في التأثير على العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء ومن هذا السياق تأتي تساؤلات مشكلة البحث في السؤال الرئيسي وتتفرع منه عدة اسئلة.

### التساؤل الرئيسي:

إلي أي مدي نجحت المسؤولية الإجتماعية في توسط العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء في مصرف المزارع التجاري بولاية الخرطوم؟

## 2-1 تساؤلات البحث:

1. إلي أي مدي يؤثر التميز التنظيمي على ولاء العملاء؟
2. إلي أي مدي تؤثر المسؤولية الإجتماعية على ولاء العملاء؟
3. ما أثر التميز التنظيمي علي المسؤولية الإجتماعية؟
4. إلي أي مدي تتوسط المسؤولية الإجتماعية العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء؟

## 3-1 أهداف البحث:

بناءً على تساؤلات الدراسة أنبثقت الأهداف الآتية:

1. دراسة تأثير التميز التنظيمي على ولاء العملاء
2. اختبار أثر التميز التنظيمي على المسؤولية الاجتماعية
3. قياس أثر المسؤولية الاجتماعية على ولاء العملاء
4. معرفة مدي تتوسط المسؤولية الاجتماعية العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء

#### 4-1 أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

##### 1-4-1 الأهمية العلمية:

1. إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في توسط العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء.
2. مساعدة الباحثين في هذا المجال من خلال النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث.
3. إستخدام البحث المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط بينما معظم الدراسات السابقة إستخدمت المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل.

##### 2-4-1 الأهمية التطبيقية :

1. مساعدة متخذي القرار في معرفة مستوى الولاء والعوامل التي تؤثر فيه.
2. من الممكن أن تساعد النتائج والتوصيات في إفادة البنوك في هذا المجال

##### 5-1 التعريفات الإجرائية:

##### 1. المسؤولية الاجتماعية:

هي التزام الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك من خلال المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي. (عبدي 2017م ، ص:8).

##### 2. التميز التنظيمي:

هو مدخل شامل من الممارسات والأساليب التي تتسم بالإبداع والتميز من الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وإحداث التغيرات المطلوبة للوصول إلي الأداء الجيد الذي يميزها عن غيرها من المنظمات في مجال عملها. (زيد، 2017، ص289)

3. ولاء العملاء:

هو التزام عميق إعادة شراء منتج أو خدمة في المستقبل مهما كانت المؤثرات المحيطة والجهود التسويقية التي تسعى لمحاولة تغيير قرار الشراء (حسن واخرون، 2016، ص44).

##### 6-1 تنظيم البحث:

يتكون هيكل الدراسة من خمسة فصول تتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، وتناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة فيما تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة، واحتوى الفصل الرابع على الدراسة الميدانية وأخيراً الفصل الخامس الذي تناول مناقشة النتائج والتوصيات.

# **الفصل الثاني**

## **الإطار النظري للدراسة**

## الفصل الثاني

### المبحث الأول

#### الإطار النظري للدراسة

#### 0-2 تمهيد :

يتناول هذا الفصل أدبيات الدراسات المتعلقة بمفهوم التميز التنظيمي، وتعريفه وأهميته ومبادئه وخصائصه ومتطلباته وأبعاده، كما يتناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وأهميتها وتطورها وأبعادها، ومفهوم ولاء العملاء، وأهميته وسلمه وأبعاده.

#### 1-2 التميز التنظيمي :

#### 1-1-2 مفهوم التميز التنظيمي :

يعد التميز التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام عمماء الإدارة حيث ينطلق هذا المفهوم من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث والذي يعكس أهمية هذا المفهوم والذي جعل المداخل الإدارية تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي (Durrah, et, al, 2014:21) وأصبح لمفهومه مكانة مهمة في الفكر الإداري وهو مشابه لمفهوم

تفوق العمال غيرانه يظهر أكثر جاذبية في منظمات القطاع العام (حافظ و عباس 2015, 127) فسرت كلمة التميز في قاموس اللغة الإنجليزية (American Herican Dictionary) في أكثر من معنى، تفوق، جودة، وكذلك تعني التفرد أو الأداء المتميز أو العالي (الغزالي، وآخرون 2012:708) يعبر التميز التنظيمي عن نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج متكامل يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (البحصي، 28 2014:) ويرتبط مفهوم التميز التنظيمي ارتباطاً كبيراً بنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة فلا يمكن للمنظمات الوصول إلي التميز إلا من خلال وجود قيادة جيدة تقوم بتحفيز العاملين لإظهار الطاقة الكامنة لديهم وتقديم أفضل أداء وكذلك التركيز والاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمة ويمكن إيضاح المفهوم من خلال إستعراض سلسلة من أداء العديد من الباحثين والكتاب، والتميز التنظيمي هو فن التوفيق بين جميع إحتياجات أصحاب المصلحة واستخلاص

أكبر قيمة من الاداء. (8 , 2008 , Rourke)

والتميز التنظيمي: هو فن توجيه وقيادة الموارد البشرية والموارد المادية لتحقيق الأهداف من خلال أخذ القرارات الرشيدة التي تصب في مصلحة الإقتصاد الوطني. (الشمري, 2015, ص 182)

### 2-1-2 تعريف التميز التنظيمي :

هو مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات في المؤسسة والتي تقودها إلي تحقيق أفضل الإنجازات. (عبدي, 2017, ص 28)

هو مدخل شامل من الممارسات والأساليب التي تتسم بالإبداع والتميز من الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وإحداث التغيرات المطلوبة للوصول إلي الأداء الجيد الذي يميزها عن غيرها من المنظمات في مجال عملها. (زيد, 2017).

هو نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها وعملياتها والتي من خلالها يصل الفرد إلى عمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح في الوقت الصحيح. (عبدي, 2017, ص 28)

### 2-1-3 أهمية التميز التنظيمي

إذا كان للمنظمات لغة تتحدث بها في القرن الحادي والعشرين, فهي لاشك لغة التميز فقد غدا التميز هو الشاغل الأول والأخير للعاملين في مجال الإدارة, حتى يمكن القول أن الاداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات, بل حتمية فرضتها الظروف والقوى الخارجية, إذ اصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة (لفاعوري 2012: 28) واصبح له دور بالغ الأهمية وهدف للعديد من المنظمات لمساعدتها في الحفاظ على قدرتها للتكيف مع التغيرات التي تحصل في ظل بيئة تنافسية, فهو يمثل اعلى مستويات الاداء (67: 2013, Yusoff & Bin) Al-Dhafri). ولتحديد هذه الأهمية من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية فعلى المنظمات التي تسعى لبلوغ مستوى متميز في أدائها أتأخذها بالحسبان (السعودي, 2008: 264)

تكمن أهمية التميز التنظيمي في ما يلي:

1. المؤسسات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. المؤسسات بحاجة إلي وسيلة لجمع المعلومات حتي تتمكن من إتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية .
3. المؤسسة بحاجة إلي توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة والتمتع في حساسية الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات (عبدي, 2017, ص 31)

## 4-1-2 مبادئ التميز التنظيمي:

- تشير العديد من الدراسات إلى أن التميز التنظيمي يقوم على مجموعة من المبادئ تتمثل في:
1. وضوح التوجيهات: حيث تقوم المنظمة بالتركيز على مسارها المخطط لها مسبقاً وكذلك الأهداف الواجب تنفيذها.
  2. الخطط المقبولة: إن الإشتراك في الخطط التي تضعها المنظمة يسهل عملية ترجمة تلك الخطط الي الواقع.
  3. التركيز على العملاء: لا بد من فهم قيمة العميل حاضراً ومستقبلاً وتأثيره على توجيهات المنظمة .
  4. تحسين العمليات: لكي تتحسن مخرجات المنظمة يجب تحسين الأنظمة ومجمل عملياتها.
  5. اشراك العاملين : يبدأ التغيير الأساسي ألي المنظمة في تغيير افكار الأفراد التعصبية والعمل على اشراكهم في الأداء.
  6. استخدام البيانات بكفاءة: على المنظمة استخدام البيانات لتحسين عملية اتخاذ القرارات لديها.
  7. دور النماذج القيادية : القائد العملي الذي يتسم بسلوكيات تؤمن الدعم البيئي للمنظمة وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية.

وهناك مجموعة اخرى من مبادئ التميز التنظيمي لجميع انواع المنظمات وخاصة للمنظمة ذات الجودة كما اشار إليه (5 :2011,Canada)

- أ- التركيز على الزبون : فهم حاجات الزبون والعمل على تلبيتها .
- ب- القيادة التشاركية : تنشأ القيادة العليا وحدة الأهداف , تعزز الإتصال , وتدعم التغييرات الازمة للتحسين.
- ج- التعاون والعمل الجماعي : يشمل تطوير العلاقات , والتعاون الجماعي.
- د- ادارة العملية : عن طريق فيم النظام العام والعمل على الوقاية من الخطأ.
- هـ- نظام واقعي لاتخاذ القرارات : يتم اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والبيانات وفهم السبب والنتيجة وقياس الاليات

## 5-1-2 خصائص التميز التنظيمي:

تتسم المنظمات التي تسعى الي تحقيق التميز بخصائص تختلف عن المنظمات الأخرى وهذه الخصائص هي:

1. التوجه نحو الزبون لمعرفة إحتياجاته ورغباته.
2. إمتلاك المنظمة موقعاً متميزاً وفريداً في بيئة شديدة التغير مقارنة بالمنافسين الآخرين.

3. تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل رائد لتحقيق التميز .
4. منح العاملين الإستقلالية لتعزيز الرياديه والإبداع والمشاركة في إتخاذ القرارات.(زيد, 2017, ص290)
5. قدرة عالية على تحمل المصاعب وادارة الازمات ومواجهة الأخطاء.
6. و توافر خبرات , مهارات وسمات المنظمة المتعلمة سريعة التكيف مع البيئة.(النسور, 2010, ص33)  
في حين حدد مجموعة اخرى من خصائص المنظمات المتميزة وهي:  
أ- قبول الأعمال الصعبة: والتي تعتبر من اهم مصادر التميز التنظيمي اذ يحقق فرصا لمن هو والتعلم السريع للمنظمة وكذلك تحسين العمليات.  
ب-بتوفير القيادة الكفوءة : من خلال عملها كقيادة للأفراد في المنظمة ودورها البارز في تحقيق التميز والتشجيع عليه.  
ج-الخبرات البعيدة عن العمل : المنظمات المتميزة التي يتوفر لديها خبرات تكون على نطاق العمل, وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص, لاكتساب التميز في الأداء.  
د- برامج التدريب : تركز المنظمات بصورة كبيرة على الفرص التدريبية وذلك لزيادة قدرة وامكانيات العاملين فيها لتحقيق التميز ويعتبر التعلم المنظمي من خصائص التميز التنظيمي بوصفه وسيمة المنظمة للحصول على المعلومات وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها باخري جديدة والأستماع إلى الآخرين والأهتمام بأرائهم إلا أن قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغيير اصبحت كفاءة جوهرية للبقاء واكتساب المعرفة ونشرها دور مهم في تحسين السمع والخدمات ( الكبيسي :2007 ، 140-141)

## 2-1-6 متطلبات التميز التنظيمي:

1. القيادة :  
تعتبر القيادة هي الداعم الرئيسي للمطلب الأول للوصول الي التميز التنظيمي ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم سعياً الي تحقيق التميز التنظيمي.
2. المسؤولية الإجتماعية:  
تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية المجتمعية فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة(صياحي, 2018, ص106-107).

## 2-1-7 أبعاد التميز التنظيمي :

قام العديد من الباحثين بوضع ابعاد مختلفة للتميز التنظيمي والتي تتيح للمنظمة الحصول على التميز في حالة الأخذ بها وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة, وبعد الأطالع على الدراسات والبحوث التي تناولت التميز التنظيمي سنعرض الأبعاد القيادة , الموارد البشرية , الثقافة التنظيمية , الاستراتيجية , الهيكل التنظيمي.

### 1. القيادة :

تعد القيادة هي المحرك الأساسي ولها دور رئيسي في ممارسة التأثير على العاملين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وذلك للوصول إلي تحقيق التميز فالقيادة لها تأثير مباشر على التميز عن طريق تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم نحو الأبداع والتميز وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد, والأهتمام بالبحث عن انظمة عمل جديدة والأخذ بنظر الأعتبار المرونة في وضع الأستراتيجيات وذلك للتمكن من أحتواء كل المتغيرات التي تؤدي نحو تحقيق التميز والقيادة هي استخدام النفوذ غير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة اعضاء المجموعة لتحقيق هدف مشترك, كذلك به مجموعةمن السمات التي تعزى الى اولئك الذين يستخدمون هذا التأثير لتحقيق النجاح فيها اشار كل العامري, الغالبي,ان نجاح المنظمات او فشمها يتوقف على مدى النجاح الذي يحققه القادة في اعمالهم وادوارهم والمهام المناطة اليهم, وكذلك الأسهام في تطوير منظماتهم وفق ما لديهم من قدرات واستعداد لتحقيق الأهداف المرسومة. فالقيادة المتميزة هي التي تعكس قدرتها على استثمار الفرص التنظيمية وتوفير فرص التطوير وقبول الأعمال التي تتصف بالتحدي والتي تساعد على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعدد(Park & Gray,2011:1) ويرى الباحث ان مفهوم القيادة يتعدى المفهوم التقليدي للسلطة فيه ليست مجرد اعطاء الأوامر وانما تشمل القدرة والتأثير على الآخرين وتوجيههم من خلال ما يمتلكه من صفات وسمات شخصية نحو تحقيق الأهداف الموضوعه من قبل المنظمة, والقيادة لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية لقدرات الأفراد وتشجيعهم نحو الأبداع. فالقيادة لها تأثير مباشر على التميز في تنمية قدرات الافراد وتشجعهم نحو الإبداع والتميز وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية.(زيد,2017,ص291).

## 2. الثقافة التنظيمية :

هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبه يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.(مصطفى, 2005,ص406)، وهي نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي وتقديم المعايير التي تحدد السلوك المرغوب داخل المنظمة .(آلاء, 2018,ص9) وتمثل الثقافة التنظيمية مدخل مهم للتميز التنظيمي فهي مجموعة من المواقف والقيم والمعايير السلوكية التي يشترك بها افراد المنظمة فقد اصبحت المنظمات تتبارى بقوة ثقافتها وقدرتها على استثمار اصولها الثقافية وذلك لتعظيم عوائد اداء المنظمة بشكل عام بالأعتماد على فلسفة التنوع والتكيف والتركيز في ادارة ثقافة المنظمة على ما يؤدي الى تحقيق النجاح والتميز, فيفي تشمل العناصر الأنفتاح, التعاون,الثقة,المصداقية,لأستقاللية, مواجبة المشاكل(Kalyani,2011:8) كذلك هي تمتلك البودقة التي تنصير فيها الثقافات الفردية المختلفة والإتجاهات المتباينة لتعطي هوية واحدة يتفق عليها اعضاء المنظمة ويعلمون في اطار قيمها وافترضااتها الصحيحة التي من خلالها تتحقق الأهداف (المالكي, 2011: 75) اما قاموس اكسفورد فقد نظر اليها على انها الأنجاز الفكري الأنساني الذي يطبق في المنظمة فهي تشمل الأعتقاد الفردي والقيم والممارسات في المنظمة, وكذلك ينظر الى الثقافة التنظيمية على انها تعبر عن شخصية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات ووضح (ال مزروع , 2010:29) انها تمثل الرؤية المشتركة للقيادة والعاملين لمجموعة من قيم التميز التي يمتزمون بها وتتم ترجمتها الى سياسات وممارسات تقود سلوكيم نحو ممارسات العمل الرائعة في المنظمة. واكد كل من(Nikbakgt,et,al,2012:28760) على ان الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تعزيز التميز التنظيمي. ولها دور فعال في تحقيق التكامل بين الأفراد في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الأتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية, فضلا عن تحقيق التكيف بين افراد المنظمة والبيئة الخارجية, والقيام بدور المرشد والإنفرد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الجهود نحو تحقيق اهداف المنظمة ورسالتها.

### 3 الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي كل فرد ينتمي إلى المنظمة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها وبالتالي يتأثر بقراراتها، حيث يعتبر مصدر الثروة وهو تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات، والخبرة، فهو يعتبر أعلى أصل مستدام من أصولها وأهم مورد يقتضي على المنظمة استثمار تلك الخصائص إذ يتوقف نجاح أو فشل المنظمة في بيئة الأعمال على المورد البشري بشكل كبير (شوقي، 2011: 7) ويمثل التميز من خلال الموارد البشرية درجة اتصاف افراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وامكانيات ابداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها بالشكل الذي يعزز من امكانية تحقيق الأهداف الكمية للمنظمة وذكر كل من (Kalyani & Sahoo 2011:280) إلي ان الموارد البشرية تعتبر احد اهم الموجودات الفكرية للمنظمة التي تساعد في تحقيق التميز التنظيمي عن طريق استخدام استراتيجية الموارد البشرية كاداة للمستقبل يعتمد عليها النجاح الكلي للمنظمة، ويمكن للمنظمة من تحقيق التميز التنظيمي عن طريق الموارد البشرية اذا استطاعت تحقيق المعايير التالية:

- أ- موارد ذات قيمة: الموارد البشرية تعتبر مصدرا رئيسها للتميز التنظيمي من خلال تحسين فاعلية المنظمة وازافة قيمة لها.
- ب- صعوبة التقليد: تحقق الموارد البشرية التميز وذلك عن طريق الأسهميات والقدرات التي لايمكن تقليدها من قبل المنافسين الآخرين مثل خلق ثقافة مميزة او العمل الجماعي الفريد.
- ب- تنظيم الموارد: يتطلب من المنظمة جمع الموارد المنتشرة في العمل في مهام جديدة من خلال فريق عمل او التعاون الجماعي لضمان تحقيق التميز.
- ج- استراتيجية الموارد البشرية: على المنظمة النظر إلي نفقات الموارد البشرية كاستثمار استراتيجي بدلا من تكلفة وذلك لان المعارف والمهارات والقدرات التي تعتبرالأساس في التميز. وان الموارد البشرية تعد ركنا اساسها في نجاح اي منظمة من خلال سعي المنظمة في امتلاك موارد بشرية ذات قدرات تستطيع القيام بمهامها بشكل كفاءة مع قدرتها على الأبداع والتميز في اعمالها

### 4.الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي اطار تتحدد من خلاله العلاقات وادوار السلطة والمسؤولية التي صممت لانجاز مهام المنظمة وتحقيق اهدافها (Agdim,2013:57) كما انه بناء منسق من الفعاليات

وموجه نحو إدارة هدف المنظمة وجد لتلبية متطلبات حاجات ومكونات المنظمة وبيئتها, ويعتبر من اهم العناصر في تحديد اوليات نجاح المنظمة. ( AL hijji AL badi, 2015:27 ) بنه النظام الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات بين الأفراد وتحديد العلاقات فما بينهم للعمل معا لتحقيق اهداف المنظمة , وكذلك وصف على انه بنية المنظمة باعتباره نمط من العلاقات والأدوار بين اجزاء التنظيم المختلفة الغرض منه تعزيز التخصص والمسؤولية في العمل. اما (العنزي,2015: 2238 ) فقد وضع تعريف شامل للهيكل التنظيمي حيث يمثل بحقيقته تطوير شكل رسمي للمنظمة, يتحدد بموجبه التركيب الداخلي للعلاقات السائدة فيها, من حيث توضيح التقسيمات او الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والمهام التي يتطلبها تحقيق الأهداف, فضلا عن تحديد نوعية الإتصالات وشبكات العلاقات التفاعلية القائمة. يعكس التميز من خلال الهيكل التنظيمي قدرة الأطار الهيكلية الذي يربط بين اجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام وكذلك التعاون المتوقع بين اجزاء التنظيم يوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة , (الضالعين,2010:71). كذلك يؤثر الهيكل التنظيمي على سلوكيات وانشطة المنظمة اذ يحدد قدرة التنظيم على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي تأثيره على قدرة المنظمة التنافسية ( Jiang,2011:15 )

## 7. إدارة المعرفة:

هي عبارة عن عملية تعمل على تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد وإنتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما .وهي فن تحويل الموجودات الفكرية إلي قيمة أعمال.(ريجي,2015,ص151)

## المبحث الثاني

### المسؤولية الاجتماعية

كانت الشركات والمؤسسات تمارس نشاطها دون الاهتمام بالاثار التي من الممكن ان تخلفها انشطتها المختلفة علي الوسط الذي تعمل فيه سواء كانت اثار داخلية او خارجية. لكن مع التطور العلمي الذي تشهده بنية الاعمال وانتقال المجتمعات الي مرحلة جديدة تشير بوضوح الي الدور المهم والفعال الذي تلعبه الشركات في المجتمع علي مختلف المستويات , كذلك ظهرت الحاجة الي ان يكون تخطيط الشركات وقراراتها في اطار اخلاقي يحد من اي اثار سلبية تؤثر فيه المجتمع العاملة به ,وزادت التطلعات الي كيفية مساهمة هذه الشركات في زيادة رفاهية المجتمع والقيام بانشطة اجتماعية متعددة اتجاه مختلف فئاته لكي تساهم في تطوره وازدهاره تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات من المفاهيم الادارية الحديثة , ظهرت نتيجة لحقيقة ان دور الشركات لا يقتصر فقط علي خدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الارباح , بل لها دور اكبر يتعدى هذا المفهوم الضيق فبالاضافة الي تحقيق مصالحها الذاتية عليها ان تعمل علي تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل فيه الشركات اصبحت اليوم مطالبة بالتوفيق بين اهدافها الاقتصادية التي من اجلها تاسست وبين المتطلبات الاجتماعية لتضمن تحقيق نموها وتطورها , وضمان استمراريته

بنجاح(عبدالرحمن, ص9,2017)

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

وينطلق الباحثين في تعريفاتهم للمسؤولية الاجتماعية من خلفيات مختلفة مما خلق نوع من التمايز وصعوبة الإتفاق على تعريف واحد للمسؤولية الاجتماعية. هي إلتزام الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك من خلال المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي.(عبيدي 2017 م ، ص:8).

هي جهد المنظمة في تحسين رفاهية المجتمع من خلال مساهمة موارد المنظمة والممارسات التقديرية للمنظمة.

هي الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة. (عثمان 2018 م، ص:6).

## 2-2-2 التطور التاريخي للمسؤولية الإجتماعية:

الحديث عن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات له تاريخ طويل وهذا التاريخ ارتبط بالاحداث التي شهدها العالم في القرن العشرين مثل الحربين العالميتين الاولى والثانية والكساد الكبير في الثلاثينات من القرن العشرين , وشهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية تغيرات جوهرية ولايزال يتطور مع تطور المجتمع وتوقعاته من تلك الشركات عبر سياساتها وانشطتها الخاصة باعمالها التجارية ويؤرخ العلماء لثلاثة مراحل اساسية اثرت في العلاقة بين المجتمع ورجال الاعمال وهي :

(1) الثورة الصناعية .

(2) دولة الرفاهية في منتصف القرن العشرين .

(3) العولمة . ( هبة , , 2000م , ص: 16)

### الثورة الصناعية :

مرحلة الثورة الصناعية شهدت غياب الاهتمام بافكار المسؤولية الاجتماعية لقطاع الاعمال الخاص , حيث ظهرت النظرة الكلاسيكية في الاقتصاد وبدا علماءها مثل ادم اسميث Adam Smith , وديفيد ريكاردو David Ricardo ينادون بسيادة مبدأ الحرية الاقتصادية (مبدأ دعه يعمل Laissez Faire ) , وبضرورة ان تتخلى الدولة عن تدخلها لتنظيم الاقتصاد , وان تمنح القوة لرجال المال والاعمال لتنظيم انفسهم بانفسهم دونما اي تدخل منها . ( هبة نصار , 2000م, ص: 16). وجاءت افكار هذه المرحلة تسير في اتجاه واحد وتعتبر عن طبقة واحدة في اوربا في ذلك الوقت وهي طبقة رجال الاعمال , حيث اصبح لهم الحق في حرية العمل لخدمة مصالحهم الشخصية دون اي تدخل من الحكومة في ذلك , واصبحت مصلحة المجتمع تحدها قيود حيث لا تربي الا من خلال مصلحة رجال الاعمال , واهدافه لا تتحقق الا من خلال المؤسسات الاقتصادية وقيودها التي يقومون بادارتها رجال الاعمال بحريتهم المطلقة .

### دولة الرفاهية:

مع حدوث الكساد العظيم وهو عبارة عن تدهور عالمي بدا في الولايات المتحدة خلال العام 1929 وتعتبر اكبر واشهر الازمات الاقتصادية في العالم وكان من اهم اسبابه ان فقدان المراقبة والتوجيه من قبل الدولة لان النظام الحر وقتها يرفض تدخلها للحد من نشاط رجال الاعمال في كيفية استثمار اموالهم لان اصحاب الاعمال احرار فيما ينتجون. جاءت المرحلة الثانية والتي شهدت بداية ظهور الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لرجال الاعمال، حيث ظهرت المدرسة النيوكلاسيكية وبدا علماءها ومن اهمهم اللورد جون كينز John M. Keynes في معارضة مبدا الحرية الاقتصادية المطلقة , وقد اكد (كينز) ضرورة تشجيع الحكومة وسياستها الاقتصادية في اعادة توزيع الدخل من اجل زيادة حجم الاستهلاك , ويمكن اجراء ذلك عن طريق فرض ضرائب عالية علي الطبقات الغنية. (هبة نصار, 2000م, ص:17). وقد اثيرت اراء (كينز) بعد ذلك علي الاتجاهات الحديثة في علم الاقتصاد ( النظرية الكينزية ) وافكاره التي تتادي علي دور كل من القطاعين العام والخاص في الاقتصاد (الاقتصاد المختلط ) وبدا الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل تنامي دولة الرفاهية في اوربا .

### العولمة:

في مرحلة العولمة اخذت المسؤولية الاجتماعية موقعها علي صعيد الاهتمام العالمي, وكانت محورا رئيسا في اعمال مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية الذي عقد في كوبنهاجن عام 1995, وركز علي سبل الوفاء باحتياجات الافراد في اطار العولمة, واهمها الاحتياج للعمل و الدخل, وصدرت في العام 1997 معايير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات برقم SA8000 هي اول معايير دولية طوعية تصدر بشأن اخلاقيات المؤسسة وتشتمل هذه المعايير علي ثلاثة مجالات هي حقوق الانسان, وحقوق العاملين, وحماية البيئة. (مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض, تحرير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات , 2010, ص17).

### مرت المسؤولية الاجتماعية بعدة مراحل شكلت إطاراً لتطور مفهومها وهي :

1. مرحلة أداة تعظيم الارباح من 1800-1920 والشعار المرفوع هو (ما هو جيد لي جيد للوطن).
2. مرحلة أداة الوصاية من أواخر العشرينات حتي بداية الستينيات والشعار المرفوع هو (ما هو جيد للشركات جيد للوطن).
3. مرحلة أداة نوعية الحياة الفترة من أواخر الستينيات حتي الوقت الحاضر والشعار المرفوع هو (ما هو جيد للمجتمع جيد للوطن). (الحسين, 2018, ص8).

## 3-2-2 أهمية المسؤولية الاجتماعية:

هناك إتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينه تمثل صيغة عملية مهمة ومفيدة لمنظمات الأعمال في علاقاتها مع مجتمعاتها, بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يحقق لها العديد من الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المنظمة بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدي العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة وخاصة وإن المسؤولية الاجتماعية تحسن مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلي إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف وتحقق عدة مزايا.

1. بالنسبة للمجتمع:

أ- الإستقرار الإجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة .

ب- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع .

2. بالنسبة للدولة:

أ- تحقيق الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية.

ب- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة .

3. بالنسبة للمؤسسة:

أ- تحسين مناخ العمل في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال .

ب- تحسين مناخ العمل كما تؤدي إلي بث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف

(عثمان,2018,ص11-12).

## 4-2-2 مجالات المسؤولية الاجتماعية:

صنفت مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات علي حسب ( دروزدنكي وجين ) كالتالي:

1. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين:

المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم، ووضع نظام تأمين خاص بالمشاركة مع العاملين، ووضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ولدى الأطباء، توفير برامج تدريبية بالداخل والخارج، الانفاق على العاملين الراغبين في اكمال دراستهم وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية.. إلخ.

2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع:

التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية لتمويل وتوفير احتياجات الأعضاء والأهالي المحتاجين، بالإضافة الى مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل، وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراستهم العليا في الداخل والخارج.

3. المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه المحافظة على البيئة:

منع التلوث ودرء الاضرار بالبيئة الصادرة عن الاشعاعات نتيجة عمليات الانتاج أو تلوث المياه، وتجريف الاراضي بسبب مقالب النفايات وغيرها من مصادر التلوث.(عبدالرحمن، 2016).

## 2-2-5 أهداف ودوافع المسؤولية الإجتماعية للشركات :

تختلف أهداف ودوافع برامج المسؤولية الإجتماعية باختلاف وجهة نظر الشركات أو من وجهة نظر المجتمع الذي تعمل فيه , وبصفة عامة يمكن تحديد أهداف المسؤولية الإجتماعية للشركات كما يلي :

### أولاً: من وجهة نظر الشركات:

1. إكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين بما يساعد في خدمة الأهداف الإقتصادية للشركات.
2. رعاية شئون العاملين وتحقيق الرفاهية الإجتماعية لهم والإستقرار النفسي لهم يجعل منهم أكثر إنتاجية من خلال تنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية وتوفير الأمن الصناعي والرعاية الصحية والإجتماعية .
3. حصول الشركات علي عائد مستمر لفترات طويلة المجال .
4. السمعة الحسنة للشركات كميزة تنافسية , وقد أظهرت الدراسات أن 86% من المستهلكين يفضلون الشراء من شركات لديها دور في خدمة المجتمع .
5. تحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات والخدمات وزيادة المبيعات .

### ثانياً: من وجهة نظر المجتمع :

1. زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع .
2. تحسين نوعية الحياة في المجتمع .
3. التزام كل افراد المجتمع بتحقيق التنمية المستدامة .
4. تنمية مهارات كل افراد المجتمع .
5. مساعدة الدولة في تحقيق الاهداف التنموية .

6. تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة وصديقة للبيئة .

## 2-2-6 أشكال ومحاور المسؤولية الإجتماعية للشركات :

من اهم اشكال ومحاور المسؤولية الإجتماعية للشركات:

1. احترام القانون وادارة النشاط وفق مبادي وقواعد اخلاقية .
2. حقوق العاملين وانظمة العمل والاجور واماكن العمل .
3. تنمية وتطوير المجتمعات المحلية .
4. حماية البيئة وتحسينها ومكافحة التلوث البيئي .
5. الامن والامان في العمليات الانتاجية وفي المنتجات .
6. تجنب نشاطات الفساد وعدم القيام بالأعمال الفاسدة .(عبدالرحمن,13-15,2017)

## 2-2-7 أبعاد المسؤولية الإجتماعية:

تختلف وجهات نظر الكتاب والباحثين في محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الإجتماعية

وهناك أبعاد كثيرة لها منها :

### 1. المسؤولية الإنسانية :

هي أن تكون المنظمة صالحة وأن تعمل علي الإسهام في تنمية وتطوير وتحسين المجتمع وأن تعمل على الإسهام في تنمية نوعية الحياة ,ودعم القضايا البيئية وإستخدام مواد صديقة للبيئة ,ودعم مؤسسات المجتمع المدني(الآءواخرون,2017,ص15).

### 2. المسؤولية الأخلاقية:

هي القيام بالعمل الصواب وليس الخطأ أو العمل بما هو صحيح وعادل مع عدم الإضرار بالآخرين وأن تراعي المنظمة القيم والأخلاقيات المهنية وقيم وأخلاقيات العمل والإدارة عند قيامها بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.(مصعب,2016,ص14) مجموع سلوكات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في اطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المؤسسة القيام بها , ويفترض في إدارة مؤسسات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها و في حقيقة الأمر فان هذه الجوانب لم تؤطر بعد

بقوانين ملزمة لكن احترامها يعد أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها فعلى المؤسسة ان تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح و عادل و نزيه.

**3.المسؤولية الاقتصادية :** باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية اساسية في المجتمع ويجب ان تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح , تمثل مسؤوليات أساسية يجب أن تضلع بها مؤسسات الاعمال اذ ان انتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بتكلفة معقولة ونوعيات جيدة، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المنظمة العوائد و الأرباح الكافية بتعويض مختلفة مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم.

**4.المسؤولية القانونية :** تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في اطار تنظيمي علي المؤسسة احترامه والتقيد به , وهذه مسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة تعليمات يجب أن لا تخرقها مؤسسات الأعمال وان تحترمها، وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دوت تميز بسبب الجنس أو القومية أو غيرها.

**5.المسؤولية التطوعية :** وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والانشطة الخيرية , وهذه مبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسة تبادر فيها بشكل إنساني و تطوعي من خلال برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر وقد تكون لعموم المجتمع أو لفئات خاصة به ككبار السن و غيرها ولا تتوخى إدارة مؤسسات الأعمال من هذه البرامج ارتباطها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية أو غيرها.

**6.ابعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه ادارة الموارد البشرية .**

إن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية بشكل مفصل تظهر على مستوى كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث: (طاهر, 2008، ص 269-270).

**الاستقطاب:**

**وتأخذ المسؤولية الاجتماعية في هذا النشاط عدة مظاهر من أهمها:**

1. تأمين حقوق المتقدمين المرشحين للوظيفة من حيث: الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل علني، النزاهة في الاختيار (البعد عن الرشاوى و الوساطة و استغلال النفوذ) ، قبول الشكاوي و الطعن التحقيق فيها.
2. اختيارات التوظيف يجب أن تتم على أسس علمية و موضوعية، و ليس بشكل عشوائي، و يجب أن توافق طبيعة العمل الذي يمتحن فيه المترشح.
3. عدم اهمال كل طلبات التوظيف التي تصل إلى المنظمة سواء تم ذلك بالتسليم المباشر أو عن طريق البريد العادي أو البريد الالكتروني.
4. عدم سحب الموظفين بشكل عمدي من المنافسين الآخرين بطرق غير قانونية و غير أخلاقية.
5. استناد عملية الاستقطاب إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية.
6. الموازنة بين الاستقطاب الداخلي و الخارجي، حيث يفيد الأول في منح فرص الترفيع لعمال المؤسسة.
7. عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر.

#### المسار الوظيفي:

و تأخذ المسؤولية الاجتماعية في هذا النشاط عدة مظاهر من أهمها:

1. مراعاة سياسات التوظيف المتعارف عليها قانونيا و احترامها وعدم خرقها.
2. صيانة الحقوق المادية للعامل (الأجور و المرتبات) و ذلك في إطار عقد مسبق بين الطرفين متفق عليه من كليهما.
3. تحقيق المساواة و العدالة بين العاملين من حيث الأجور و المكافآت و فرص التدريب و التطوير و الترفيع.
4. مراعاة حق الموظف الجديد في التعرف على توصيف دقيق لوظيفته، و مساعدته في الاندماج المهني في الشركة، تعريفه باللوائح القانونية و التنظيمية الداخلية للشركة.
5. الحق في توفير مناخ عمل ملائم، و توفير الأمن الصناعي في المنظمة بغية التخفيف من حوادث العمل.
6. تمكين العاملين المشاركة في القرارات الإدارية الهامة التي تتعلق بالمنظمة، و المساهمة في حل مشكلاتها.
7. حق العمل النقابي، حيث يجب أن تمنح المنظمة ترخيصا يسمح بممارسة حرية العمل النقابي من أجل حماية حقوق العاملين فيها.

8. عدم استبعاد أي عامل من حقوقه في التدريب و التطوير من أجل تحسين أدائه و مهاراته.
9. حق العامل في الاتصال بشكل مباشر مع الإدارات الأعلى من مستواه التنظيمي.

### برامج تحسين الحياة المهنية:

برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها مؤسسات الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية و النمو و التقدم و الازدهار للعاملين، لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلبات مسؤولياتها الاجتماعية و الأخلاقية تجاه المجتمع، من هذه البرامج ما يلي:

1. جعل مكان العمل جذابا و إعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي و الجسدي و الإرهاق من خلال التركيز على البرامج.
2. التقليل من الرتابة و الروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار و يشمل ذلك إثراء العمل و اغنائه.
3. إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة و تعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا و مريحا.
4. أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية و أمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل و البيئة العامة و التركيز على متطلبات و معايير السلامة المهنية و الالتزام بالتشريعات الخاصة بها و النظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.
5. أن تسعى المؤسسة إلى توفير جو من الراحة و المتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:
  - أ. الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح و الإشادة بالعاملين.
  - ب. يجب أن تحتفل المؤسسة بأيام المناسبات الخاصة و تقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم.
  - ت. تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة و يمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة.

- ث. بطاقات المناسبات تشعر العاملين بالمنظمة بالأهمية و المشاركة بالأفراح و الشعور بالألفة و التواصل و العمل بروح الجماعة.
- ج. الاحتفالات بالانجازات التي تحقها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر و تقدير للعاملين.
- هـ. تشجيع روح المرح و إشاعة جو عمل هادئ وودي.

### تقييم الأداء :

تقييم الاداء من اهم النشاطات لادارة الموارد البشرية , وتاخذ المسؤولية الاجتماعية في هذا النشاط عدة مظاهر اهمها :

1. الموضوعية و النزاهة في تقييم أداء العاملين، و استعمال معايير تقييم دقيقة.
2. يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري و القانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، و في حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله.
3. عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحصل العامل على قدر كاف من التقدير و الاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المؤسسة.
4. لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال، و سيصبح الأمر أكثر استفزازا لهم. (مقدم , 2011, ص 12) .

## المبحث الثالث

### ولاء العملاء

#### 2-3-1 مفهوم ولاء العملاء :

يعد مصطلح الولاء قديماً وقد استعمل في مجال العلاقات الإنسانية قبل إستعماله في مجال التسويق ليعبر عن العلاقات بين العملاء والمؤسسات أو العلامات . إستراتيجية تستخدم لتكوين وإدامة حوار شخصي مع العملاء، وهو مصطلح يشير إلى جميع النشاطات التي تولد سلسلة من الاتصالات والاستجابات مع العميل القائم والمرتب (علي، 1217، ص 321) والولاء هو عملية الإحتفاظ بالعميل لأطول فترة ممكنة كوتلر نقطة البداية لعملية التسويق هي وجود حاجات و رغبات بشرية بعد ذلك توفر المنتجات التي تؤدي إلى إشباع الحاجات. (كوتلر، 2012، ص 176) وقد إختلفت البحوث في محاولة ضبط مفهوم الولاء وتعددت التعريفات ومنها :

#### 2-3-2 تعريف ولاء العملاء :

كما عرفه Olive: هو إلتزام عميق إعادة شراء منتج أو خدمة في المستقبل مهما كانت المؤثرات المحيطة والجهود التسويقية التي تسعى لمحاولة تغيير قرار الشراء (حسن وآخرون، 2016، ص 44). كما عرفه كوتلر: هو مقياس العميل ورغبته في مشاركة تبادليه لإنشطة المصرف . (شبياء، 2012، ص 56).

هو الارتباط النفسي المستمر للعميل نحو مقدم خدمة معينة. (ترتيل وآخرون، 2016، ص 32)

#### 2-3-3 أهمية ولاء العملاء :

تتمثل أهمية ولاء العملاء في أن كسب ولاء العملاء في إستمرار علاقتهم التفاعلية مع المؤسسة لإقصر فترة ممكنة يؤثر بشكل إيجابي على مردودية المؤسسة وقيمتها المضافة كما يسمح لها بإقتناص العديد من الفرص التي توصلها إلي التميز والريادة في السوق والعملاء الأوفياء هم الذين كلما زادت فترة تعاملهم مع المؤسسات زادت معرفتهم وتقديرهم لها رقم الأعمال التي يحققه العميل الوفي يكون اقل تذبذباً وتقلباً من رقم أعمال العميل غير الوفي في حكم ارتباطه بالمؤسسة فان محاولات المنافسين لجذب وتغيير سلوكه لن تؤثر فيه ، كما أن احتمال تخليه عن

العلامة أو المنتج في فترة الأزمات ضعيف مثال انتشار إشاعات كاذبة عن العلامة أو المنتج الزبون الوفي يقوم بنقل انطباعاته الإيجابية عن المؤسسة إلي الأشخاص اتصال ترويجية مجانية للمؤسس بالإضافة إلي ما سبق تظهر أهمية الولاء أيضا في الآتي:

- أ- الولاء يقوى موقع المنتج في السوق: يفرض الولاء موقع المنتج سواء في السوق بين المنتجات أو في أذهان العملاء ، فالعلامات القوية نجد لها متوقعا في السوق لان الموزعين يدركون أن العملاء يريدون هذه العلامات وولائهم لها يدفعهم إلي طلبها وشرائها.
- ب-الولاء يسمح بجذب عملاء جدد: إذا كان لدى المؤسسة قاعدة جيدة من العملاء الأوفياء فمن السهل جدا جذب العملاء لعلامة معينة يكون رسالة ضمان للعملاء المحتملين ، سواء عن غير قصد ، او عن قصد عن طريق نشر الأفكار الإيجابية عن المؤسسة.
- ج- الولاء يمنح الوقت والسهولة في الإستجابة للمنافسة: إذا قام منافس بإطلاق منتج أحسن فامتلاك قاعدة من العملاء الأوفياء يمنح المؤسسة الوقت للاستجابة لان العميل الوفي راضي إلي بحث عن التجديد ، في كل الأحوال يمكن أن يكون منتبها لوجود منتجات جديدة.(حسن واخرون ,2016,ص45).

## 2-3-4 سلم ولاء العملاء :

إن سعى المصارف للحصول على عملاء جدد للتعامل معهم يجب أن يتم من خلال الحفاظ على العملاء الحاليين والقيام بالأنشطة التسويقية لتنمية ولائهم للمصرف وخدماته حتي يتمكن من تحويلهم إلي مروجين لها في المستقبل من خلال تدرجهم في سلم الولاء وهناك ستة درجات لهذا السلم حتي يتمكن العميل من الوصول إلي مرحلة قيامه بالتصرف وكأنه شريك بالمصرف وهي:

1. العميل المرتقب :هو الشخص الذي يمكن إقناعه بالتعامل مع المصرف.
2. العميل المشتري:هو العميل الذي قام بعملية التعامل للمرة الأولى مع المصرف .
3. العميل الزبون :هو العميل الذي قام بتكرار عملية الشراء من المصرف.
4. العميل المدعم :هو الشخص الذي يحب التعامل مع المصرف ويدعمه بالحديث مع الآخرين.
5. العميل المدافع :هو الشخص الذي يدافع عن المصرف بشدة ويقوم بالتسويق له .

6. العميل الشريك : هو الشخص الذي يتصرف كأنه شريك بالمصرف وله علاقات قوية معه.  
(شيماء, 2012, ص58-59)

## 2-3-5 أنواع ولاء العملاء :

لولاء العملاء أنواع وأشكال متنوعة ومختلفة سوف نتطرق إليها

أ. الولاء المطلق والولاء النسبي :

ويعتبر مسؤولي التسويق إن الولاء الذي يبحثون عنه في زبائنهم هو ولاء مطلق إذ يرتكز هذا المفهوم على كون العميل وفي أو غير وفي وهذا نجده في المنظمات التي تعتمد في تعاملاتها على الإشتراك حيث نجد أن العميل الوفي الذي يقوم بتجديد اشتراكه في مده محددة والعميل الذي لا يجدد اشتراكه هو عميل غير وفي .(بوشحان, 2014, ص54)

ب.الولاء الموضوعي والولاء الذاتي :

في مجال العلاقات الإنسانية الولاء يمكن إن يعرف بطريقة موضوعية بالرجوع إلي السلوكيات الفعلية أو بطريقة ذاتية بناء على التوجهات العقلية والإرتباطية التفضيلية . والغالب إن مسؤولي التسويق يهتمون أساسا بالولاء الموضوعي .

## 2-3-6 أبعاد ولاء العملاء :

1. البعد السلوكي:

وهو سلوك يعكس الولاء للاسم والعلامة التجارية والولاء السوكي يتم تعريفه من خلال الادبيات السابقة على أنه قيام المستهلكين بتكرار الشراء لمنتج معين وكان كونينغهام أول من عرف الولاء السلوكي بهذه الصورة ورغم ذلك فإن الدراسات الحديثة تشير إلي أن العميل قد يكون موالياً لمتجر معين وليس لعلامة تجارية معينة فالعميل في البنك قد يكون موالياً للأفراد القائمين على تقديم الخدمات وليس للبنك بحد ذاته ويقاس الولاء السلوكي كما أشار باك بالعديد من المقاييس وهي:الحصة السوقية,إحتمالية الإختيار,وحصة المشتريات .(محمد, 2015, ص29-30).

2. البعد المعرفي :

يري بعض الباحثين أن الولاء يمكن أن يفسر على أساس المعلومات المتوفرة لدى المستهلك عن العلامة التجارية للمنتج مثل السعر والضمان وخدمات ما بعد البيع مما يوفر القناعة التامة لديه لهذه الخصائص من منافع وقيمة تتفرد بها تلك العلامة التجارية عن سواها(محمد,2015,ص32).

## 2-3-7 أشكال الولاء عند العميل:

هنالك أشكال عدة للولاء كما يمكن وصفها

1. الولاء المنعدم أو غير الموجود : يتمثل أيضا هذا النوع من الولاء عندما يكون العميل يالف منتجا معيناً أي انه مهتم بنوعية السلعة أو الخدمة المراد شراؤها .
2. الولاء بدافع العادة : وتمثل أيضا في الحالة التي يكون فيها العميل الذي يقوم على شراء حاجاته من مجالات معينه بحكم العادة وربما لان المحل قريب أو مناسب من الناحية العملية.
3. الولاء الكائن : يقصد بهذا النوع الوفاء الكامن وهو الحالة الناجمة عن الرغبة وذلك دون أن تقترن هذه الرغبة بالشراء المتكرر وذلك لإسباب تملئها الظروف وليس الثمن.
4. الولاء الأمثل : يتحقق في هذا النوع من الولاء الأمثل عندما تكون مقرونة بالشراء المتكرر للمنتج أو الخدمة.
5. أخيرا نجد أن هنالك عملاء متحمسون لسلعة أو عالمة معينه ويتحدثون عن مزاياها الفردية هذا النوع من العملاء يقوم بخدمة تسويقية هامه ناتجة ذاتيه.

## 2-3-8 تطوير برنامج ولاء العملاء:

يتضمن تطوير برنامج ولاء العملاء إتباع مايلي:

عدم تمتع جميع العملاء بنفس الحقوق والأمتيازات ولكن يتم التعامل مع كل عميل بشكل مختلف عن العملاء الاخرين في المكانان.لايشترط أن تكون مكافأة العملاء اقتصادية ؛ نظرا لأنها تتعلق ببناء علاقات طويلة الأجل ولذلك لابد أن يتم توفير الكثير في أشكال الأمتنان للعميل مثل العلاقة الطيبة والتعامل الخاص معه.(مني,2009,ص89).

## 2-3-9 المداخل الرئيسية لبناء ولاء العميل:

تستخدم المؤسسات الكبيرة عدد من المداخل للأنشطة التسويقية التي تستهدف دعم العلاقة وصولاً إلى مستوى عالٍ من ولائهم وهذه المداخل هي:

1. التفاعل المستمر مع العملاء: ويتطلب ذلك التواصل مع العملاء والإصغاء لما يدونه من ملاحظات ومقترحات ، إن هذا من شأنه أن يكون لديهم اتجاهًا ملتزمًا إيجابيًا نحو المؤسسة ويؤكد مفهوم المشاركة بينهم وبين المؤسسة وتبنى كثير من المؤسسات الأعمال آليات عمل تمكن الإدارة من تقديم الدعم والإسناد لموظفي الواجهات الأمامية. مما يساعد المدراء على الحصول على التغذية الفورية المباشرة من موقع الخدمة .

2. تعزيز وتقوية العلاقة:

حدد ويرسو رمان مداخل رئيسية لتعزيز ودعم العلاقة مع العملاء للمؤسسة وهي:

أ/ تزويد العملاء بفوائد مالية:

ويأخذ هذا النوع من الفوائد شكلين هما:

أ. البرامج التي تركز على تكرار التعامل

أ. البرامج القائمة على المشاركة في عضوية نوادي معينة

ويتضمن الشكل الأول: من هذه البرامج تقديم مكافآت مالية للعملاء الذين يكرروا شراءهم (تعاملهم) مع المؤسسة وبمبالغ كبيرة، كما تركز هذه البرامج على حقيقة أن 80% من أرباح المؤسسة تأتي من 10% من عملائها.

أما البرامج القائمة على منح العملاء عضوية مجانية في أحد النوادي قد تبنيها كثير من الشركات ، وطبقاً لهذه البرامج تمنح الشركة العملاء المؤهلين للانتفاع بتلك البرامج مزايا العضوية في نوادي رياضية أو اجتماعية ذات مكانة مرموقة وفق نقاط معينة أو مقابل قيام العميل بدفع قيمة رمزية. هذا النوع من البرامج يعتبر وسيلة فعالة لتعزيز العلاقة مع العملاء وكسب ولائهم.

ب/ تزويد العملاء بفوائد الاجتماعية: وتقوم هذه البرامج على بناء علاقة متينة مع العملاء على أساس ما يمكن أن تضيفه هذه البرامج من بعد شخصي إلى تلك العلاقة وبالتحديد ، فقد استطاعت هذه البرامج أن تحول جزء من عملاء المؤسسة إلى عملاء دائمين تستطيع أن تراهن عليهم المؤسسة كعملاء مدى الحياة.

## المبحث الرابع

### الدراسات السابقة

#### 2-4-1 الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي :

1. دراسة عامر عبدكريم: 2018م بعنوان التفكير الإبتكاري ودوره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية لإراء عينة من التدريس في المدارس الأهلية في محافظة النجف الاشرف, اتبع المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج والتوصيات وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات التفكير الإبتكاري والتميز التنظيمي في المنظمات بشكل عام وفي المدارس الأهلية بشكل خاص.
2. دراسة عبيد حسين: 2017م, بعنوان دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف, اتبع المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج والتوصيات على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة الا ان ذلك يعود عليها بالفائدة خاصة على صورتها ومكانتها لدى أصحاب المصلحة.
3. دراسة زيد خضير محسن: 2017م, بعنوان التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد, اتبع المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج والتوصيات ضرورة قيام الجامعه وكلياتها المبحوثه بدعم وتعزيز ثقافة التوجه الريادي بأبعادها في خلق المزيد من فرص تحقيق التميز التنظيمي.

#### 2-4-2 الدراسات التي تناولت ولاء العملاء :

1. دراسة محمد ناهد أحمد: 2015م, بعنوان أثر المسؤولية الإجتماعية للشركات على ولاء العملاء, اتبع المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج والتوصيات هناك أثر إيجابي جزئي للمسؤولية الاجتماعية على ولاء العملاء وهو وجود علاقة ايجابية بين المسؤولية الإجتماعية وولاء العملاء.

2. دراسة محمد عباس ديوب: 2014م, بعنوان أثر جودة الخدمة الفندقية على ولاء العملاء, اتبع المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج والتوصيات -هناك علاقة إيجابية بين إستجابة الخدمة الفندقية وبين ولاء العملاء .  
-هناك علاقة إيجابية بين ملموسية الخدمة الفندقية وبين ولاء العملاء.

3. دراسة GholamSajadi, 2014م, بعنوان العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية للشركات وولاء العاملين, اتبع المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج والتوصيات إلي أثر المسؤولية الإجتماعية عامة إيجابي وللأبعاد الأربعة تأثير على ولاء العاملين.

#### 2-4-3 الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية:

1. دراسة عثمان القاسم: 2018م بعنوان المسؤولية الإجتماعية المدركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي دراسة عينة من شركات الإتصال بالسودان, اتبع المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج والتوصيات إن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الإجتماعية المدركة والإلتزام التنظيمي ويوصي الباحث بإجراء الدراسة في البنوك التجارية.

2. دراسة ابوبكر محمد الحسن 2014م, بعنوان دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق أداء المنظمات, اتبع المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج والتوصيات إن الشركة تهتم بأبعاد المسؤولية الإجتماعية بنسب متفاوتة وتتبنى الشركة لفكرة المسؤولية الإجتماعية يحسن من أدائها وصورتها في المجتمع.

3. دراسة Kipruto, 2013, بعنوان أثر المسؤولية الإجتماعية على الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا, اتبع المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج والتوصيات إن ما يتم إنفاقه على نشاطات المسؤولية الإجتماعية له التأثير الإيجابي على الأداء المالي وإلي أن المسؤولية الإجتماعية هي واحد من عوامل النجاح لتلك البنوك

4. دراسة إبراهيم ياسين: 2013م، بعنوان دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فاعلية حوكمة المؤسسات، اتبع المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج والتوصيات إن المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة تجاه المؤسسة التي يعمل بها وأبعادها تمثل البعد الإقتصادي والقانوني والأخلاقي والأنساني وعلاقة المسؤولية بحوكمة الشركات تمثل أصحاب المصلحة.

#### التعليق على الدراسات السابقة :

إطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة التي يمكن الإستناد إليه في إتمام الدراسة الحالية وقد إشمطت الدراسات السابقة على عدة محاور ومتغيرات الدراسة ويتضح من خلال إستعراض الدراسات السابقة إنها إتقت مع الدراسة الحالية في بعض أهدافها التي سعت إلى تحقيقها وإختلفت الدراسة مع بعضها الآخر وذلك بإختلاف الأهداف من خلال الدراسات السابقة ويتضح من الدراسات السابقة أنها إختلفت مع هذه الدراسة مع غيرها في إستخدام المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل بينما الدراسة إستخدمت المسؤولية كمتغير وسيط .

الإستفادة من الدراسات السابقة:

1. إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة.

2. مثلت نتائج الدراسات السابقة أحد المؤشرات الرئيسية لمشكلة الدراسات الحالي

3. استرشاد الباحث إلي المناهج العلمية المتبعة في الدراسات السابقة لإختيار منهج الدراسة.

مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

حسب إطلاع الباحث ستكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتحدث عن المسؤولية الاجتماعية ودورها في توسط العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء وتطبيقها على البنوك وأنه لم يجد دراسات أخذت المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط إلا دراسة واحدة وهي الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين المنظمات الريادية والميزة التنافسية المستدامة وتختلف عن هذه الدراسة في المتغيرات التي تناولتها حيث تناولت المنظمات الريادية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع بينما تناولت دراستي التميز التنظيمي كمتغير مستقل وولاء العملاء كمتغير تابع .





## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 3-0 تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على نظرية الدراسة ونموذج وفرضيات ومنهجية ومجتمع وعينة الدراسة ، ومصادر الحصول على البيانات وتطوير أداة قياس متغيرات الدراسة (الاستبانة) واختبار جودة الاستبانة والإجراءات الأولية قبل التحليل والأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### 3-1 نظرية الدراسة :

#### نظرية الموارد:

ويعرف (Barney 1991) الموارد بتعريف شامل بأنها تشتمل على كل الاصول، والقدرات والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالشركة، والمعلومات، والمعرفة ، وتتضمن الموارد بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة ، وأيضاً تمكنها من وضع تنفيذ استراتيجيات تسمح لها بتحسين وتطوير نشاطها وأدائها. ولقد صنفها إلى ثلاثة أنواع أصول مادية ، واصول بشرية ، واصول تنظيمية ، في حين انه يمكن تصنيف موارد المؤسسة حسب طبيعتها إلى موارد ملموسة او مادية وموارد غير ملموسة او غير مادية ( محمد، 2021) إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضاً بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال احلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة المؤسسة من موارد بهدف استمرار ولاء العملاء المرتكزة على هذه الموارد وبالتالي تبني التميز التنظيمي بشأن الموارد التي قد تشكل اساس ولاء العملاء في المستقبل وليس الحاضر فقط كما يجب الاشارة إلى ابعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث ان كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً. و صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الاصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً.

وعلى اساس التعاريف السابقة يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين :

1. موارد مادية:مثل (تجهيزات الإنتاج ، المباني ، رأس المال..... إلخ

2. موارد غير المادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:

**الجودة:**وهي تشير إلى قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعات وخصائص المنتج كان الإتجاه ايجاب بمعنى تعزيز مكانه التنافسية للمنظمة.

**التكنولوجيا:**تعنى جملة التطورات في مجال التكنولوجيا والتحكم فيها.

**المعلومات:** تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية لاي منظمة وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.

**المعرفة:** تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.

**المهارات:** ان الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسب وتتربط وتتداخل فيما بينها في محتوى الانشطة وتتراكم هذه القدرات ويتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين المهارات الفردية والمهارات الجماعية (جبريل,2021,ص32).

من وجهة نظر هذه النظرية:المؤسسة تخلق ميزة تنافسية لانها تستعمل هذه الموارد في بناء

إستراتيجية للخلق القيمة التي تمكنها من التفوق على المنافسين كمان هذه القيمة الاخيرة

لايمكنها اتباع وتطبيقهذهالاستراتيجية لانها مبنية علي موارد خاصة بالمنظمة وفي هذا الاطار

يؤكد( Barney 1991)علي ان هل ستجميع موارد المؤسسة ذات قيمة استراتيجية،وحتى تكون

الموارد كمصدر للميزة التنافسية المستمرة يجب ان تكون غير متجانسة (عدم التجانس هو مايفسر

الإختلاف في الاداء ويضمن ميزة تنافسية) وغير قابلة للحركة مابين المؤسسات (من اجل

الحفاظ على فوارق الاداء اوالميزة التنافسية عدم التجانس يجب ان يحمي بالأ تعد مقابلة للتقليد).

وان تتوفر فيها اربع شروط اساسية.

- لها قيمة: أي تسمح باستقلال عوامل النجاح الاساسية.

- نادرة: ب حيث تكون غير متاحة لجميع المنافسين،وأأن خلقها صعب

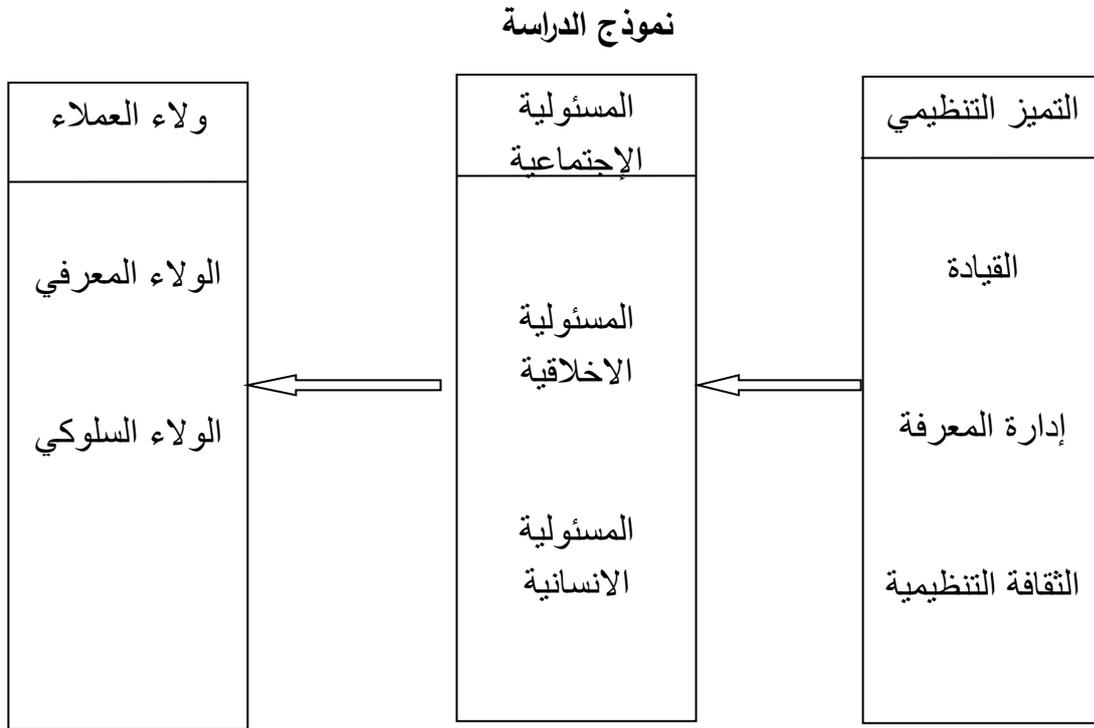
- غير قابلة للتقليد:منخلال العتامة وعدم الشفافية بأن تكون ضمنية ومعقدة ونتاجة عدة عوامل

اجتماعية وتنظيمية خاصة.

-عدم إمكانية استبدالها بـموارد أخرى من حيث القيمة في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة (مريم محمد الحسن 2019)

تفسيرالنظرية للنموذج:إن نظرية موارد تعتبران المنشأة او الشركة عبارة عن مجموعة من الموارد بعضها متاح يمكن لايشركة امتلاكة والبعض الآخر يعتبر مورداً خاصاً أيمنكناها ان تسخره كمصدر لولاء العملاء يميزها عن غيرها يجب ان تكون نادرة ويصعب الحصول عليها وتقليدها واستبدالها مما يجعلها عائقاً امام المنافسين.

3-2 نموذج الدراسة: بناءً على نظرية الموارد وبعد مراجعة الدراسات السابقة ، توصل الباحث إلى نموذج للدراسة.



المصدر: إعداد الباحث، 2021،

3-3 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة إرتباطية موجبه ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي وولاء العملاء. وتتفرع منها الفرضيات التالية: التميز التنظيمي (القيادة، الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة) ولاء العملاء (الولاء السلوكي، الولاء المعرفي).

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة إرتباطية موجبه ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي والمسؤولية الإجتماعية. وتتفرع منها الفرضيات التالية : التميز التنظيمي (القيادة،الثقافة التنظيمية،إدارة المعرفة) المسؤولية الإجتماعية(والمسؤولية الأخلاقية , المسؤولية الإنسانية)

الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد علاقة إرتباطية موجبه ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية وولاء العملاء. وتتفرع منها الفرضيات التالية:المسؤولية الإجتماعية(والمسؤولية الأخلاقية , المسؤولية الإنسانية) ولاء العملاء (الولاء السلوكي،الولاء المعرفي).

الفرضية الرئيسية الرابعة :

المسؤولية الإجتماعية تتوسط العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء. وتتفرع منها الفرضيات التالية: المسؤولية الإجتماعية(والمسؤولية الأخلاقية , المسؤولية الإنسانية) التميز التنظيمي (القيادة،الثقافة التنظيمية،إدارة المعرفة), ولاء العملاء(الولاء السلوكي،الولاء المعرفي).

**4-3 حدود الدراسة:**

1. الحدود الزمانية: 2019-2021 م

2. الحدود المكانية: مصرف المزارع التجاري بولاية الخرطوم

**5-3 منهج الدراسة:**

هذه الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي لانه يتناسب مع ظاهرة موضوع البحث كما أن معظم الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليه اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ويهدف هذا المنهج الدراسة خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. والوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها ,حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل ايضاً تحليل البيانات وقياسها والتوصل إلى توصيف دقيق لظاهرة أو مشكلة البحث ونتائجها.

**6-3 مجتمع الدراسة :**

يعرف مجتمع الدراسة على أنه مجموعة كاملة من الناس التي يهتم الباحث بدراستها حيث يتكون المجتمع الأساسي لهذه الدراسة من جميع الموظفين والإداريين بمصرف المزارع التجاري فرع شارع القصر وعددهم مائة.

### 3-7 عينة الدراسة:

العينة عبارة عن جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع ، وعن طريق دراسة العينة يتمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات قابلة للتطبيق على كل أفراد المجتمع ، حيث تم الاعتماد على عينة قصدية للحصول على بيانات الدراسة.

### 3-8 مصادر البيانات:

#### 3-8-1 تصميم أداة الدراسة :

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان الدور الوسيط للمسؤولية الإجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء والاستبيان هو من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية ويتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة. ولقد اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية: أ. الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية، والتميز التنظيمي وولاء العملاء ، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات. ب. إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من ثلاثة أقسام:

## القسم الأول:

اشتمل على خطاب موجه للمستجيبين.

**القسم الثاني :** وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة : وهي وشملت البيانات الشخصية

المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1.النوع.

2. العمر .

3.التخصص العلمي.

4.المؤهل الأكاديمي.

5.المستوى الوظيفي.

6.سنوات الخبرة.

**القسم الثالث:** وشمل متغيرات الدراسة الأساسية (بيانات الدراسة): وهي التي من خلالها يتم

التعرف على محاور الدراسة .و يشتمل هذا القسم على عدد (36) عبارة تمثل محاور الدراسة.

**المحور الأول :**التميز التنظيمي، ويتكون من (14) عبارة

**المحور الثاني :**المسؤولية الإجتماعية، ويتكون من (13) عبارة

**المحور الثالث :** ولاء العملاء، ويتكون من (9) عبارة

وقد اعتمد الباحث في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي . حيث تم

إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالاتي: أوافق بشدة (5) ،

أوافق (4) ، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1) .

### 3-8-2 تقييم أداة الدراسة:

ويتم تقييم واختبار وجودة أداة الدراسة ويتم ذلك من خلال مقاييس صدق وثبات الاستبانة:

ويقصد بصدق المقياس أن تقيس الاستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها أي أنها تتضمن فقرات

ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها ، وأن مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من

أجله الاستبانة، حيث تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة

الأكاديميين من ذوي الاختصاص لتحكيمها ، وتم إجراء التعديلات والتصويبات على الأداة وفقاً

لمقترحاتهم ، أنظر ملحق رقم(1) الاستبانة في صورتها النهائية ، والملحق رقم(2) قائمة بأسماء

المحكمين أما ثبات المقياس يعني مدى الحصول على النتائج نفسها في حال تكرار البحث في

ظروف مشابهة وباستخدام المقياس نفسه ، ولتحديد درجة الثبات يتم حساب معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) والذي يستخدم للتحقق من درجة ثبات المقياس المستخدم. حيث يتم قبول المتغيرات التي تحقق درجات اعتمادية فوق المستوى الشرطي للاعتمادية (كرونباخ ألفا) وهي 60% كحد أدنى ليكون مقبول في هذه الرسالة.

### 3-8-3 ثبات وصدق الأداة (الاستبيان):

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه في نفس الظروف)(1). ويستخدم لقياس الثبات "معامل الفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح . أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة ، والصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات.

### 3-9 الإجراءات الأولية قبل التحليل:

1. التعامل مع البيانات المفقودة

2. التعامل مع الإجابات المتماثلة والمتحيزة

3. ترميز الإستبانة

### 3-10 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بترميز أسئلة الاستبيان ومن ثمّ تفرغ البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package "for Social Sciences" ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة ، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية

وذلك عبر برنامج AMOS Graphics الاصدار (24).

<sup>1</sup> - د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560.

1- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لعبارات الاستبيان المكونة من جميع البيانات باستخدام " معامل الفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه للتحقق من صدق الأداء.

2- أساليب الإحصاء الوصفي.

3- اختبار جودة النموذج عبر كاي وبعض المؤشرات الأخرى.

4- اختبار التوزيع الطبيعي.

5- حساب قيمة الارتباط.

6- اختبار الفرضيات.

رابعاً تقييم أداة الدراسة:

ويتم تقييم واختبار أداة الدراسة من خلال المقاييس التالية:

(1). ثبات وصدق الأداة ( الاستبيان):

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه في نفس الظروف)<sup>(2)</sup>. ويستخدم لقياس الثبات " معامل الفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح . أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة ، والصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات.

<sup>2</sup>- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560.

### 11-3 صدق وثبات الاستبانة:

#### جدول (1/11/3)

#### قيم معامل (ألفا) لكرونباخ (صدق وثبات محاور المقياس)

اسم المحور	عدد العبارات	الصدق (جذر الثبات)	معامل ألفا (الثبات) معامل ألفا لكرونباخ
1 التميز التنظيمي	6	0.92	0.85
2 الثقافة التنظيمية	5	0.84	0.72
3 إدارة المعرفة	3	0.85	0.73
4 المسؤولية الإجتماعية	7	0.91	0.83
5 المسؤولية الإنسانية	6	0.89	0.79
6 الولاء السلوكي	5	0.92	0.85
7 الولاء المعرفي	4	0.88	0.78
الكلي	36	0.97	0.95

المصدر: من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2021)

#### شرح وتفسير نتائج الجدول:

الجدول (4/3) يوضح نتائج قياس ثبات الاستبانة بطريقة معامل ألفا-لكرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث قام الباحث بحساب معامل ألفا لكل محور من محاور الدراسة وذلك بهدف اختبار ثبات هذه المحاور، ومعامل الصدق الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا. وتتراوح قيم معامل ألفا بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على ضعف الثبات. ويبين الجدول رقم (4) الصدق ومعامل الثبات لمحاور أداة الدراسة. حيث تراوحت قيم الصدق لمحاور الاستبانة ما بين (0.84 و 0.92)، وتراوحت قيم ثبات المحاور ما بين (0.72 و 0.85) وهي معاملات جيدة احصائياً، وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (95%). وبالتالي يمكن القول بأن الأداة المستخدمة تتمتع بدرجة صدق وثبات جيدتين وتخدم الهدف الذي صممت من أجله.

## الفصل الرابع

### المبحث الأول

#### الدراسة الميدانية

#### 4-0 تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى معرفة استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ومن استخدام تحليل المسار في عملية اختبار الفروض.

#### نبذة عن مجتمع الدراسة:

#### 4-1-1-1 نشأة مصرف المزارع التجاري:

يحتل المصرف موقعاً متقدماً بين منظومة المصارف العاملة بالبلاد من حيث مركزه المالي ونشاطه إلى جانب إيمتلاكه لأكبر قاعدة مساهمين ومزاجته ما بين العراقة والحداثة والعلم والخبرة فهو نتاج لدمج مصرفين كبيرين هما البنك التجاري السوداني الذي تأسس في العام 1960م كأول مصرف وطني سوداني وبنك المزارع للاستثمار والتنمية الريفية الذي تأسس في العام 1992م بهدف النهوض بالقطاع الزراعي والقطاعات الإنتاجية الأخرى وتم دمج المصرفين في أغسطس من العام 1998م بمسمى مصرف المزارع التجاري الذي أصبح بعدها من أكبر المؤسسات المصرفية بالبلاد من حيث قاعدة المساهمين العريضة والمتنوعة وإنتشاره في معظم ولايات السودان وتقديمه لأحدث الخدمات المصرفية حيث كان المصرف سابقاً في هذا المجال من خلال خطته الإستراتيجية التي تتضمن الرؤية والرسالة والأهداف الحالية والمستقبلية والتي تخدم خطط وأهداف الإستراتيجية القومية للبلاد. (مصرف المزارع التجاري - التقرير السنوي، 2018)

#### 4-1-2 السمة القانونية للمصرف:

شركة مساهمة عامة بإجمالي أسهم بلغت 350.000.000 سهماً

رأس مال المصرف:

رأس المال المصرح به 400.000.000 جنيه سوداني

رأس المال المدفوع 350.000.000 جنيه سوداني

#### 4-1-3 رؤية المصرف:

تقديم خدمة مصرفية شاملة متميزة خدمة للمجتمع وتعزيزاً لحقوق المساهمين واصحاب المصلحة الآخرين. (مصرف المزارع التجاري - التقرير السنوي، 2018).

#### 4-1-4 رسالة المصرف:

مصرف المزارع التجاري مؤسسة مصرفية تعمل على تقديم خدمات مصرفية شاملة ومتميزة لكافة شرائح المجتمع مع الإهتمام بحقوق أصحاب المصلحة والشركاء وصغار المنتجين. (مصرف المزارع التجاري - التقرير السنوي، 2018)

#### 4-1-5 قيم المصرف الجوهرية :

1. نتبنى سياسة الباب المفتوح .
2. نحن نعمل على كسب ولاء الموظفين ونقيس رضاهم .
3. نحن نقدر الأداء المتميز .
4. نحن نعامل عملاءنا كشركاء .
5. نحن نعمل على أن نكون مستشارين ماليين للعملاء .
6. ترسيخ روح الإنتماء وتعزيز مبادئ الامانة والمصداقية والشفافية بالمصرف.(مصرف المزارع التجاري - التقرير السنوي، 2018).

#### 4-1-6 إسهامات المصرف في مجال المسؤولية الإجتماعية :

إنطلاقاً من حرص المصرف على تحقيق أهداف المسؤولية الإجتماعية بالوصول لأكبر عدد من المستفيدين من المشاريع التمويلية فقد قام المصرف بتقديم التمويل الاصغر وتمويل الخريجين عبر كافة فروعه في ولايات السودان المختلفة بل تعدى ذلك بالوصول المناطق التي لا توجد فيها فروع للمصرف كولاية جنوب كردفان وغرب دارفور بالدخول في مضاربات مع مؤسسات التمويل الاصغر لتمويل الخريجين بتلك المناطق خصص المصرف 22% من محفظته التمويلية للتمويل الاصغر متفوقاً على الربط المحدد من البنك المركزي المحدد بنسبة 12% من محفظة تمويل كل مصرف، حيث غطي التمويل عدة أنشطة في مجال التمويل الاصغر والصغيرمثل مشروعات البعد الإجتماعي،السكنالإقتصادي لمحدودي الدخل وتوطين المهجرين من السود المختلفة

ومشروعات البنية التحتية من طرق وكباري وخطوط كهرباء ومياه ومشروعات الصحة والتعليم. مصرف المزارع التجاري - التقرير السنوي، 2018).

واهتماماً بالريف وتطويره وتخفيف حدة الفقر وتطوير الأنشطة السائدة فيه ثم توجيه 70% من التمويل المنفذ في العام 2016م للمشروعات الريفية أي حوالي مبلغ 65.6 مليون جنيه من جملة التمويل الكلي الممنوح للتمويل الأصغر توزعت على الولايات المختلفة و30% لولاية الخرطوم أي حوالي مبلغ 28.1 مليون جنيه خصص المصرف 23% من التمويل للقطاع الزراعي بشقيه النباتي والحيواني و18% للقطاع التجاري و16% للقطاع الخدمي و46% لبقية القطاعات المختلفة من صحة وتعليم وخدمات وخصص المصرف 34% من التمويل للقطاع الزراعي بشقيه النباتي والحيواني و18% للقطاع التجاري و17% للقطاع الخدمي و36% لبقية القطاعات المختلفة مثل القطاع الصناعي والحرفي والمهنيين ومن أمثلة ذلك:

1. إكمال المرحلة الثالثة لتوصيل كهرباء مدينة الحوطة بمبلغ 6.500.000 جنيه.
2. تمويل أجهزة كهربائية لعدد من المؤسسات والهيئات والجماعات بتوفير أجهزة كهربائية منزلية للعاملين بها بمبلغ 12.210.750 جنيه .
3. تمويل عجلات كهربائية لمنسوبي عدد من الهيئات بتمليك عجلة تعمل بالكهرباء وتوفر وسيلة نقل رخيصة وجيدة لعدد 225 مستفيد بمبلغ 2.093.700 جنيه.
4. تمويل مشروع توصيل الكهرباء لمنازل قرية أبوطربوش بالولاية الشمالية لعدد 42 أسرة بمبلغ 630.000.0 جنيه.
5. تمويل سلع استهلاكية لعدد من المؤسسات والنقابات العمالية في عدد من ولايات السودان حيث شمل التمويل توفير سلة غذاء رمضان وخراف أصحابي بمبلغ 7.981.509 جنيه. أهم المشاريع التشغيلية والمملوكة التشغيلية والمملوكة القائمة التي تشرف عليها الشركة المؤسسة حالياً: المشاريع الممولة في مجال التمويل الأصغر وتمويل الخريجين والمشروعات ذات البعد الاجتماعي: (مصرف المزارع التجاري - التقرير السنوي، 2018)

جدول رقم (1/1/4)  
أهم المشاريع التشغيلية الممولة

التمويل في الأعوام 2016-2017م (المبلغ بالآف الجنيهات)

العام 2016م	العام 2017م	القطاع
708.981	1.389.540	زراعي
138.150	328.792	نقل وتوزيع
177.766	169.814	تنمية ريفية حرفيين ومهنيين
553.722	1.019.078	عقاري وبنيات تحتية
2.517.260	4.160.975	الجملة

المصدر: ( مصرف المزارع التجاري - التقرير السنوي، 2018 )

جدول رقم (2/1/4)

مشاريع البعد الإجتماعي

التمويل في الأعوام 2016-2017م (المبلغ بالآف الجنيهات)

2017م	2016م	نوع المشروع
308.700	131.247	مشاريع المياه والكهرباء
260.000	115.796	الطرق
33.500	50.622	التعليم
109.314	75.770	السكن الإقتصادي
249.142	343.172	مشاريع إعادة التوطين
960.656	716.607	الجملة

المصدر: ( مصرف المزارع التجاري - التقرير السنوي، 2018 )

جدول رقم (3/1/4)

المحافظ التي يساهم فيها المصرف

اسم المحافظة	الغرض من المحافظة	مساهمة المصرف في المحافظة/جنيه
محفظه صندوق التعمير كسلا	إنشاء مساكن	13.977.857
محفظه تمويل مشروعات الخريجين الثالثة	تمويل الخريجين	3.500.000
محفظه إستكمال مباني المدينة الرياضية 1	تكملة مباني المدينة الرياضية	30.000.000
محفظه السكن الإقتصادي	بناء مساكن	4.000.000
محفظه شبكات الكهرباء نهر النيل	تمويل شبكات الكهرباء	16.280.000
محفظه مجموعة المستقبل المصرفية	أنشطة متعددة	5.000.000
محفظه تمويل قوت العاملين	توفير سلة قوت العاملين	10.000.000.00
محفظه معالجة أراضي مشروع الجزيرة	شراء اراضي زراعية من الملاك	5.000.000.00
محفظه الأكاديمية الإستثمارية	دعم أنشطة الأكاديمية	600.000
محفظه شبكات الكهرباء - الفاو	تمويل شبكات الكهرباء	2.777.000
محفظه الصمغ العربي	صادر صمغ	20.000.000
محفظه تمويل إعادة تأهيل شبكات الري	تأهيل شبكات الري بمشروع الجزيرة	3.500.000
محفظه تمويل محصول القطن	تمويل القطن موسم 2017-2018	77.500.000
محفظه تمويل سكر النيل الأبيض	تمويل سكر النيل الأبيض	2.000.000
محفظه صندوق التعمير كسلا	إنشاء مساكن	10.977.857.16
محفظه الإسكان - الشمالية	إنشاء مساكن	6.450.000
محفظه الإسكان - البحر الأحمر	إنشاء مساكن	3.000.000
محفظه تمويل إعادة تأهيل شبكات الري	تأهيل شبكات الري بمشروع	3.500.000.000
محفظه الإسكان - نهر النيل	إنشاء مساكن	9.500.000
محفظه شبكات الكهرباء - ولاية الجزيرة	تمويل شبكات الكهرباء	5.550.000
محفظه شبكات الكهرباء محلية بربر	تمويل شبكات الكهرباء	3.000.000
محفظه الزيوت النباتية	تمويل تصنيع الزيوت النباتية	10.000.000
محفظه كهرباء دلقو	تمويل توصيل كهرباء	47.000.000
محفظه تمويل إعادة تأهيل شبكات الري	تأهيل شبكات الري	35.00.000.00
محفظه السكن الإقتصادي وسط دارفور	بناء مساكن	10.000.000.00
محفظه تمويل أعلاف الدواجن	تمويل أعلاف	1.000.000.00
محفظه تمويل صادرات محاصيل زراعية	تمويل صادرات محاصيل زراعية	5.000.000.00

المصدر: (مصرف المزارع التجاري - التقرير السنوي، 2018)





## المبحث الثاني تحليل البيانات

### 2-4 تحليل البيانات

#### 1-2-4 البيانات الأولية لعينة الدراسة:

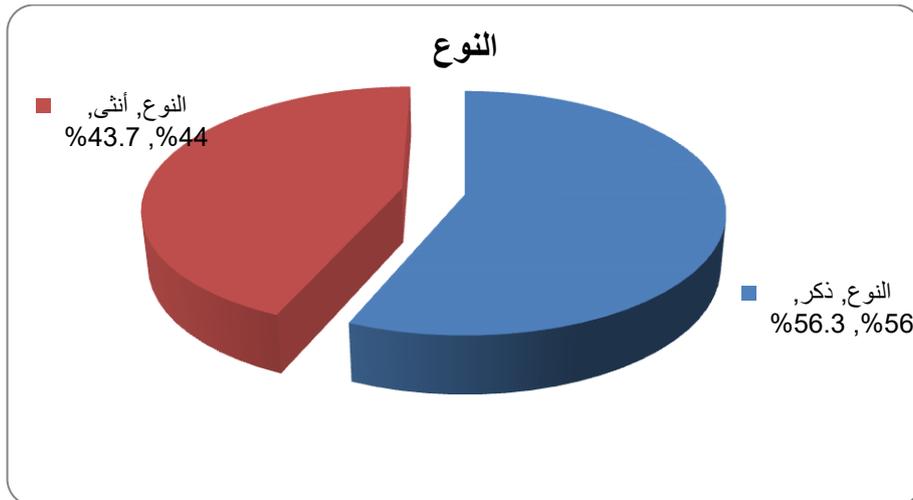
تميزت مفردات عينة الدراسة بمجموعة من الصفات الديموغرافية تمثلت في (النوع، العمر، التخصص العلمي، المؤهل الأكاديمي، المسمى الوظيفي، التعليمي، سنوات الخبرة)، فيما يلي التوزيعات بالتكرارات والنسب المئوية لهذه المتغيرات:

جدول (1/2/4): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	54	56.3%
أنثى	42	43.7%
المجموع	96	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2021)

شكل (1/2/4): التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب النوع



المصدر: بيانات الجدول (1/2/4)

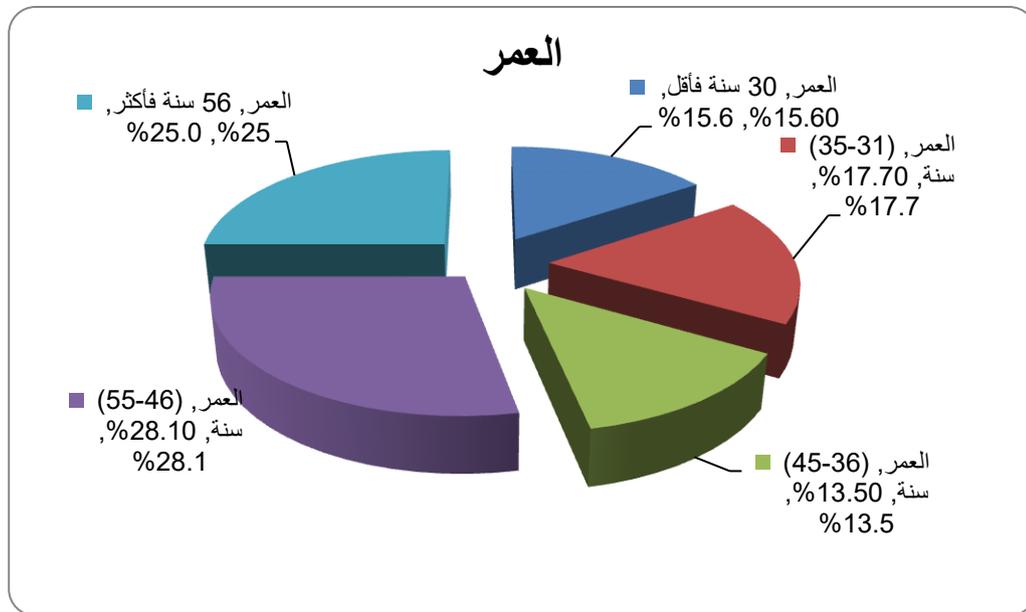
يوضح الجدول (1/2/4) والشكل (1/1/4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع، ويتضح أن هناك (54) مشاركاً بنسبة مئوية (56.3%) كانوا ذكوراً، و هناك (42) مشاركاً بنسبة مئوية (43.7%) كانوا إناثاً.

جدول (2/2/4): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	15	15.6%
سنة (35-31)	17	17.7%
سنة (45-36)	13	13.5%
سنة (55-46)	27	28.1%
56 سنة فأكثر	24	25%
المجموع	96	100%

المصدر: إعداد الباحث من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2021)

شكل (2/2/4): التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب العمر



المصدر: بيانات الجدول (2/2/4)

الجدول (2/2/4) والشكل (2/2/4) يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، ويتضح أن هناك (15) مشاركاً بنسبة مئوية (15.6%) من الفئة العمرية 30 سنة فأقل، و (17) مشاركاً بنسبة (17.7%) تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (35-31) سنة، وهناك (13) مشاركاً بنسبة

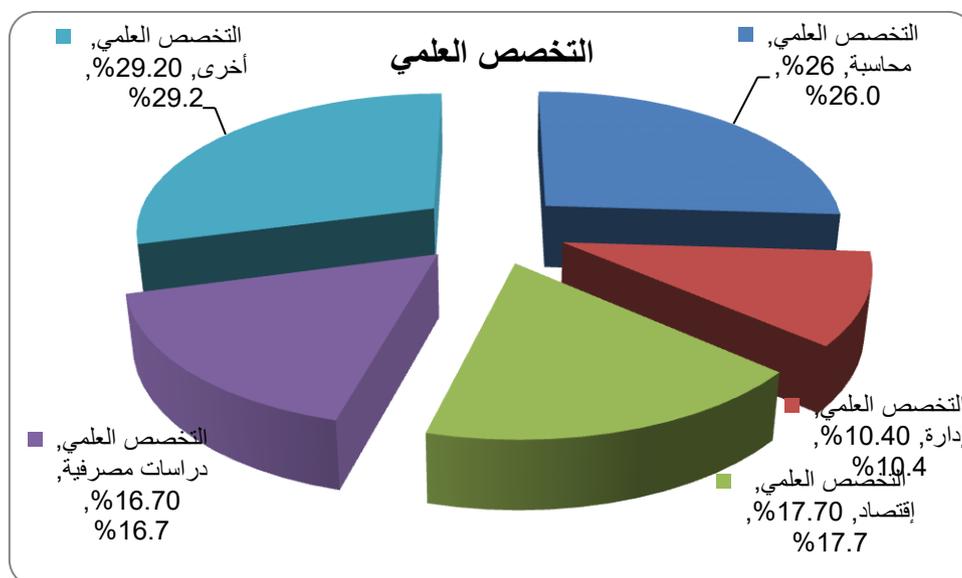
(13.5%) من عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (36-45)، و(27) مشاركاً بنسبة (28.1%) من الفئة العمرية (46-55) سنة، وهناك (24) مشاركاً بنسبة (25%) أعمارهم أكبر من 56 سنة. من هذه النتيجة يتضح أن النسبة الغالبة من عينة الدراسة من الفئة العمرية (46-55) وهي فئة تمتاز بالنضوج وهذا ينعكس ايجاباً على مخرجات هذه الدراسة من خلال اجاباتهم على أسئلة المحاوريدراية.

**جدول (3/2/4): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب التخصص العلمي**

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
محاسبة	25	26%
إدارة	10	10.4%
إقتصاد	17	17.7%
دراسات مصرفية	16	16.7%
أخرى	28	29.2%
<b>المجموع</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

المصدر: إعداد الباحث من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية 2021

**شكل (3/2/4): التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب التخصص العلمي**



المصدر: بيانات الجدول (3/2/4)

يوضح الجدول (3/2/4) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي وتبين أن هناك (25) مشاركاً، بنسبة مئوية (26%) من تخصص المحاسبة، وهناك (10) مشاركين بنسبة (10.4%) من عينة الدراسة من تخصص الإدارة، و(17) مشاركاً بنسبة (17.7%) من تخصص إقتصاد،

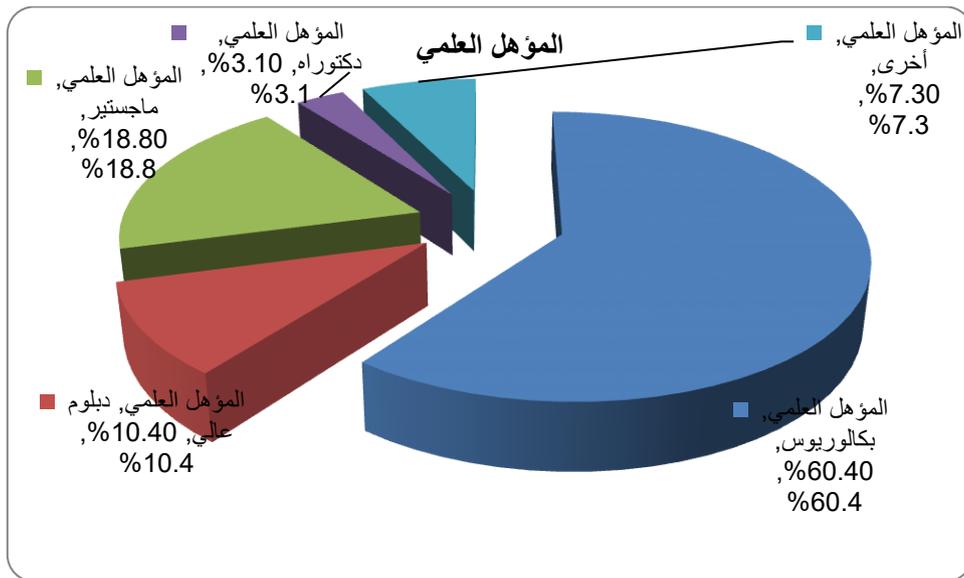
و(16) مشاركاً من تخصص (دراسات مصرفية)، و (28) مشاركاً بنسبة(29.2%) من تخصصات أخرى.

جدول (4/2/4): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
60.4%	58	بكالوريوس
10.4%	10	دبلوم عالي
18.8%	18	ماجستير
3.1%	3	دكتوراه
7.3%	7	أخرى
100%	96	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2021)

شكل (4/2/4): التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: بيانات الجدول (4/2/4)

يوضح الجدول (4/2/4) والشكل (4/2/4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، ويتضح أن هناك (58) مشاركاً، يمثلون (60.4%) من العينة يحملون مؤهل بكالوريوس، و(10) مشاركين بنسبة بلغت (10.4%) يحملون درجة دبلوم عالي، وهناك (18) مشاركاً بنسبة (18.8%) يحملون

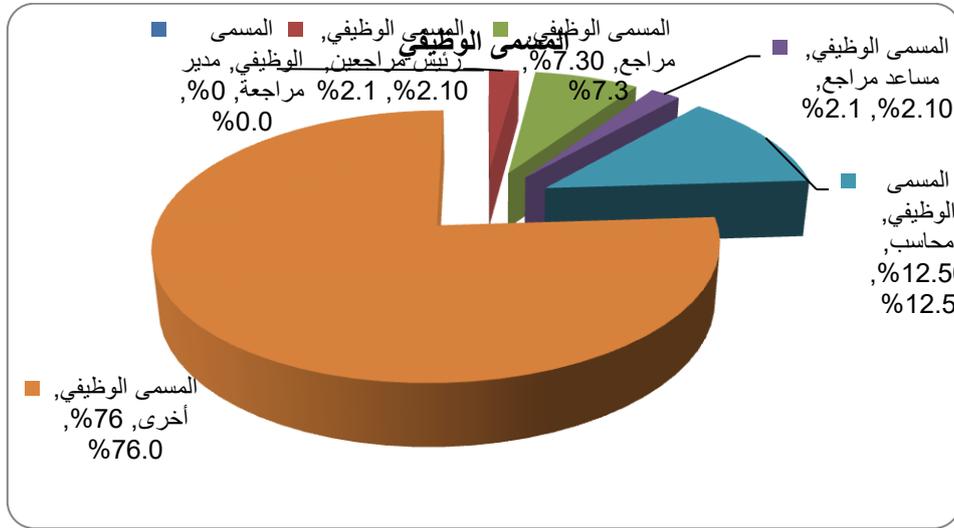
درجة الماجستير، و هناك (3) مشاركين من حملة درجة الدكتوراه. ويتضح أنّ الغالبية هم من حملة البكالوريوس. وتمتاز عينة الدراسة بمستوى جيد من التأهيل العلمي.

جدول (5/2/4): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
%0	0	مدير مراجعة
%2.1	2	رئيس مراجعين
%7.3	7	مراجع
%2.1	2	مساعد مراجع
%12.5	12	محاسب
%76	73	أخرى
%100	96	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2021)

شكل (5/2/4): التوزيع النسبي المئوي لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: بيانات الجدول (5/2/4)

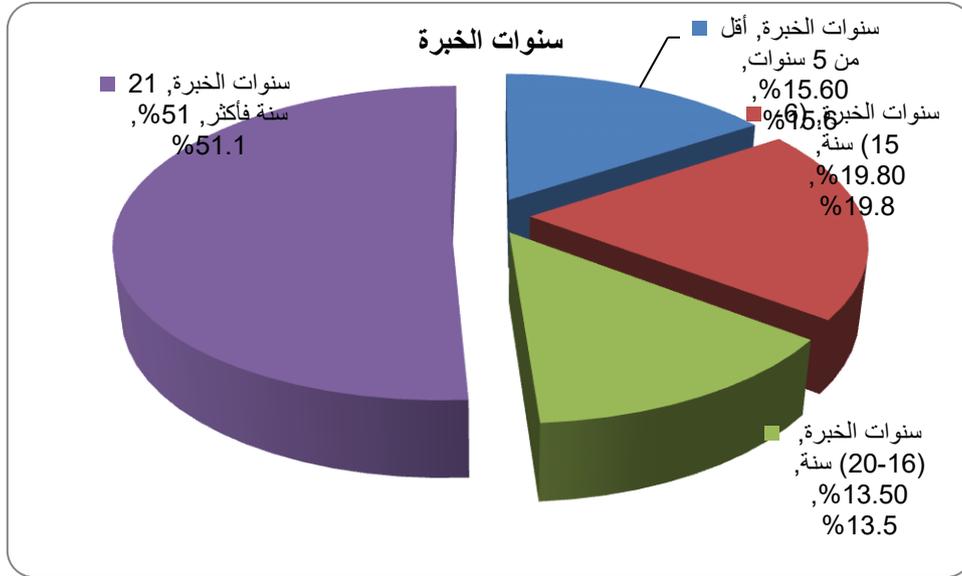
يوضح الجدول (5/2/4) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي، ويتضح أن أكثر من ثلاث أرباع الباحثين من مسمى وظيفي (أخرى)، و (12) مشاركاً بنسبة (12.5%) من فئة (محاسب)، وهناك (7) باحثين بنسبة (7.3%) من فئة (مراجع).

جدول (6/2/4): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	15.6%
سنة (6-15)	19	19.8%
سنة (16-20)	13	13.5%
21 سنة فأكثر	49	51%
<b>المجموع</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

المصدر: إعداد الباحث من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية (2021)

شكل (6/2/4): التوزيع التكراري والنسبي المئوي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: بيانات الجدول (6/2/4)

الجدول (6/2/4) والشكل (6/2/4) يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة ، ويتضح أن أكثر من نصف المشاركين (49) مشاركاً يمثلون (51%) كانت سنوات خبرتهم 21 سنة فأكثر، وهناك (19) مشاركاً بنسبة (19.8%) كانت سنوات خبرتهم (6-15) سنة، هناك (15) مشاركاً بنسبة مئوية (15.6%) كانت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات. ويتضح أن عينة الدراسة تمتاز بمستوى جيد من الخبرة في مجال العمل مما ينعكس ايجاباً على نتائج هذه الدراسة.

قام الباحث بمراجعة جميع الاستبيانات التي تحصل عليها والبالغ عددها (96) استبيان حيث تأكد من صلاحيتها للدخال والمعالجة الإحصائية ، ولم يتم استرداد عدد (4) استبيانات من المبحوثين.

## 2-القيم المتطرفة : جدول رقم (7/2/4) يوضح القيم المتطرفة

المحور	البعد	الرقم	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أعلى قيمة	الوسيط	المدى
التميز التنظيمي	القيادة	1	96	4.18	.918	1	5	4.00	4
		2	96	4.25	.616	2	5	4.00	3
		3	96	4.18	.649	1	5	4.00	4
		4	96	4.03	.688	2	5	4.00	3
		5	96	4.07	.743	1	5	4.00	4
		6	96	4.18	.781	1	5	4.00	4
	الثقافة التنظيمية	1	96	4.34	.559	3	5	4.00	2
		2	96	3.98	.846	1	5	4.00	4
		3	96	4.10	.688	1	5	4.00	4
		4	96	4.36	.618	3	5	4.00	2
		5	96	4.15	.767	2	5	4.00	3
		1	96	4.25	.781	1	5	4.00	4
المسؤولية الاجتماعية	إدارة المعرفة	2	96	4.27	.747	1	5	4.00	4
		3	96	3.84	.898	1	5	4.00	4
		1	96	4.43	.661	2	5	5.00	3
	المسؤولية الأخلاقية	2	96	4.17	.890	1	5	4.00	4
		3	96	3.92	.867	2	5	4.00	3
		4	96	4.22	.714	2	5	4.00	3
		5	96	4.37	.585	2	5	4.00	3
		6	96	4.44	.612	3	5	4.50	2
		7	96	4.36	.583	3	5	4.00	2
		1	96	4.32	.673	1	5	4.00	4
	المسؤولية الإنسانية	2	96	4.08	.790	1	5	4.00	4
		3	96	4.37	.637	3	5	4.00	2
4		96	3.48	1.056	1	5	4.00	4	
5		96	4.07	.798	1	5	4.00	4	
6		96	3.94	.916	1	5	4.00	4	
1		96	4.23	.747	1	5	4.00	4	
ولاء العملاء	الولاء السلوكي	2	96	4.18	.665	3	5	4.00	2
		3	96	4.21	.710	2	5	4.00	3
		4	96	4.36	.682	2	5	4.00	3
		5	96	4.05	.899	1	5	4.00	4
		1	96	4.32	.641	2	5	4.00	3
	الولاء المعرفي	2	96	4.32	.641	2	5	4.00	3
		3	96	4.28	.660	3	5	4.00	2
		4	96	4.11	.766	1	5	4.00	4

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

جميع المحاور أقل قيمة لها (1) وأعلى قيمة هي (5) والمدى تراوح ما بين القيمتين (3-4) أي لا توجد قيم متطرفة.

جدول (8/2/4) : يوضح قيم اختبار Mahalanobis d-squared

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
22	40.430	.000	.000
60	26.824	.000	.001
23	24.075	.001	.000
65	19.200	.008	.006
31	18.628	.009	.002
5	17.808	.013	.002
49	14.659	.041	.096
42	13.918	.053	.133
54	13.906	.053	.068
3	12.527	.084	.292
24	12.202	.094	.292
48	11.946	.102	.276
63	11.783	.108	.234
8	10.873	.144	.526
72	10.464	.164	.621
92	10.396	.167	.548
9	10.318	.171	.482
50	10.028	.187	.536
94	10.028	.187	.432
62	9.961	.191	.370
6	9.563	.215	.502
58	9.364	.228	.525
46	9.359	.228	.432
90	8.951	.256	.594
15	8.562	.286	.742
78	8.514	.289	.693
21	8.425	.297	.666
4	8.386	.300	.607
86	8.208	.315	.641
18	8.004	.332	.695

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
34	7.852	.346	.716
41	7.721	.358	.726
85	7.651	.364	.698
96	7.651	.364	.620
61	7.208	.408	.831
17	7.201	.408	.777
20	7.196	.409	.714
64	7.157	.413	.668
70	6.969	.432	.729
19	6.759	.454	.801
75	6.742	.456	.749
67	6.647	.467	.749
83	6.500	.483	.783
25	6.207	.516	.890
73	6.136	.524	.882
59	5.891	.552	.939
7	5.886	.553	.912
89	5.873	.555	.881
53	5.810	.562	.869
28	5.713	.574	.875
27	5.441	.606	.945
69	5.260	.628	.967
68	5.163	.640	.970
26	5.011	.659	.980
10	4.678	.699	.997
76	4.648	.703	.995
2	4.462	.725	.998
74	4.431	.729	.997
81	4.348	.739	.997
29	4.343	.739	.995
39	4.337	.740	.991
36	4.290	.746	.989
55	4.253	.750	.985
77	3.979	.782	.997
84	3.801	.802	.999
32	3.770	.806	.998
40	3.681	.816	.998
95	3.681	.816	.996
43	3.666	.817	.994
16	3.603	.824	.993
12	3.578	.827	.989
37	3.576	.827	.980
52	3.495	.836	.980
11	3.338	.852	.988

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	3.249	.861	.989
79	2.974	.887	.998
33	2.935	.891	.997
13	2.810	.902	.998
66	2.790	.904	.996
87	2.747	.907	.993
30	2.548	.923	.997
80	2.409	.934	.998
71	2.398	.935	.996
88	2.163	.950	.999
44	2.014	.959	.999
14	1.591	.979	1.000
93	1.501	.982	1.000
47	1.297	.989	1.000
51	1.115	.993	1.000
45	1.066	.994	1.000
56	.894	.996	1.000
35	.551	.999	1.000
38	.551	.999	1.000
57	.551	.999	1.000
82	.551	.999	.997
91	.378	1.000	.979

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

البيانات ليست بها قيم متطرفة حيث يتضح تقارب القيم .

#### 4. التوزيع الطبيعي للبيانات:

#### جدول (9/2/4) : يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

##### Assessment of normality (Group number 1)

المحور	أقل قيمة min	أعلى قيمة max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
bb	bb	17.000	30.000	-.075	-.301	-.627
ba	ba	20.000	35.000	-.335	-1.340	-.319
cb	cb	12.000	20.000	-.379	-1.517	-.319
ca	ca	12.000	25.000	-.433	-1.733	.001
ac	ac	6.000	15.000	-.878	-3.513	1.336
ab	ab	15.000	25.000	-.158	-.632	-.643
aa	aa	9.000	30.000	-.917	-3.669	3.531
Multivariate					22.702	1.001

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (Multivariate) هي أقل من 1.96 عليه بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

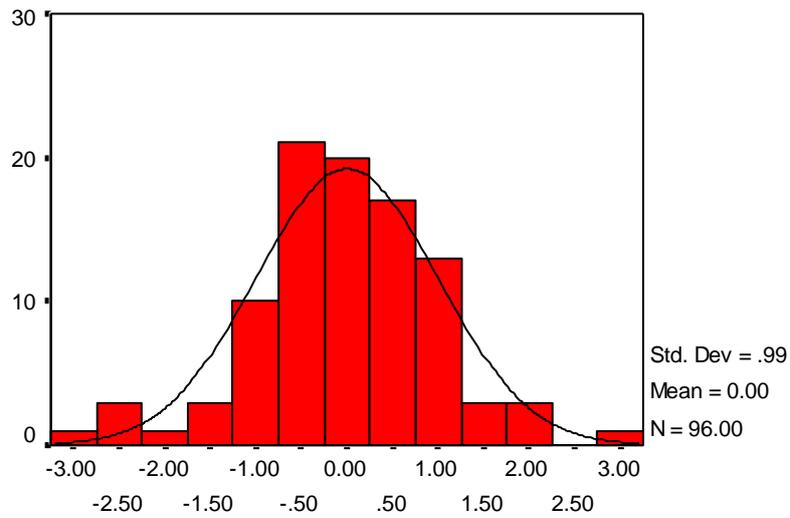
## تجانس التباين:

يوضح التغيرات أو التقلبات التي تحصل بين المتغير المستقل و المتغير تابع.

شكل (7/2/4) : يوضح اختبار تجانس التباين

Histogram

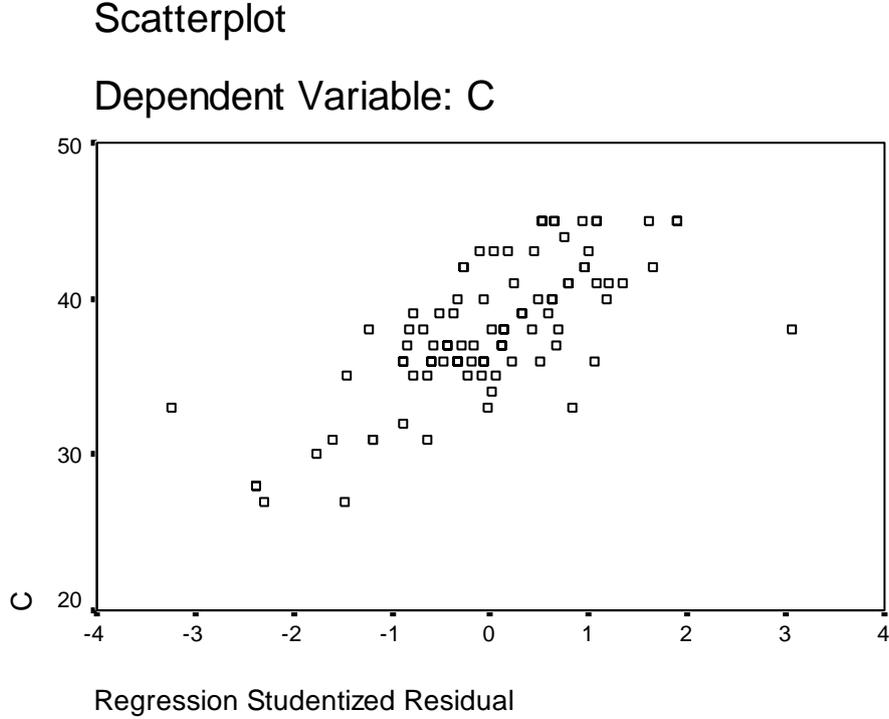
Dependent Variable: C



Regression Standardized Residual

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

شكل (8/2/4) : يوضح الانتشار للبيانات



المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الشكل البياني أعلاه يتبين تجانس التباين حيث البيانات تنتشر انتشار عشوائي وليست ذات نمط محدد تصادي أو تنازلي .

جدول (10/2/4) : يوضح اختبار التداخل الخطي

Coefficients(a)

Collinearity Statistics		Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
VIF	Tolerance			Beta	Std. Error	B	
		.024	2.294		2.816	6.460	(Constant)
2.128	.470	.001	3.284	.322	.064	.212	A
2.128	.470	.000	5.023	.493	.071	.356	B

a Dependent Variable: C

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

قيمة (VIF) أقل من 10 عليه البيانات لا تعاني من التداخل الخطي بين عبارات  
محاور الدراسة.

### جدول (11/2/4) : يوضح الارتباط

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

قيمة الارتباط	
Estimate	
0.55	التميز التنظيمي
0.59	المسؤولية الاجتماعية

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن الارتباطات بين المتغير التابع والمتغير المستقل هي  
ارتباطات غير قوية وهي أقل من 90% ، عليه لا يوجد تداخل خطي بين محاور  
الدراسة .

## المبحث الثالث

### اختبار ومناقشة الفرضيات

#### 3-4 جودة النموذج:

#### جدول (12/3/4) : يوضح اختبار التباين

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
e9	<-->	r1	6.028	-.030
e8	<-->	r1	7.227	.035
e8	<-->	e11	9.039	-.037
e6	<-->	e7	4.775	.032
e5	<-->	e9	4.981	-.027
e5	<-->	e8	5.991	.031
e4	<-->	e7	5.920	.048
e3	<-->	r2	4.205	.028
e2	<-->	r2	11.186	-.047
e2	<-->	e7	4.345	-.040
e1	<-->	r1	4.019	-.030
e1	<-->	e11	4.775	.032
e1	<-->	e7	6.000	-.053
e1	<-->	e6	12.135	-.079
e1	<-->	e3	8.772	-.040
e1	<-->	e2	19.056	.060

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الأخطاء قليلة عليه لا نحتاج حذف أي عنصر من عناصر الدراسة.

### جدول (13/3/4) : يوضح اختبار مربع كاي لجودة النموذج

Probability level	Degrees of freedom	Chi-square
0.365	11	11.985

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي 0.365 وهي أكبر من 0.05 عليه النموذج يمثل البيانات.

1- دليل القبول المطلق: Absolute Fit Index

وهو يحدد درجة قبول العامل .

$$RMSEA=0.031$$

$$GFI =0.0.969$$

عليه نجد أن مؤشرات دليل القبول المطلق جيدة.

2- المدى التزايدى : Incremental Fit Index

$$AGFI=0.920$$

$$CFI=0.997$$

$$TLI=0.994$$

$$NFI=0.965$$

$$CMIN/DF=1.090$$

من المؤشرات أعلاه نجد أن النموذج المستخدم صالح لتمثل بيانات الدراسة.

## جدول (14/3/4) : يوضح اختبار فرضيات الدراسة

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Result
المسؤولية الاجتماعية	<---	التمييز التنظيمي	0.897	.127	7.071	0.00	معنوية
ولاء العملاء	<---	التمييز التنظيمي	-0.589	1.118	-.527	0.598	غير معنوية
ولاء العملاء	<---	المسؤولية الاجتماعية	1.341	1.224	1.096	0.273	غير معنوية

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن :

1- القيمة الاحتمالية للفرضية الأولى " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمييز التنظيمي و ولاء العملاء " القيمة الاحتمالية هي 0.59 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمييز التنظيمي وولاء العملاء دون الوسيط .

2- القيمة الاحتمالية للفرضية الثانية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمييز التنظيمي و المسؤولية الاجتماعية" القيمة الاحتمالية هي 0.00 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية الأولى أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمييز التنظيمي و المسؤولية الاجتماعية عليه تم قبول الفرضية الثانية .

3- القيمة الاحتمالية للفرضية الثالثة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و ولاء العملاء " القيمة الاحتمالية هي 0.27 أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية الثالثة.

4- اختبار فرضية المتغير الوسيط : يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء .

جدول (15/3/4) : يوضح اختبار الأثر المباشر

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

المتغير	التميز التنظيمي	المسؤولية الاجتماعية	ولاء العملاء
المسؤولية الاجتماعية	0.897	0.000	0.000
ولاء العملاء	-0.589	1.341	0.000

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن الأثر المباشر دون أثر الوسيط:

1. الأثر المباشر لمتغير (التميز التنظيمي) على المسؤولية الاجتماعية هو 0.897 .

2. الأثر المباشر لمتغير (التميز التنظيمي) على ولاء العملاء هو -0.589 .

3. الأثر المباشر لمتغير (المسؤولية الاجتماعية) على ولاء العملاء هو 1.341 .

جدول (16/3/4) : يوضح اختبار الأثر الغير مباشر (المتغير الوسيط)

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	التميز التنظيمي	المسؤولية الاجتماعية	ولاء العملاء
المسؤولية الاجتماعية	0.000	0.000	0.000
ولاء العملاء	1.203	0.000	0.000

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن أثر المتغير (التميز التنظيمي) في حالة وجود المتغير الوسيط (المسؤولية الاجتماعية) هو 0.572 وهو أعلى من (0.034) الأثر المباشر دون الوسيط أي أن وجود المتغير الوسيط حسن من أثر المتغير المستقل

على المتغير التابع ، عليه تم قبول الفرضية الرابعة ، بمعنى آخر تم التحقق من  
فرضية الدراسة الرئيسية للدراسة وهي يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في  
العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء .

اختبار الفرضيات الفرعية:

جدول رقم (17/3/4) يوضح اختبار الفرضيات الفرعية

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Result
المسؤولية الأخلاقية	<---	القيادة	.225	.106	2.110	0.035	معنوية
المسؤولية الإنسانية	<---	القيادة	.506	.140	3.606	0.00	معنوية
الولاء السلوكي	<---	القيادة	.047	.193	.245	.806	غير معنوية
الولاء المعرفي	<---	القيادة	.040	.178	.224	.823	غير معنوية
المسؤولية الأخلاقية	<---	الثقافة التنظيمية	.406	.189	2.147	0.032	معنوية
المسؤولية الإنسانية	<---	الثقافة التنظيمية	.622	.207	3.004	0.003	غير معنوية
المسؤولية الأخلاقية	<---	إدارة المعرفة	.128	.078	1.631	0.103	غير معنوية
المسؤولية الإنسانية	<---	إدارة المعرفة	.007	.071	.097	0.922	معنوية
الولاء السلوكي	<---	المسؤولية الأخلاقية	.318	.174	1.829	0.067	غير معنوية
الولاء المعرفي	<---	المسؤولية الأخلاقية	.588	.169	3.483	0.00	معنوية
الولاء السلوكي	<---	المسؤولية الإنسانية	.419	.292	1.432	0.152	معنوية
الولاء المعرفي	<---	المسؤولية الإنسانية	.360	.262	1.375	0.169	غير معنوية
الولاء السلوكي	<---	الثقافة التنظيمية	.259	.288	.900	.368	غير معنوية
الولاء المعرفي	<---	الثقافة التنظيمية	.252	.267	.944	.345	غير معنوية
الولاء السلوكي	<---	إدارة المعرفة	-.056	.083	-.678	.498	غير معنوية
الولاء المعرفي	<---	إدارة المعرفة	-.041	.077	-.527	.598	غير معنوية

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

من الجدول أعلاه نجد أن:

## 1- التميز التنظيمي مع المسؤولية الإجتماعية

### أ- القيادة :

1- القيمة الاحتمالية للفرضية الأولى " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و المسؤولية الأخلاقية " القيمة الاحتمالية هي 0.03 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية الأولى أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و المسؤولية الأخلاقية عليه تم قبول الفرضية الأولى.

2- القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و المسؤولية الإنسانية القيمة الاحتمالية هي 0.00 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و المسؤولية الإنسانية عليه تم قبول الفرضية الثانية .

### ب- الثقافة التنظيمية:

1. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و المسؤولية الأخلاقية " القيمة الاحتمالية هي 0.03 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و المسؤولية الأخلاقية عليه تم قبول الفرضية الثالثة .

2. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و المسؤولية الإنسانية القيمة الاحتمالية هي 0.00 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و المسؤولية الإنسانية عليه تم رفض الفرضية الرابعة.

## ج- إدارة المعرفة :

1. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و المسؤولية الأخلاقية " القيمة الاحتمالية هي 0.10 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و المسؤولية الأخلاقية عليه تم رفض الفرضية الخامسة.

2. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و المسؤولية الإنسانية " القيمة الاحتمالية هي 0.92 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و المسؤولية الإنسانية عليه تم رفض الفرضية السادسة.

## 2- التميز التنظيمي مع ولاء العملاء

### أ- القيادة :

1. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و الولاء السلوكي " القيمة الاحتمالية هي 0.80 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و الولاء السلوكي عليه تم رفض الفرضية السابعة.

2. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و المسؤولية الإنسانية القيمة الاحتمالية هي 0.82 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و المسؤولية الإنسانية عليه تم رفض الفرضية الثامنة .

## ب- الثقافة التنظيمية:

1. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء السلوكي " القيمة الاحتمالية هي 0.368 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء السلوكي عليه تم رفض الفرضية التاسعة.
2. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء المعرفي القيمة الاحتمالية هي 0.345 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء المعرفي عليه تم رفض الفرضية العاشرة.

## ج- إدارة المعرفة :

1. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الولاء السلوكي " القيمة الاحتمالية هي 0.498 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الولاء السلوكي عليه تم رفض الفرضية الحادية عشر.
2. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الولاء المعرفي " القيمة الاحتمالية هي 0.598 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الولاء المعرفي عليه تم رفض الفرضية الثانية عشر.

### 3- المسؤولية الاجتماعية مع ولاء العملاء

#### أ- المسؤولية الأخلاقية :

3- القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الأخلاقية و الولاء السلوكي " القيمة الاحتمالية هي 0.06 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الأخلاقية و الولاء السلوكي عليه تم رفض الفرضية الثالثة عشر .

4- القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الأخلاقية و الولاء المعرفي القيمة الاحتمالية هي 0.00 وهي أقل من 0.05 عليه تم قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الأخلاقية و الولاء المعرفي عليه تم قبول الفرضية الرابعة عشر .

#### ب- المسؤولية الإنسانية:

3. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإنسانية و الولاء السلوكي " القيمة الاحتمالية هي 0.15 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإنسانية و الولاء السلوكي عليه تم رفض الفرضية الخامسة عشر .

4. القيمة الاحتمالية للفرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإنسانية و الولاء المعرفي " القيمة الاحتمالية هي 0.16 وهي أكبر من 0.05 عليه تم رفض الفرضية أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإنسانية و الولاء المعرفي عليه تم رفض الفرضية السادسة عشر .

## جدول (18/3/4) : يوضح اختبار الأثر المباشر للفرضيات الفرعية

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	القيادة	الثقافة التنظيمية	إدارة المعرفة	المسؤولية الإنسانية	المسؤولية الأخلاقية	الولاء المعرفي	الولاء السلوكي
المسؤولية الأخلاقية	0.225	0.406	0.128	0.000	0.000	0.000	0.000
المسؤولية الإنسانية	0.506	0.622	0.007	0.000	0.000	0.000	0.000
الولاء السلوكي	0.047	0.259	-0.056	0.419	0.318	0.000	0.000
الولاء المعرفي	0.040	0.252	-0.041	0.360	0.588	0.000	0.000

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن الأثر المباشر دون أثر الوسيط:

### 1- التمييز التنظيمي

#### أ- القيادة

- 1- الأثر المباشر لمتغير (القيادة) على المسؤولية الأخلاقية هو 0.225 .
- 2- الأثر المباشر لمتغير (القيادة) على المسؤولية الإنسانية هو 0.506.
- 3- الأثر المباشر لمتغير (القيادة) على الولاء السلوكي هو 0.047.
- 4- الأثر المباشر لمتغير (القيادة) على الولاء المعرفي هو 0.040.

#### ب- الثقافة التنظيمية

1. الأثر المباشر لمتغير (الثقافة التنظيمية) على المسؤولية الأخلاقية هو 0.406.
2. الأثر المباشر لمتغير (الثقافة التنظيمية) على المسؤولية الإنسانية هو 0.622.
3. الأثر المباشر لمتغير (الثقافة التنظيمية) على الولاء السلوكي هو 0.259.
4. الأثر المباشر لمتغير (الثقافة التنظيمية) على الولاء المعرفي هو 0.252.

ج- إدارة المعرفة

1. الأثر المباشر لمتغير (إدارة المعرفة) على المسؤولية الأخلاقية هو 0.128 .
2. الأثر المباشر لمتغير (إدارة المعرفة) على المسؤولية الإنسانية هو 0.007.
3. الأثر المباشر لمتغير (إدارة المعرفة) على الولاء السلوكي هو -0.056 .
4. الأثر المباشر لمتغير (إدارة المعرفة) على الولاء المعرفي هو -0.041 .

2-المسؤولية الاجتماعية

أ- المسؤولية الأخلاقية

- 1-الأثر المباشر لمتغير (المسؤولية الأخلاقية) على الولاء السلوكي هو 0.419.
- 2-الأثر المباشر لمتغير (المسؤولية الأخلاقية) على الولاء المعرفي هو 0.360.

ب- المسؤولية الإنسانية

- 3-الأثر المباشر لمتغير (المسؤولية الإنسانية) على الولاء السلوكي هو 0.318.
- 4-الأثر المباشر لمتغير (المسؤولية الإنسانية) على الولاء المعرفي هو 0.588.

جدول (19/3/4) : يوضح اختبار الأثر الغير مباشر للفرضيات الفرعية

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	الولاء المعرفي	الولاء السلوكي	المسؤولية الإنسانية	المسؤولية الأخلاقية	إدارة المعرفة	الثقافة التنظيمية	القيادة
المسؤولية الأخلاقية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
المسؤولية الإنسانية	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
الولاء السلوكي	.000	.000	.000	.000	0.044	0.389	.283
الولاء المعرفي	.000	.000	.000	.000	0.078	0.463	0.315

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن :

1. أثر المتغير (القيادة) على المتغير (الولاء السلوكي) في حالة وجود المتغير الوسيط هو 0.283 وهو أعلى من (0.047) الأثر المباشر دون الوسيط أي أن وجود المتغير الوسيط حسّن من أثر القيادة على الولاء السلوكي ، عليه تم قبول الفرضية السابعة عشر ، بمعنى آخر تم التحقق من الفرضية أي يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين القيادة و الولاء السلوكي.

2. أثر المتغير (القيادة) على المتغير (الولاء المعرفي) في حالة وجود المتغير الوسيط هو 0.315 وهو أعلى من (0.040) الأثر المباشر دون الوسيط أي أن وجود المتغير الوسيط حسّن من أثر القيادة على الولاء المعرفي ، عليه تم قبول الفرضية الثامنة عشر ، بمعنى آخر تم التحقق من الفرضية أي يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين القيادة و الولاء المعرفي.

3. أثر المتغير (الثقافة التنظيمية) على المتغير (الولاء السلوكي) في حالة وجود المتغير الوسيط هو 0.389 وهو أعلى من (0.259) الأثر المباشر دون الوسيط أي أن وجود المتغير الوسيط حسّن من أثر الثقافة التنظيمية على الولاء السلوكي ، عليه تم قبول الفرضية التاسعة عشر ، بمعنى آخر تم التحقق من الفرضية أي يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء السلوكي.

4. أثر المتغير (الثقافة التنظيمية) على المتغير (الولاء المعرفي) في حالة وجود المتغير الوسيط هو 0.463 وهو أعلى من (0.252) الأثر المباشر دون الوسيط أي أن وجود المتغير الوسيط حسّن من أثر الثقافة التنظيمية على الولاء المعرفي ، عليه تم قبول الفرضية العشرون ، بمعنى آخر تم التحقق من الفرضية أي يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء المعرفي.

5. أثر المتغير (الثقافة التنظيمية) على المتغير (الولاء السلوكي) في حالة وجود المتغير الوسيط هو 0.044 وهو أعلى من (-0.056) الأثر المباشر دون الوسيط أي أن وجود المتغير الوسيط حسّن من أثر الثقافة التنظيمية على الولاء السلوكي ، عليه تم قبول

الفرضية الحادي و العشرون ، بمعنى آخر تم التحقق من الفرضية أي يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء السلوكي.

6. أثر المتغير (الثقافة التنظيمية) على المتغير (الولاء المعرفي) في حالة وجود المتغير الوسيط هو 0.078 وهو أعلى من (-0.041) الأثر المباشر دون الوسيط أي أن وجود المتغير الوسيط حسن من أثر الثقافة التنظيمية على الولاء المعرفي ، عليه تم قبول الفرضية الثانية و العشرون ، بمعنى آخر تم التحقق من الفرضية أي يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء المعرفي.

## ملخص نتائج الفرضيات

### جدول (20/3/4) يبين نتائج اختبار فرضيات الدراسة

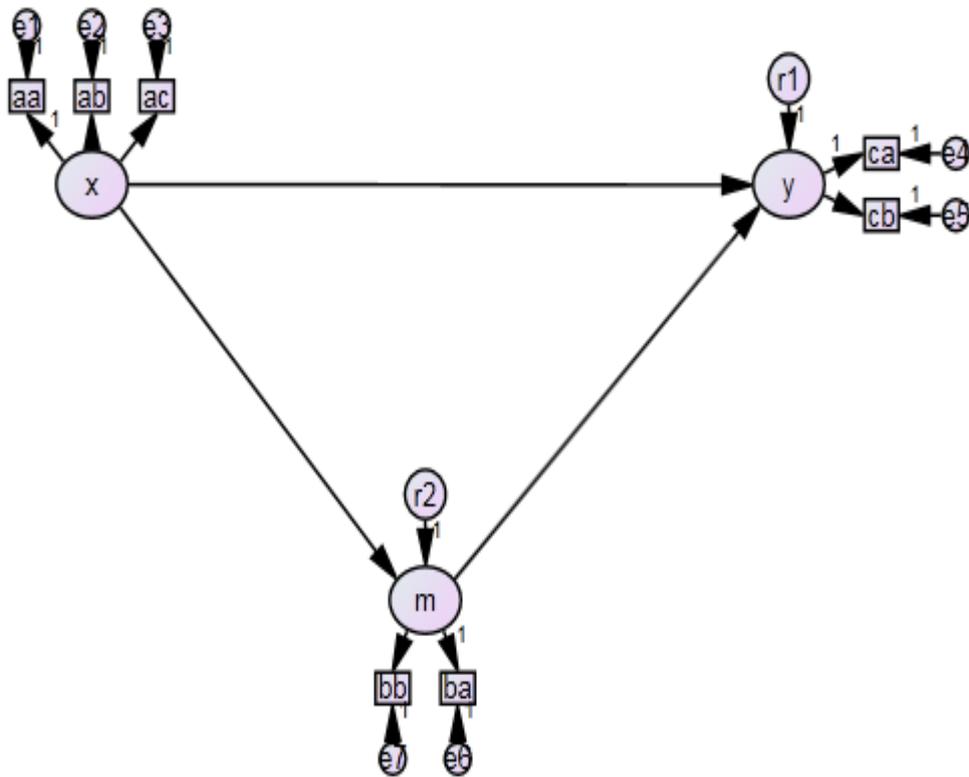
حالة الإثبات	الفروض
دعمت	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي وولاء العملاء
دعمت	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي و المسؤولية الاجتماعية.
دعمت	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و ولاء العملاء.
توسط	يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء.
دعمت	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والولاء السلوكي
لم تدعم	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والولاء المعرفي
لم تدعم	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء السلوكي
لم تدعم	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء المعرفي
لم تدعم	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الولاء السلوكي
لم تدعم	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الولاء المعرفي
دعمت	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والمسؤولية الأخلاقية
دعمت	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والمسؤولية الإنسانية
دعمت	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و المسؤولية الأخلاقية
دعمت	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و المسؤولية الإنسانية.
دعمت	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و المسؤولية الأخلاقية
لم تدعم	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و المسؤولية الإنسانية
لم تدعم	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الأخلاقية و الولاء السلوكي
لم تدعم	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الأخلاقية و الولاء المعرفي
لم تدعم	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإنسانية و الولاء السلوكي
لم تدعم	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإنسانية و الولاء المعرفي
توسط	يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين القيادة و الولاء السلوكي
توسط	يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين القيادة و الولاء المعرفي
توسط	يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء السلوكي

توسط	يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء المعرفي
توسط	يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين إدارة المعرفة و الولاء السلوكي
توسط	يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين إدارة المعرفة والولاء المعرفي

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

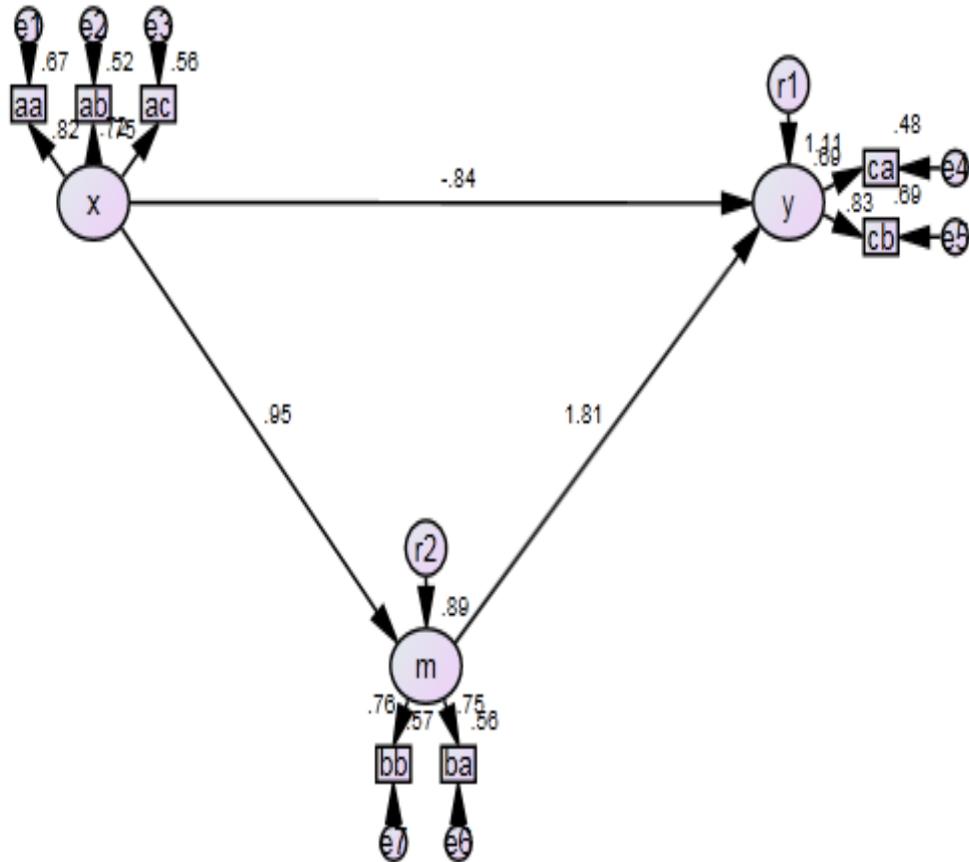
### نموذج الدراسة الرئيسي :

شكل رقم (9/3/4) يوضح نموذج الدراسة الرئيسي



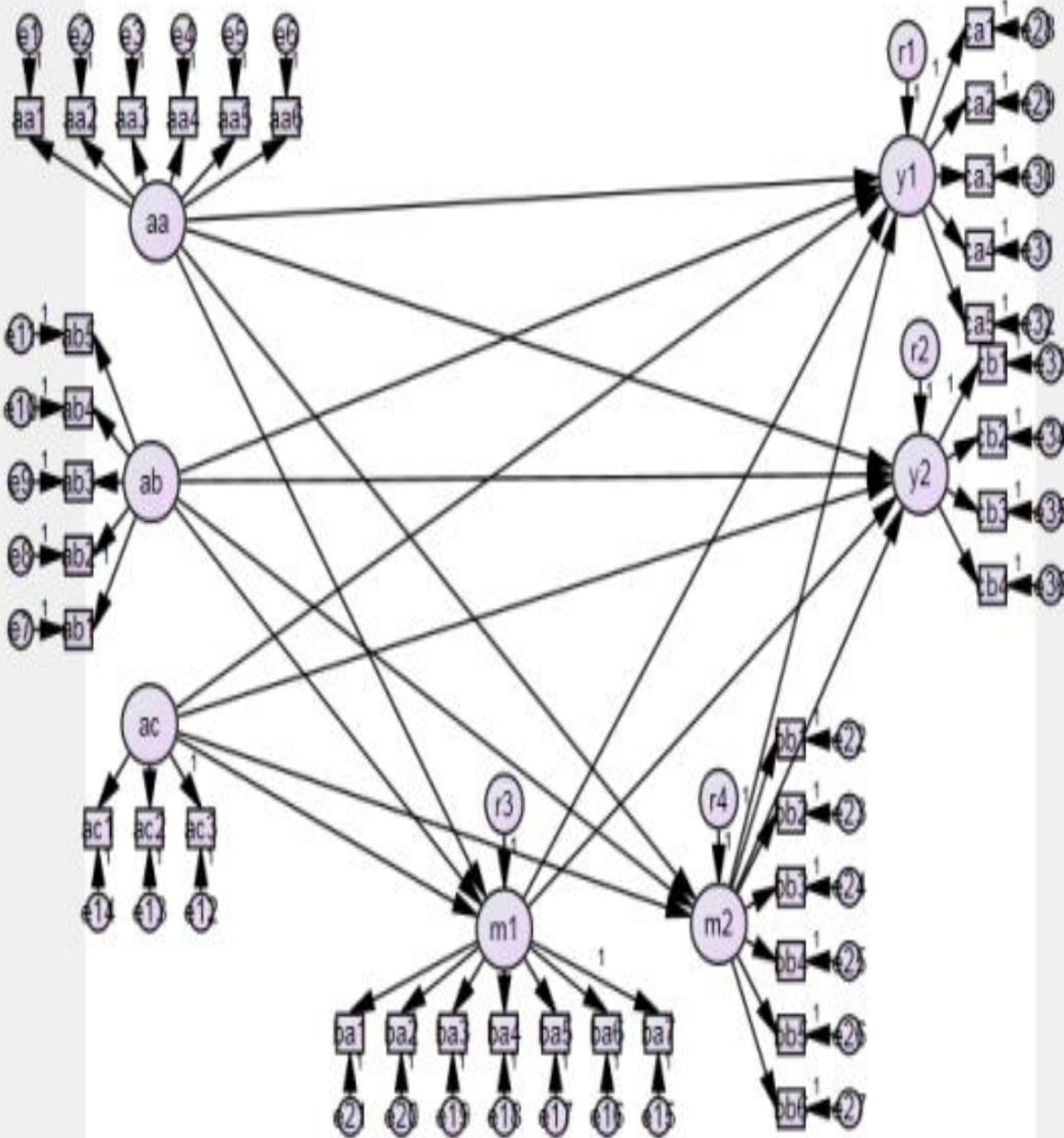
نتائج نموذج الدراسة الرئيسي :

شكل رقم (10/3/4) يوضح نتائج نموذج الدراسة الرئيسي



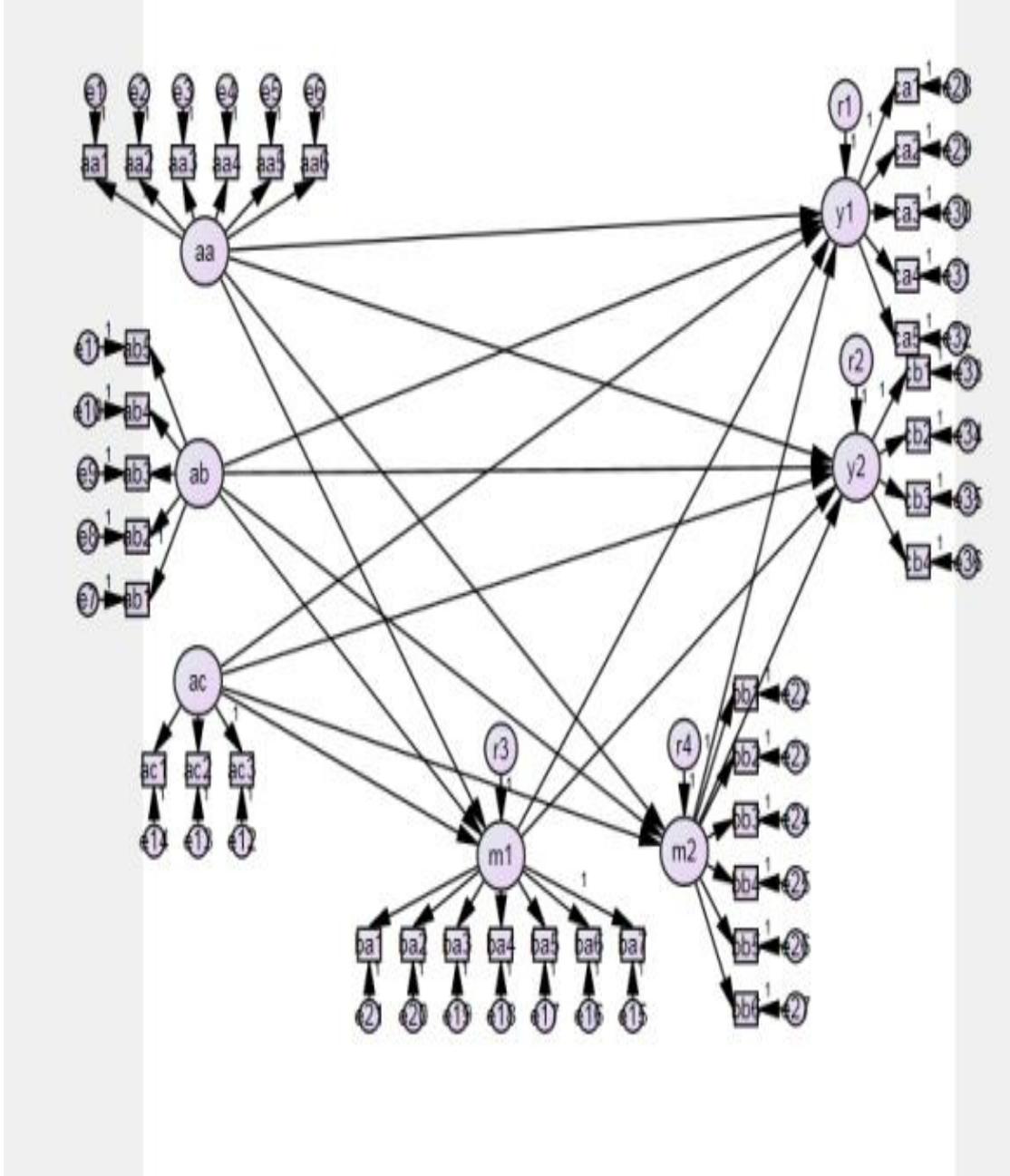
نموذج الفرضيات الفرعية للدراسة:

شكل رقم (11/3/4) يوضح الفرضيات الفرعية للدراسة:



نتائج نموذج الفرضيات الفرعية للدراسة:

شكل رقم (12/3/4) يوضح نتائج نموذج الفرضيات الفرعية للدراسة



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 5-0 تمهيد

تناول هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشة النتائج والتوصيات، والصعوبات التي واجهت الدراسة والدراسات المستقبلية المقترحة.

#### 5-1 ملخص النتائج :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي و ولاء العملاء.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و ولاء العملاء.
4. يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي و ولاء العملاء.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والولاء السلوكي.
6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والولاء المعرفي.
7. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء السلوكي.
8. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الولاء المعرفي.
9. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الولاء السلوكي.
10. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الولاء المعرفي.
11. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و المسؤولية الأخلاقية.
12. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و المسؤولية الإنسانية.
13. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الأخلاقية.
14. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و المسؤولية الإنسانية.
15. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمسؤولية الأخلاقية.
16. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و المسؤولية الإنسانية.
17. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الأخلاقية و الولاء السلوكي.
18. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الأخلاقية و الولاء المعرفي.



19. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإنسانية و الولاء المعرفي.
20. يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين القيادة و الولاء السلوكي
21. يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين القيادة و الولاء المعرفي.
22. يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء السلوكي.
23. يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الولاء المعرفي.
24. يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين إدارة المعرفة و الولاء السلوكي.
25. يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين إدارة المعرفة و الولاء المعرفي.

### 5-1-1 مناقشة النتائج:

**النتيجة الأولى:** أظهرت نتائج التحليل أن أبعاد التميز التنظيمي ليست لديها تأثير إيجابي لتحقيق ولاء العملاء حيث أن القيادة و الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لا تؤثر إيجابياً على أبعاد ولاء العملاء إلا أن بعد القيادة يؤثر إيجابياً على بعد الولاء السلوكي وهذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الاختلاف في مجتمع الدراسة والنتائج و يرجع الاختلاف إلى عملية ربط متغيرات الدراسة و مجتمع البحث أو البيئة التي اجر فيه البحث و من جهة أخرى بينت نتائج الدراسة عدم موافقة أفراد العينة علي أن التميز التنظيمي يسهم في تحقيق ولاء العملاء.

**النتيجة الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية خلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية ويتضح ذلك من خلال التحليل الإحصائي الذي خلص إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد التميز التنظيمي على المسؤولية الاجتماعية ، حيث أوضحت الدراسة أن بعد ادارة المعرفة ليس له أثر على بعد لمسؤولية الإنسانية ،

**النتيجة الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء توصلت الدراسة ومن خلال التحليل الإحصائي أنه ليس هنالك تأثير لإبعاد المسؤولية الاجتماعية على أبعاد وولاء العملاء حيث أن القيمة الاحتمالية هي 0.27 أكبر من 0.05

**النتيجة الرابعة :** يوجد دور وسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاء. أظهرت نتائج التحليل أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تتوسط العلاقة بين التميز

التنظيمي وولاء العملاء. و التفسير المنطقي يرجع إلى الدور المتعاضم الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية حيث أن المسؤولية الاجتماعية تسهم في تحسين التميز التنظيمي مما يؤدي إلى التفوق على المنافسين و يرجع ذلك إلى التركيز على العملاء وأن أثر المتغيرالمستقل (التميز التنظيمي ) في حالة وجود المتغير الوسيط (المسؤولية الاجتماعية) هو 0.572 وهو أعلى من (0.034) الأثر المباشر دون الوسيط أي أن وجود المتغير الوسيط حسن من أثر المتغير المستقل على المتغير التابع(ولاء العملاء)

## 5-2 التوصيات :

### 5-2-1 توصيات عامة للمصارف:

ان تعمل المصارف على توفير المعلومات المتاحة عن خدمات المصارف للعملاء لتوفير الوقت والمال والجهد وزيادة ولائهم.

### 5-2-2 توصيات خاصة لمصرف المزارع التجاري:

1. زيادة حجم المال المخصص للمسؤولية الاجتماعية وبذل جهد إعلامي لنتائج ذلك لتقوية الولاء.

2. إعداد دليل اخلاقي واضح ومعلن لجميع عملاء المصرف.

3. أن يساهم المصرف في دعم وتوفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة لتحقيق ولائهم ورضاهم، ومن ثم زيادة ولاء العملاء.

4. إهتمام المصرف بالبحث العلمي لخدمة المجتمع.

### 5-2-3 توصيات ببحوث مستقبلية:

1. دراسة العلاقة بين التميز وولاء العملاء في ظل وجود المتغيرات الديمغرافية (التحكيمية) كمتغيرات معدلة.

2. إجراء الدراسة بنفس المتغيرات في مجتمع أكبر.

3. دراسة المسؤولية الأخلاقية كمتغير وسيط.

### 5-3 محددات الدراسة:

1. عدم سماح بعض المنظمات بإجراء الدراسة الميدانية فيها .

2. محدودية المعلومات المتاحة عن المصارف في السودان.

3. عدم موضوعية إجابات بعض أفراد العينة ، وذلك لعدم الاهتمام بالبحث العلمي.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم:

ثانياً: المراجع

الكتب:

1. أحمد فهمي جلال، مبادئ التسويق مدخل إداري ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1977، ص1.
2. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، 84 شارع زكريا غنيم الابراهيمية ، الاسكندرية ، 2002.
3. د/ محمد إبراهيم عبيدات، إدارة علاقات العملاء ، الطبعة الأولى , عمان ، أمانة عمان الكبرى 2012،
4. د/مني يوسف شفيق، التسويق بالعلاقات، الطبعة الثانية، جمهورية مصر العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009،
5. د/ناجي معلا، خدمة العملاء، الطبعة الأولى 2010 ، (زمزم ناشرون وموزعون الأردن) عمان
6. عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال: كيف نواجه تحديات القرن 27، الجيزة تنوير للترجمة والنشر والتوزيع، 2010،
7. فيليب كوتلر، مبادئ التسويق، الطبعة 71 مدرسة بيرسون التعليمية، الولايات المتحدة الأمريكية، 2012، ص 176.
8. غريب محمد سيد احمد، الاحصاء والقياس في البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1988، ص 304.
9. يحيى مصطفى عليات ، ادارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015

الرسائل:

1. ابراهيم ياسين ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فاعلية حوكمة المؤسسات ، 2013
2. أبوبكر محمد الحسن ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المنظمات ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014
3. آلاء دريا محمد علي وآخرون ، الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في العلاقة ما بين المنظمات الريادية والميزة التنافسية المستدامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017

4. ترتيل عبدالقادر وآخرون، جودة الخدمة وأثرها على ولاء العملاء، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2016.
5. حسن حسين بريمة وآخرون ، اثر ادارة علاقة العملاء على ولاء العملاء ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016
6. الحسين يوسف موسى، الدور الوسيط ، لنطاق تحكم العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركة والانتماء التنظيمي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013
7. شيماء عبدالله حميد ، جودة الخدمات المصرفية واثرها في تحقيق ولاء العملاء ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 20121
8. صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018
9. الطيب محمد اسماعيل محمد ، الدور الوسيط لجودة الخدمة المدركة ، في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017
10. عبدي حسين ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحديد التميز التنظيمي للمؤسسة ، الجزائر ، جامعة عبدالحميد باديس ، 2018 .
11. عثمان القاسم ، المسؤولية الاجتماعية المدركة وأثرها على الالتزام التنظيمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2018
12. مثنى عبدالوهاب المولى ، اثر التوجه بادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة، العراق ، 2019
13. محمد ناهد ، اثر المسؤولية الاجتماعية للشركات في ولاء العملاء ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015
14. مصطفى محمد حسين، دور للمسؤولية الاجتماعية وأداء شركات الاتصال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2016
15. وفاء محمد فخري، دور الاستنزاف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية ، جامعة تكريت ، 2016
16. يحيى عبدالرازق ، اساليب ادارة التميز التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة، 2019.

## المجلات

1. زيد حضير محسن ، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العراق ، 2017
2. عامر عبدالكريم الزبحاوي، التفكيرالابتكاري ودوره في تحقيق التميزالتنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المدارس الأهلية في محافظة ، النجف الاشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 4 ، 2018 .
3. محمدعباس ديوب، أثر جودة الخدمة الفندقية على ولاء العملاء " دراسة مسحية" ، 2015،

## المراجع الأجنبية:

1. Durrah, Omar, Khmour, Naser, and AL-Abbadi, Samir, (2014), " the Impact of the Implementation of organizational Excellence policies on the contextual performance: A case study in the cardiovascular surgery Hospital", International Business Research; Vol. 7, No. 9..



**الملاحق**



ملحق رقم (1)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ,,

### الموضوع : تحكيم استبانة

يقوم الباحث بدراسة تهدف الي(الدورالوسيط للمسؤوليةالإجتماعية في العلاقة بين التميز التنظيمي وولاء العملاءبينك المزارع التجاري بولاية الخرطوم)وذلك لإستكمال متطلبات الحصول علي درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال تحت إشراف الدكتور / سامى مصطفى محمد علي ,ولإغراض هذه الدراسة قام الباحث بتصميم الإستبانة , ولأنكم من المختصين بهذا المجال يسر الباحث ان يضع بين أيديكم هذه الإستبانة في صورتها الأولي راجيا من سيادتكم التكرم بتحكيمها من حيث مدي ملائمة وانتماء الفقرة للمجال الذي تتدرج تحته ,ووضوح المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية , وازافة اي تعديلاتونه مناسباً .

سيكون لإرائكم وتوجيهاتكم السديدة الأثر الفاعل في إخراج هذه الإستبانةبصورة مناسبة ومكاملة لإهداف الدراسة , لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء آراءكم ومقترحاتكم في كل فقرة من فقرات الإستبانة .

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير

الدارس/ حذيفه محمد أحمد عمر

موبايل : 0902708044

أولاً : البيانات الشخصية :

الرجاء وضع علامة (√) أمام الخيار الذي يناسبك

1/ النوع:

ذكر  أنثى

2/ العمر:

30 سنة فأقل  من 31 - 35 سنة   
من 36 - 40 سنة  من 41 - 45 سنة   
من 46 سنة فأكثر

3/ التخصص العلمي:

محاسبة  إدارة  اقتصاد   
دراسات مصرفية  أخرى

4/ المؤهل العلمي:

بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير   
دكتوراه  أخرى

5/ المسمى الوظيفي:

مدير مراجع  رئيس مراجعين  مراجع   
مساعد مراجع  محاسب  أخرى

6/ سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  6 - 10 سنوات   
11 - 15 سنة  16 - 20 سنة   
20 سنة فأكثر

## ثانياً: محاور الدراسة

### المحور الأول: التميز التنظيمي

هو مجموعة من القواعد والاساليب المنطقيها الحكيمة التي توازن بين الاهداف والقدرات والممارسات في المؤسسة والتي تقودها إلي تحقيق أفضل الإنجازات. حيث تمت دراسة ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (القيادة، الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة)

#### 1. القيادة:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق بشدة	لأوافق
1.	يسهل التواصل مع القيادة عبر قنوات التواصل المختلفة					
2.	القيادة القدرة علي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية					
3.	تقوم القيادة بتحديث نظام العمل باستمرار ليتناسب مع ماتطلبه حاجات العملاء والمجتمع					
4.	تتمتع القيادة بالقدرة على استغلال الفرص التنظيمية					
5.	توفر القيادة الفرص التطويرية للعاملين بالبنك					
6.	تقدر القيادة ظروف العاملين الخارجية مثل حالات المرض، الوفاة، المناسبات					

#### 2. الثقافة التنظيمية:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق بشدة	لأوافق
1.	هناك شعور بالانتماء للبنك ككل بدلاً من الوحدة التي أعمل فيها					
2.	يهتم البنك بمعتقدات العملاء والتغيرات التي يرغبون في حدوثها					
3.	يهتم البنك بالتأثير على لعملاء ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة					
4.	هناك شعور داخل البنك للتركيز على جودة الخدمات المقدمة					
5.	أشعر أنني مسؤول عن إحتياجات ورغبات العملاء داخل وخارج البنك					

### 3. إدارة المعرفة:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق بشدة	لأوافق
1.	تواظب إدارة البنك على برامجها التدريبية لمواكبة التطورات المعرفية					
2.	تتابع إدارة البنك موظفيها عبر الفروع التي يعملون فيها					
3.	تهتم إدارة البنك بالبحث العلمي لخدمة المجتمع					

### المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية :

هي التزام الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك من خلال المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي. حيث تم دراسة بعدين من أبعاد المسؤولية الاجتماعية وهما (المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الإنسانية).

#### 1. المسؤولية الأخلاقية:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق بشدة	لأوافق
1.	تتوافق رسالة البنك وأهدافه مع أهداف وقيم المجتمع					
2.	البنك نظاماً صارماً لمحاربة الفساد الإداري بشتي أنواعه					
3.	لدى البنك دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العملاء فيه					
4.	ينفذ البنك أعماله بشكل يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع المحلي					
5.	يقوم البنك بالترويج عن خدماته بشكل أخلاقي					
6.	يسعى البنك إلي التميز عن البنوك الأخرى بالأساليب المشروعة					
7.	يقيم البنك علاقات طيبة مع البنوك المنافسة لخدمة العميل والمصلحة العامة					

## 2. المسؤولية الإنسانية:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق بشدة	لأوافق
1.	يقدم البنك منح وهبات لدعم المجتمع					
2.	يخصص البنك جزء من الأرباح لدعم المؤسسات الخيرية					
3.	يساهم البنك في دعم البنية التحتية للمجتمع المحلي (الطرق, المراكز الصحية, المدارس)					
4.	يساهم البنك في توفير فرص عمل لذوي الإحتياجات الخاصة					
5.	يساهم البنك في حل المشاكل والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع المحلي أثناء الأزمات					
6.	يدعم البنك برامج حماية البيئة والمجتمع					

### المحور الثالث: ولاء العملاء :

هو إلتزام عميق إعادة شراء منتج أو خدمة في المستقبل مهما كانت المؤثرات المحيطة والجهود التسويقية التي تسعى لمحاولة تغيير قرار الشراء حيث تم دراسة بعدين من أبعاد ولاء العملاء وهما (الولاء السلوكي, الولاء المعرفي).

### 1.الولاء السلوكي:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق بشدة	لأوافق
1.	هذا البنك هو خيارى الأول للحصول على الخدمة					
2.	لدى تفضيل عالى لخدمات البنك الذي اتعامل معه					
3.	أنوي زيادة حجم الطلب على خدمات هذا البنك المقدمة					
4.	أشعر بولائي (إنتمائي) لهذا البنك لأنه بنك وطني					
5.	وجود معاملة مميزة من قبل بنك منافس لاتجعلني أتحول إليه					

## 2. الولاء المعرفي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق بشدة	لأوافق
1.	تشكل المعلومات المتاحة عن خدمات البنك عاملاً هاماً في إختياري لهذا البنك					
2.	يقوم البنك بتعريف عملائه بجودة الخدمات التي يقدمها					
3.	توجد جهات يلجأ إليها العملاء لضمان حقوقهم عند تعرضهم للضرر من البنك					
4.	يقوم البنك بتدريب عملائه على كيفية إستخدام الخدمات المقدمه من خلال فروعه ووسائل الترويج					

ملحق رقم (2)  
قائمة المحكمين

الوظيفة	الجهة	الاسم	الرقم
أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	د. بشارة موسى بشارة	1
أ. مساعد	جامعة أمدرمان الاسلامية	د. عبدالخالق ابكر سليمان	2
أ. مساعد	جامعة النيلين	نصر الدين الأمين	3

### ملحق رقم (3)

#### الدراسات السابقة

اهم النتائج والتوصيات	المنهج	المتغيرات			عنوان البحث	اسم الباحث وتاريخ البحث
		المعدل	الوسيط	المستقل		
وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات التفكير الابتكاري والتميز التنظيمي في المنظمات بشكل عام وفي المدارس الأهلية بشكل خاص	الوصفي	التميز التنظيمي			التفكير الابتكاري ودوره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية لإراء عينة من التدريسي في المدارس الأهلية في محافظة النجف الاشراف	عامر عبدكريم 2018
إن هنالك علاقة إيجابية بين المسؤولية الإجماعية المدركة والالتزام التنظيمي ويوصي الباحث بإجراء الدراسة في البنوك التجارية	الوصفي	الإلتزام التنظيمي			المسؤولية الإجماعية المدركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي دراسة عينة من شركات الإتصال بالسودان	عثمان القاسم 2018
على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة الا ان ذلك يعود عليها بالفائدة خاصة على صورتها ومكانتها لدى أصحاب المصلحة	الوصفي	التميز التنظيمي			دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف	عدي حسين 2017
ضرورة قيام	الوصفي	التميز			التوجه الريادي	زيد خضير

الجامعه وكلياتها المبحوثه بدعم وتعزيز ثقافة التوجه الريادي بأبعادها في خلق المزيد من فرص تحقيق التميز التنظيمي		التنظيمي				وتأثيره في التميز التنظيمي بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد	محسن 2017
هنالك أثر إيجابي جزئي للمسؤولية الاجتماعية تماعيه على ولاء العملاء وهو وجود علاقه ايجابية بين المسؤولين الاجتماعية وولاء العملاء	الوصفي	ولاء العملاء			المسؤولية الاجتماعية	أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على ولاء العملاء	محمد ناهد أحمد 2015
-هنالك علاقة إيجابية بين إستجابة الخدمة الفندقية وبين ولاء العملاء -هنالك علاقة إيجابية بين ملموسية الخدمة الفندقية وبين ولاء العملاء	الوصفي	ولاء العملاء			جودة الخدمة الفندقية	أثر جودة الخدمة الفندقية على ولاء العملاء	محمد عباس ديوب 2014
-الشركة تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة -إن تبني الشركة لفكرة المسؤولية الاجتماعية يحسن من أدائها وصورتها في المجتمع	الوصفي	تحقيق أداء المنظمات			المسؤولية الاجتماعية	دور المسؤولية الاجتماعية عنية في تحقيق أداء المنظمات	ابوبكر محمد الحسن 2014
-أثر المسؤولية الاجتماعية	الوصفي	وولاء العاملين			المسؤولية الاجتماعية	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وولاء العاملين	GholamSaj adi 2014

عامة إيجابي وللأبعاد الأربعة تأثير على ولاء العاملين							
إن ما يتم إنفاقه على نشاطات المسؤولية الإجتماعية له التأثير الإيجابي على الأداء المالي وإلي أن المسؤولية الإجتماعية هي واحد من عوامل النجاح لتلك البنوك .	الوصفي	الأداء المالي			المسؤولية الإجتماعية	أثر المسؤولية الإجتماعية على الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا	Kipruto 2013
إن المسؤولية الإجتماعية هي إلتزام المؤسسة تجاه المؤسسة التي يعمل بها وأبعادها تمثل البعد الإقتصاد يوالقانوني والأخلاقي والأنساني وعلاقة المسؤولية بحوكمة الشركات تمثل أصحاب المصلحة	الوصفي	تحسين فاعلية حوكمة المؤسسات			المسؤولية الإجتماعية	دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين فاعلية حوكمة المؤسسات	إبراهيم ياسين 2013

