



## الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين مواطنة الشركات والسلوك الإبتكارى لموظفى فروع البنوك بمدينة المنصورة

د. أحمد محمد السيد أحمد السطوحى

د. حميدة محمد النجار

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

كلية التجارة – جامعة المنصورة

أ.داليا محمد عبد المنصف

باحثة ماجستير بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

[dalia.monsef81@gmail.com](mailto:dalia.monsef81@gmail.com)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

النجار، حميدة محمد؛ السطوحى، أحمد محمد؛ عبد المنصف؛ داليا محمد (٢٠٢٢). الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين مواطنة الشركات والسلوك الإبتكارى لموظفى فروع البنوك بمدينة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢) ج٣، ١٤١٧ - ١٤٦٠.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.edu/>

---

---

## الدور الوسيط للثقة التنظيمية فى العلاقة بين مواطنة الشركات والسلوك الإبتكارى لموظفى فروع البنوك بمدينة المنصورة

د. حميدة محمد النجار، د. أحمد محمد السطوحى، أداليا محمد عبد المنصف أحمد

### ملخص البحث:

استهدف هذا البحث تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد مواطنة الشركات (الإقتصادى والقانونى والأخلاقى والإختيارى) على السلوك الإبتكارى من خلال توسيط الثقة التنظيمية لموظفى فروع البنوك الاملة بمدينة المنصورة. واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء لجمع البيانات من موظفى البنوك، وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة ٢٣١ قائمة، وتم تطبيق أسلوب تحليل المسار لإختبار فروض الدراسة عن طريق إستخدام البرنامج الإحصائى **Amos V.26**.

وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد مواطنة الشركات على كلاً من السلوك الإبتكارى، والثقة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لبعدى الثقة التنظيمية (الثقة فى المشرف، والثقة فى المنظمة) على السلوك الإبتكارى للعاملين. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى غير مباشر لمواطنة الشركات على السلوك الإبتكارى للعاملين عند توسيط الثقة التنظيمية. وفى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، فقد أقرحت مجموعة من التوصيات التى يمكن أن تسهم فى بناء وتعزيز السلوك الإبتكارى لدى الموظفين .

الكلمات الرئيسية: مواطنة الشركات، الثقة التنظيمية، السلوك الإبتكارى فى العمل.

## مقدمة:

تعد الحلول الابتكارية في مكان العمل عنصراً أساسياً لضمان نجاح واستمرارية المنظمات وتأمين الاداء الفعال بها ، ولتحقيق هذا النجاح تحتاج المنظمات إلى موظفين يعتمدون على أساليب مبتكرة في حل المشكلات والتحديات في بيئة العمل ، ويشار إلى مساهمات الأفراد في تنمية وتطوير الابتكار في المنظمة على أنه السلوك الابتكارى في العمل (Gerhard et al., 2021).

كما تقدم مواطنة الشركات والتي تعتمد على إجراءات وسياسات مسؤولة إجتماعيا فوائد عديدة للمنظمة وان أهميتها ليس فقط في تقليل الاثار السلبية على المجتمع والبيئة و الناتجة عن الأنشطة المختلفة للمنظمة ، و إنما أيضاً من خلال ضمان تحقيق الرضا لدى أصحاب المصلحة الأساسيين مثل الموظفين ومقابلة الاحتياجات المعنوية لهم وتعزيز الإتجاهات والسلوكيات الإيجابية لديهم

(Lin & Liu, 2019). كما أن لها تأثير إيجابى علي إتجاهات وسلوك العميل الداخلي للمنظمة، فالموظفون يتأثرون بشكل مباشر من خلال سياسات الاجور والتأمين الصحي وإجراءات الأمن و السلامة ، كما يتأثرون بشكل غير مباشر من خلال السياسات التنظيمية التي تؤثر علي المجتمع المحلي الذي يعمل به الموظف . إن إدارة الموارد البشرية لها دور حيوي في تطوير وتحسين وفي أداء الموظفين في معظم المنظمات وبذلك فإن عمليات مواطنة الشركات تعد من ضمن المهام الاساسية لها بالإضافة إلي قياس مدى نجاح هذه العمليات (Mainenti, 2016).

و تعد العلاقة بين الثقة التنظيمية و سلوك مواطنة الشركات علاقة مشروطة بمدى تحمل الموظفين للمخاطر وقبولهم للمسؤوليات ، لأنه كلما زادت المسؤوليات كلما زادت درجة الإنقاد والمحاسبة ، وبتحمل الموظف مسؤوليات أكثر ما هو محدد في التوصيف الوظيفي فإنه يندمج في سلوكيات المساعدة للاخرين داخل المنظمة (Tourigny et al., 2019) وهنا تتبلور أهمية الثقة التنظيمية كأحد مدخلات السلوك الابتكارى.

و ينتج السلوك الابتكارى عن جهود طوعية إختيارية بالإضافة لاستخدام الحدس كنتيجة لتقييم المعرفة فيما يتعلق بالبيئة التنظيمية والعلاقات مع المشرف أى ان هناك محددات للسلوك الابتكارى تتكون من مجموعة متنوعة من العوامل التنظيمية والفردية (Taştan, 2013). مثل الاستعداد العام للتغيير كنوع من العوامل الفردية القائمة على شخصية الموظف أيضا الاختلافات الفردية وخاصة السمات الفردية و الميل للإبتكار والتوجه بالريادة ( Yuan & Woodman 2010). و بالرغم من قيام العديد من الدراسات بفحص العلاقة بين الابتكار والمسؤولية الاجتماعية

وتوضيح التأثير المتبادل بينهم (Gregor et al.,2007 ; Gregor & Frontrodona,2008) كما قامت بعض الدراسات بفحص تأثير أبعاد مواطنة الشركات علي مستوى البحث والتطوير بالمنظمة (Brammer & Millington,2008).

كذلك تناولت الدراسات السابقة ، العلاقة بين الثقة التنظيمية ومستوي الابتكار في المنظمة (Jung et al.,2003) ، كذلك دراسة تأثير الثقة التنظيمية علي المشاركة في المعرفة المعقدة (Levin & Cross ,2004 ; Chowdury ,2005) .

كما قامت بعض الدراسات السابقة بدراسة تأثير ابعاد مواطنة الشركات علي ثقة الموظفين في المنظمة (Robinson, 2002 ;Williams ,2005) بالإضافة لدراسة العلاقة بين ابعاد المواطنة التنظيمية وبعض المخرجات الايجابية المرتبطة بالعميل او بالاداء المالي للمظمات (Becker-Olsen et al., 2006).

إلا أنه يلاحظ أن هذه الدراسات أغفلت فحص التأثير المباشر و غير المباشر لأبعاد مواطنة الشركات ( الأقتصادي ، القانوني ، الأخلاقي ، الإختياري ) علي السلوك الابتكاري بتوسيط دور الثقة التنظيمية . وبناءً على ذلك يكمن تساؤل الدراسة في:

#### هل يمكن تحسين السلوك الإبتكاري من خلال مواطنة الشركات والثقة التنظيمية؟

ويتضمن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- (١) ما تأثير أبعاد مواطنة الشركات علي بعدي الثقة التنظيمية والسلوك الإبتكاري للموظف ؟
- (٢) ما تأثير بعدي الثقة التنظيمية علي السلوك الإبتكاري للموظف ؟
- (٣) ما طبيعة التأثير غير المباشر لأبعاد مواطنة الشركات علي السلوك الإبتكاري في العمل من خلال توسيط بعدي الثقة التنظيمية ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات، تنبنى الدراسة الحالية مجموعة من الأهداف والتي تساهم في تحقيق إضافة علمية للدراسات السابقة وهي:

- (١) دراسة تأثير ابعاد مواطنة الشركات علي السلوك الإبتكاري.
- (٢) تحديد التأثير المباشر لبعدي الثقة التنظيمية علي السلوك الإبتكاري للموظف.
- (٣) تحديد التأثير المباشر لأبعاد مواطنة الشركات علي بعدي الثقة التنظيمية .

٤) فحص التأثير غير المباشر لابعاد مواطنة الشركات علي السلوك الإبتكاري في العمل من خلال توسيط بعدي الثقة التنظيمية .

وتمثل هذه الدراسة إضافة علمية في مجال الخدمات المصرفية حيث أن استخدام نتائج هذه الدراسة يحقق العديد من المنافع والفوائد التي قد تساعد مديري البنوك علي فهم وإدارة التأثيرات الإيجابية لبرامج مواطنة الشركات علي ثقة الموظفين وأثر ذلك علي رفع مستوي كفاءة الاداء ليصل إلي مستوي الأداء الإبتكاري للموظف مما يساهم في رفع الاداء العام بالبنوك في ظل بيئة تنافسية سريعة الديناميكية . كما أنها تساهم في توفير معلومات حول برامج مواطنة الشركات والتي تتناسب مع طبيعة عمل القطاع المصرفي . بالإضافة إلى إن تطبيق نتائج وتوصيات هذه الدراسة يحقق العديد من المنافع للمجتمع الخارجي الذي تعمل به هذه البنوك من الناحية الإقتصادية والقانونية والأخلاقية و الأختيارية كما انها تساهم في تعظيم القيمة لدي المجتمع الداخلي للبنوك.

#### أولاً : الإطار النظرى :

ويشمل الإطار النظرى عرض متغيرات الدراسة وهى : مواطنة الشركات ، الثقة التنظيمية ، السلوك الإبتكارى ، وذلك على النحوالتالى :

#### ١- مواطنة الشركات Corporate Citizenship

تطور مفهوم مواطنة الشركات سريعا عبر مجموعة من المبادرات والسياسات المختلفة مثل عمليات تمويل ، تعليم الموظفين , تعزيز دور الاخلاق , تمويل برامج التدريب للموظفين بالإضافة الي اعتماد سياسات صديقة للبيئة وأن تكون المنظمة هي الراعي للاحداث المجتمعية الي جانب اضافة مركز رعاية للاطفال الصغار للموظفات وبرامج التسويق الاخضر كل تلك السياسات هي مؤشرات جيدة لمواطنة الشركات الجيدة (Maignan & Ferrel, 2000).

ويرى (Lin 2019) أن مواطنة الشركات تعرف بالمدى الذى تقوم فيه المنظمة بالوفاء بمسؤولياتها الخارجية (القانونية والإقتصادية ) و مسؤولياتها الداخلية (الأخلاقية والإختيارية ) المتوقعة من قبل الأطراف أصحاب المنفعة .كما يعرف أيضا مفهوم مواطنة الشركات بأنه يشير الي تحمل الموظفون مسؤولية خدمة المجتمع تماما مثل مسؤولياتهم تجاه إدارة الاعمال , ويشمل تحقيق الرفاهية للموظف والتحلي بأخلاقيات الاعمال وأن تكون المنظمة مسؤولة نحو البيئة وأيضا تكون قادرة علي تقديم منتج جيد (Maignenti,2016).

كما يوضح (Farnum 2016) ان مفهوم مواطنة الشركات يشمل نظم الإدارة الإستراتيجية والهياكل الحاكمة والسلوك التنظيمي والتي تتبني إدارة الأعمال التجارية المسؤولة و المستدامة باعتبارها متطلبات تعاقدية تجاه تنمية المجتمع وإدارة النشاط التجاري.

و عرف (Matten and Crane ( 2005) مفهوم مواطنة الشركات بأنه يصف دور المنظمة في إدارة حقوق المواطنة للأفراد و اضاف انه تعريف من نوعه يميز مواطنة الشركات بعيدا عن المفاهيم السطحية التي سادت الحقل الاكاديمي في مجال إدارة الاعمال في هذا الوقت و التي كانت تصف المنظمة بأنها مواطن في حد ذاته كما الافراد (اي ان المنظمة مثل الافراد لها نفس الحقوق والواجبات داخل اطار الدولة ) وأنها تفتقر لتقديم تصور لدور المنظمات في المجتمع -تأكيداً على دور المنظمة في إدارة أوجه معينة للمواطنة لهؤلاء الافراد - ولكنها في ذلك ليست المسؤول الوحيد عن إدارة هذه الحقوق بل أنها تتحمل جزء من مسؤولية هذه الادارة عن الحكومات ( الادوار والاعمال التي كانت في السابق مرتبطة بالدولة وحدها.

ويعرف (McKenzie 2011) المواطنة التنظيمية على أنها "سلوك فردي اختياري ، غير محدد بشكل مباشر أو صريح من قبل أنظمة المكافأة الرسمية بالمنظمة ، والتي تعمل بشكل عام على تعزيز الأداء الفعال للمنظمة وكذلك دعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية"، كما يشير (Crane et al.,2008) بأن مواطنة الشركات مؤسسة تساهم في تطوير حياة المجتمع المدني .

ومما سبق يمكن استخلاص مفهوم مواطنة الشركات كالاتي :الاستثمار في مجتمع المنظمة من خلال ادارة حقوق المواطنة للمجتمع الداخلي بها , وقيام المنظمة بمسؤولياتها القانونية والاقتصادية والاخلاقية والطوعية تجاه الافراد أصحاب المصلحة وذلك لتعظيم المنفعة الذاتية للمنظمة والمجتمع ككل وضمان البقاء في بيئة الأعمال "

وقد إتفقت معظم الدراسات علي أربعة أبعاد لمواطنة الشركات وهم : البعد الاقتصادي والبعد القانوني والبعد الاخلاقي والبعد الاختياري.

#### البعد الاقتصادي:

و يشير إلى مسؤولية المنظمة تجاه الموظفين من خلال توفير بعض المنافع الخارجية مثل برامج التدريب والتعلم ووسائل السلامة والأمان (Lin, 2019). ويرى (Hoffmann, 2015) ان البعد الإقتصادي يشير الي ربحية المنظمة وذلك من خلال قيامها بتوفير سلع وخدمات جيدة

بسعر عادل. ويوضح (Carroll et al., 1996) ان البعد الاقتصادي يشير الي الالتزام بتحقيق الربحية والقدرة علي الانتاج و الوفاء باحتياجات الاستهلاك ، بينما اصبحت النظرة الحديثة لسياسات المنظمات القائمة علي تطبيق مفهوم مواطنة الشركات الجيدة انه يجب أن يكون لها هامش ربح جيد يسمح للمستثمرين فيها بالحصول علي عوائد كبيرة علي استثماراتهم ، كما أنها تؤكد لحملة الاسهم إستمرارية العمل التجاري وتدفق المنتجات والخدمات والوظائف وكافة المنافع الاخرى المقدمة من الشركة. وأضاف (Rego, 2011) علي ذلك أن الموظفون يفرقون بين نوعين من المسؤوليات الاقتصادية وهي المسؤوليات الاقتصادية تجاه العمال والمسؤوليات الاقتصادية تجاه حملة الاسهم والمستثمرين .

#### البعد القانوني:

يشير البعد القانوني إلي مدى إلتزام المنظمة بالوفاء بمسؤولياتها نحو تحقيق أهدافها في إطار القانون الذي ينظم تلك الاعمال (Lin, 2019).. ويشير أيضاً إلي ان المنظمة يجب أن تعمل في إطار القانون وان لا تسبب الضرر للمجتمع بالإضافة لأحترام الحقوق المعنوية والأخلاقية له (Hoffmann, 2015) .

ويري (Carroll et al. (1996) ان مواطنة الشركات الصالحة تلزم المنظمات باتباع القوانين كما هو الحال مع الافراد ، وتعتبر قوانين إدارة العمال هي البنية الساسية للقواعد والمعايير التي تنظم وتحكم علاقة المنظمة بمجموعة الاطراف اصحاب المنفعة مثل العمال والموظفين والمجتمع والبيئة الطبيعية . ولكي ينظر المجتمع الي المنظمة باحترام وتقدير فأن عليها ان تعتمد نظام متكامل من اللوائح و القوانين ضمن استراتيجيات المواطنة وادارة العمليات الخاصة بها . ورغم أن تلك القوانين لا توفر الا الحد الادني من السلوك المقبول للمنظمات الا أن العديد من المنظمات تنظر لتلك اللوائح والقوانين علي أنها تمثل عائقا لها اكثر من كونها تساعد في ظل سياسات العولمة وتحديات المنافسة . ويوضح (Marsden and Andriof (1998 إلي ان مفهوم المواطنة عبارة عن فهم وإدارة التأثيرات الجوهرية للمنظمة علي المجتمع لصالح المنظمة والمجتمع ككل .

#### البعد الاخلاقي:

و يشير إلى إلتزام المنظمة بالوفاء القواعد الأخلاقية و تعزيز سلوك الإيثار بين الموظفين (Lin, 2019). و يوضح (Maignenti, 2016) بأن هذا البعد يشير إلي ما تلتزم به المنظمة من معايير أخلاقية وأن تسعى الإدارة أو المنظمة باقتناص الفرص التسويقية في إطار السلوك

الأخلاقي . و يشمل التعريف معاملة جميع أصحاب المصلحة في المنظمة بشكل عادل و باحترام وممارسة الشفافية في جميع الأنشطة التجارية وعدم التعدي علي حقوق المجتمع الذي توجد فيها الأعمال التجارية (Carroll & Buchholtz, 2015) .

و أوضح Lin et al.(2010) ان البعد الأخلاقي يشير الي إلتزام المنظمة بالمعايير والقواعد الأخلاقية و ان تتبع السلوك الصحيح في المجتمع. إن اخلاقيات الاعمال تعني بتطوير المفاهيم والممارسات المقبولة للمنظمات واتباع تلك الممارسات والسلوكيات في كافة تعاملاتها مع كل الاطراف اصحاب المنفعة وبذلك يصبح هناك وجهان لاخلاقيات الاعمال هما معرفة الاخلاقيات و التصرف بأخلاق (Matten et al., 2003). إن الممارسات الاخلاقية للأعمال والتي تتضمن تطبيق فريق العمل لمواطنة الشركات له دور هام وجوهري في أداء المنظمة ، فالمديرين التنفيذيين عليهم أن يقوموا بتقييم القرارات الأخلاقية في مقابل الأداء المالي والعائد علي الإستثمار (Carroll & Buchholtz, 2015) .

#### البعد الاختياري:

يعرف العمل التطوعي للمنظمات على أنه الدعم الرسمي من المنظمة للموظفين والمتقاعدين الذين يرغبون في التطوع بوقتهم ومهاراتهم لخدمة المجتمع (McBain & Jones, 2005; Hoffmann, 2015)

ويوضح (Husted and Allen (2009) بانه الإندماج المجتمعي، والمساهمات الخيرية، وانشطة التطوع وكذلك القيادة الخادمة تجاه الموظفين التابعين.

ويري (Rego (2011 أن هذا البعد يذهب إلي أبعد ما هو مطلوب من المنظمات حيث يشير إلي وفاء المنظمة برغبات المجتمع والتي تتمثل في وجود منظمات تساهم بفاعلية في تحسين الانشطة الاقتصادية و الأخلاقية والقانونية للمجتمع حيث يري ان الموظفون يفرقون بين ثلاث أنواع لهذا البعد وهم) المسؤولية الاختيارية تجاه الموظف ، وتجاه المجتمع ، وتجاه البيئة الطبيعية .إن التكلفة الاجتماعي للمنظمات هو تمييز لشراكة تجارية ملموسة مع المنظمات الخيرية محددة فعلى سبيل المثال ، توظيف المنظمات للأشخاص المعوقين والغير مدعمن اجتماعيا , و الهدف من هذه الشراكة هو تعزيز البعد الاختياري للمنظمة باعتبارها شريك تجاري كفاء ويمتلك ميزة تنافسية بالمجتمع (Jonker et al., 2010).



ويرى (Steven 2010) أن الاستثمار المجتمعي المشترك أو الشراكات بين القطاعين العام والخاص هي مشاريع مشتركة بين المنظمات غير الربحية والمنظمات الربحية ، حيث أن كلا من الشريكين العام والخاص المعرفة والكيفية والموارد الأخرى في المجتمع والتي لن تكون مجدية بدون هذا التعاون. و أشار ( Hoelscher 2010) إن العمل الخيري المغامر يعبر عن مخاطرة الإدارة في استثمار رأس المال المكون من الاموال والخبرة لوقت محدد ومشروع محدد وتخصيصه للمنظمات الغير ربحية , إن المنظمات ذات النزعة الخيرية في سوق رأس المال المغامر تهدف إلي (الإستدامة ) بدلاً من تعظيم الربح علي عكس حال المستثمرون ذوي النظرة الكلاسيكية للأعمال التجارية .

## ٢-الثقة التنظيمية: Organizational Trust

تعد الثقة التنظيمية هي أحد أهم عوامل النجاح التنظيمي والتي تتنوع باختلاف انواع العلاقات (Kort & Lewick ,2012).

ويوضح (Chughtai et al. 2015) في مفهوم الثقة التنظيمية أنها حالة معنوية تتضمن (نية ) قبول الضعف إستنادا للتوقعات الإيجابية بتوجهات وسلوكيات الطرف الآخر . و يرى (Nadzli 2017) أن الثقة التنظيمية عامل مهم من أجل خلق علاقات اجتماعية قوية فى بيئة العمل . كما أنها تساهم في شعور الموظفين بالأمان في مكان العمل وأنهم يتلقون الدعم من المدراء . مما يزيد من شعور الموظفين بالإلتزام تجاه المنظمة وتحسين أدائهم بشكل غير مباشر مما سيفيد الشركة من حيث تحقيق أهداف أعمالها ، كما أنه عرف الثقة التنظيمية على أنها المدى الذي يمكن أن يتوقع فيه شخص واحد إمكانية الإعتداد على سلوك الآخر من حيث ما هو متوقع "طبيعياً" من شخص يتصرف بحسن نية (Nadzli,2017). كما يعرف (Skiba&Wildman,2019) الثقة بأنها استعداد طرف ما في ان يكون عرضة لتصرفات طرف اخر وذلك بناءا علي توقعاته بأن الطرف الثاني سيقوم بأداء عمل معين مفيد ومهم و بغض النظر عن ما اذا كانت له القدرة لرصد تصرفات الطرف الثاني او السيطرة عليها . و عرف (Kmieciak ,2020) الثقة التنظيمية بأنها استعداد المنظمة للشفافية بشكل مناسب طبقا ثقافتها وطرق التواصل الخاصة بها في العلاقات والتعاملات استنادا الي الاعتقاد بأن الطرف الاخر او المجموعة او المنظمة يمكن الاعتماد عليه والوثوق به وصادق ومنفتح ومهتم وملتزم بالمعايير والقيم و الأهداف المشتركة للمنظمة

كما عرف (Bartram and Casimir 2007) الثقة التنظيمية علي أنها حالة معنوية تشير إلي استعداد الطرف الوائق ( الشخص الذي يبدي الثقة ) لأن يكون عرضة لتصرفات الطرف الموثوق به علي أمل أن تكون تصرفات الشخص الموثوق به مفيدة أو علي الاقل ليست ضارة .

و عرف ( Ning et al. ( 2007) الثقة التنظيمية علي أنها تقييم أعضاء المنظمة لها من حيث التطبيق الشامل للسياسات والإجراءات التي تحكم العمليات والثقافة التنظيمية والموارد البشرية بها متي كانت هذه السياسات والإجراءات مفيدة للمجتمع الداخلي والخارجي للمنظمة.

و يوضح ( Rawlings ( 2008) أن المنظمات تنتفع من مشاركة المعلومات مع الموظفين لانها تمنحهم القدرة علي إتخاذ قرارات دقيقة و بذلك فإنه علي المدراء تنمية علاقات الثقة مع الموظفين ومشاركتهم المعلومات الهامة التي ينتفعون بها . و يري ( Romano (2003) إن القيادة تساهم في بناء الثقة من خلال الإستماع إلى المشاعر السلوكية والإدراكية والوجدانية .تتطور الثقة التنظيمية بناءا على الرصد المستمر للبيئة التنظيمية والمدراء والسياسات والإجراءات لتقييم مستويات المسؤولية للسمات الخاصة بالشركة (Atkinson&Butcher,2003).

و يعرف ( Laschinger et al.(2001) الثقة التنظيمية بأنها المتغير الذي يشتمل علي نوعان من الثقة هما (الثقة الأفقية – الثقة الرأسية ) وتشير **الثقة الأفقية** إلى الثقة في العلاقة بين الأقران في بيئات عمل متشابهة مثل إستعداد الموظف لقبول العواقب السلبية للأنشطة التنظيمية وتعتمد الثقة في هذه العلاقة علي التوقع بأن المنظمة لا تقوم بمراقبة موظفيها باستمرار . اما **الثقة الرأسية** هي العلاقة التي يشكلها الموظف مع مشرفيه او كبار المدراء بالمنظمة وهي علاقة الثقة الممنهجة والتي تحدث عندما يكون الموظفون حذرين من الإمتثال للإطار التنظيمي العام في محاولة لفهم ما إذا كانت المنظمة جديرة بهذه الثقة (Laschinger et al.,2001). **وتعتمد الثقة التنظيمية علي بعدين هما :**

#### الثقة في المشرف:

اعتمدت دراسة ( Bak (2020) في تعريف هذا المفهوم بأنه الثقة تجاه المشرف التي تؤدي إلى مخرجات إيجابية مثل الإلتزام والأداء الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية اعتماداً على إعتقاد الموظف أو ثقته بأن المشرف يتصف بالكفاءة والإعتمادية والانفتاح والمساعدة في المواقف المحفوفة بالمخاطر أو عدم اليقين. و عرف ( Chan et al.,2008) الثقة في المشرف بأنها استعداد المرؤوس في أن يكون عرضة لقرارات وتصرفات المشرف على أمل أن تكون هذه القرارات والإجراءات مفيدة للمرؤوس.

كما استندت دراسة ( Shoorman (2006) في تعريف الثقة في المشرف علي أنها الاستعداد لتكون عرضة لتصرفات الطرف الاخر. اوضحت دراسة ( Moye and Henkin(2006)الثقة في المشرف علي أنها اختيار المرؤوس فيما إذا كان سيثق في المشرف

المباشر بناء علي ملاحظة سلوكه السابق وما إذا كان هذا السلوك يتصف بالنزاهة والقدرة والنزعة إلي الخير والإستقامة والكفاءة. ويرى (Bak, 2020) المشرفون بمثابة ( ممثل ) عن المنظمة ، ذلك بأن تجربة الموظف للمنظمة بشكل مباشر تعتمد على تصرفات وتوجهات وقرارات المشرفين . حيث أن تنمية الثقة بين الواثق والموثوق لها سمة المعاملة بالمثل ، فبالنسبة للموظف فإنه يثق في الشخص الذى يوفر له إمكانيات التطور ويقلل من الشك وعدم اليقين وتقديم الموارد المفيدة و يمد بالمعلومات حول الأداء . و اوضح (Sak, 2006) إن ثقة الموظف في ان المشرف سيعوضهم بشكل عادل عن جهودهم في العمل فإن مردود ذلك من زاوية التبادل الإجتماعي سيكون تفانيهم في العمل بحيوية ونشاط .

وأشار ( Xanthopoulou et al. (2007 إلى أن الثقة في المشرف تعطي للموظف ثقة في أن المشرف سيساعده في التغلب علي صعوبات العمل وهذه الثقة تعزز من الشعور بالكفاءة الذاتية والتي بدورها تحفز الموظف علي الاندماج الوظيفي مما يقلل من خطر التعرض للإرهاق الوجداني في العمل . و اوضحت دراسة (Chughtai, 2015) أن الثقة تولد شعور المعاملة بالمثل أن الثقة بالآخرين تجعلهم اكثر عرضة للتصرف بطريقة جديرة بالثقة و أيضا تبادل شعور الثقة في الموظف .

#### الثقة في المنظمة :

تشير الثقة في المنظمة في أنها التوقع بأن يبذل الطرف الاخر جهدًا بحسن النية و ان يتصرف وفقًا للالتزامات سواء كانت صريحة أو ضمنية، والصدق في أي مفاوضات تسبق تلك الالتزامات ، وعدم الاستفادة بشكل مفرط من الآخرين حتى وإن وجدت الفرصة كمفهوم عالمي لإدارة الموارد البشرية ، فإن الثقة التنظيمية تدور حول مستوى الإدراك بجدارة المنظمة بالثقة من قبل الموظفين (Asfar et al., 2021). إن الثقة في المنظمة تعطي طفرة كبيرة لقناعة الموظفين بحاضر ومستقبل منظماتهم ويكون سلوكهم في وظائفهم من خلال هذا المنظور. وهذه الثقة بدورها تساعد على زيادة الرضا الوظيفي وإثراء اداء وربحية المنظمات (Top et al., 2015).

وأشار (Sousa-Lima et al. (2013 إلى تأثير الثقة علي توجهات وسلوك الموظفين حيث انهم يقابلون تلك الجهود مع المنظمة بدرجة أكبر من الشعور بالرضا والالتزام، كما أوضح دور الثقة في المنظمة في تكيف الموظف مع العمليات والأنماط الجديدة في العمل وأن كل المنظمات الكبرى تتشابه في قاعدة واحدة هي (الثقة). ويوضح (Petrella, 2013) الثقة التنظيمية بأنها التوقعات المتعلقة بسياسات المنظمة والممارسات التي تؤثر على الموظفين.

كما يعرف Tan and Tan (2000) الثقة التنظيمية بأنها شعور الموظف بالثقة حول أداء المنظمة وقيامها بأشياء مفيدة له أو أنها علي الأقل لن تكون ضارة له . و عرف Bodnarczuk (2008) الثقة في المنظمات بأنها ثقة الموظف في المنظمة والهيكل والثقافة التنظيمية في المنظمة التي يعمل بها .

وأشار Schoorman (2006) ان تطور عملية الثقة في المنظمات تتأثر بالنتائج السابقة والتي اختبرها الموظف او المشرف حينما وثق في المنظمة استنادا الي ما تتصف به من القدرة والنزعة الي الخير والنزاهة ، وأضاف إلي ذلك ان عملية الثقة هي دائرة من الفعل و رد الفعل .و هو المفهوم الذي تتبناه الباحثة حيث يتناسب هذا المفهوم مع أبعاد الثقة التنظيمية التي تم الاعتماد عليها في قياس هذا المتغير .

وقام ( McAllister et al. (2006 بالتمييز بين نوعين من الثقة في المنظمة هما الثقة القائمة على الإدراك والثقة القائمة على العاطفة . وتعتبر الثقة القائمة على الإدراك عن الاعتقاد العقلاني في أن الطرف الآخر جدير بالثقة وكفاء ويمكن الاعتماد عليه ، في حين أن معظم الأدبيات في الثقة في المنظمة كان مدفوعاً بالنموذج القائم على الإدراك .

في حين اختلفت بعض الدراسات (Mayer, Davis and Schoorman, 1995) مع هذا النوع من الثقة والقائم على الإدراك والمعرفة واعتمد هذا الإختلاف الي أن هذا النموذج مفرد في الحصر اغفل طبيعة الثقة الاجتماعية والقائمة على العلاقات ,واكدت هذه الدراسات علي الثقة القائمة علي التأثير والتي تشير إلى الارتباط الوجداني المستمد من الرعاية والاهتمام المتبادل والذي ينشأ بين الطرفين خلال علاقات التبادل الاجتماعي. مثل هذه العلاقات في هذا النوع من الثقة تحفز الموظفين على المعاملة بنفس النمط مع المنظمة من خلال التزامهم أكثر بالمنظمة ، والاندماج في المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية ، والبقاء في المنظمة (Williams, 2005). وقد أكدت بعض الدراسات علي التأثير المعنوي الايجابي للثقة التنظيمية على الاداء والفعالية التنظيمية، فقد اكدت دراسة (Nugent & Abolafia, 2006) أن الأداء المرتفع للمنظمة في المجالات الإقتصادية و الاجتماعية يعتمد علي إقامة علاقات الثقة .

كما أشارت دراسة Cohen (2007) أن الثقة هي احد المكونات للاتجاهات والعلاقات لدى الموظفين والتي هي بدورها ضرورية لتنمية العقد المعنوي بين الموظف والمنظمة، إن تنمية علاقة الموظف بالمنظمة هامة نظرا لكون الإلتزام التنظيمي ينشأ من خلال العقد المعنوي. إن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الثقة التنظيمية أكثر راحة وقناعة أثناء المخاطرة وعرض الأفكار كما ان سلوكيات الاداء لديهم تتجاوز اكثر ماهو متوقع منهم ( Yilmaz & Altinkurt, 2011). وعلي النقيض من ذلك فإن الموظف الذي يفتقر للشعور بالثقة يُظهر توقعات سلبية بالإضافة مستوي رضا أقل عن العمل (Fulmer & Gelfand, 2012).

### ٣- السلوك الإبتكارى فى العمل Innovative work Behavior

يعد عنصر الابتكار هو أحد الاعتبارات الأساسية التي تسعى إليها المنظمات تمييز لخلق ميزة تنافسية تتميز بها على المنافسين ، سواء فيما يتعلق بالتقدم التكنولوجي والبحث والتطوير أو تحسين الطريقة التي يباشرون بها تقديم الخدمة لعملائهم (Southall,2014) . ونظرا للأهمية الكبرى لعملية الابتكار في منظمات , فانها تضع مسؤولية كبيرة علي القيادة ، حيث تحتاج الي تركيز وتوجيه الجهود الابداعية والابتكارية من قبل الادارة (Weave ,2017).

و في ظل بيئة الاعمال العالمية المعقدة ، يصبح على القادة تطوير وتحفيز الموظفين ليكونوا أكثر ابتكارا (Noor,2013) ، كما أن إمكانات الابتكار في المنظمة تكمن في معرفة وقدرات ومهارات الموظفين وبذلك يصبح هناك دورا هاما للقيادة وهو مساعدة المنظمة في تطوير هذه الامكانيات من خلال التأثير المباشر و غير المباشر في مجتمع المنظمة (Patterson ,2009) et al.و يتجاوز السلوك الابتكارى للموظف فى العمل ما هو ابعد من متطلبات ومسؤوليات الوظيفة الأساسية كذلك تتضمن الطبيعة الديناميكية لأنشطة العمل في سلوك العمل المبتكر مهام معقدة غير قياسية وغير روتينية (Zhang & Bartol, 2010) ،حيث أن التغيرات السريعة في التكنولوجيا ، والمستوى المتقدم من المنافسة فى الإبتكار بشكل منتظم ومتنوع، وتقليل دورات حياة المنتج ، وزيادة الضغط على المنظمات للاستجابة بسرعة وإبداع للمشاكل التقنية المتكررة جعلت الأنظمة والإجراءات الروتينية فى المنظمة غير فعالة ، وبذلك اصبح من الضروري أداء المهام التي تتجاوز الروتين المحدد للفريق ، أو المنظمة (Masood ,2018).

وفي دراسة (Akram et al ,2017) لبحث كيف يمكن تحقيق السلوك الابتكارى في العمل بشكل أفضل عن طريق القيادة بالعلاقات اكدت ان هناك تأثير إيجابي للقيادة علي السلوك الابتكارى للموظف وانه علي قادة المنظمة تعزيز القيادة بالعلاقات بين المدراء وكذلك توظيف المدراء ممن يتميزون بالصفات الأخلاقية الجيدة ولديهم القدرة علي التعبير عن رؤية الشركة مع التركيز علي خدمة و رعاية وتمكين الموظفين لتعزيز مستويات الابداع والابتكار لديهم .

و اوضحت دراسة (kheng and Mahmoud (2013 كيف اصبح السلوك الابتكارى للموظف من العوامل بالغة الاهمية في بيئات الاعمال الحديثة و ذلك من خلال الاستفادة من العقل الابداعي والمعرفة الضمنية الكامنة لدى الموظف لتبقي المنظمة قادرة علي المنافسة في بيئة الاعمال وقد اظهرت النتائج ان متغير راس المال الاجتماعى كان له التأثير الاقوي علي السلوك الابتكارى للموظف في حالة كانت درجة الاندماج الوظيفي لديهم مرتفعة .

أوضح ( Tongiani and Luca (2018) مدى تأثير السلوك الابتكاري للموظف في ظل البيئات سريعة التغير لرغبات العملاء فبالإضافة على متاجر التجزئة والتي تواجه تحديات مستمرة بسبب التغيرات الاجتماعية للعملاء والتي زادت عبر التفاعل للتسوق عبر الانترنت و تطبيقات الهاتف المحمول والتي ادت لتسهيل التوزيع والشراء عبر الانترنت باستخدام التكنولوجيا الرقمية , وبذلك فإن التعامل مع عميل غير عادي يبحث عن مزيد من الراحة و اسعار اقل يضع هذا النوع من المنظمات تحت ضغط اكبر لتصبح اكثر ابتكارا وكفاءة لمواجهة هذا التوجه للعملاء , وبذلك يصبح علي المدراء البحث عن طرق جديدة لدمج الموظفين بالمنظمة ليشعروا بالأمان لإنشاء وخلق وتنفيذ الافكار الجديدة لمواجهة الاسواق المضطربة.

ايضا عرف (Craig (2015) الابتكار بأنه التصميم او الاختراع او التطوير أو تنفيذ منتجات جديدة أو بديلة أو عمليات أو أنظمة أو هياكل تنظيمية بهدف خلق قيمة جديدة للعملاء والعائدات المالية للمنظمة وهذا المفهوم يوضح ان الابتكار ليس فقط خلق شئ جديد وانما من الممكن ان يتضمن نسخة معدلة أو بديلة لشيء موجود بالفعل بهدف خلق قيمة مضافة للعميل والمنظمة.

كما يعرف السلوك الإبتكاري بأنه مجموعة من الانشطة البدنية والمعرفية التي يقوم بها الموظفين في سياق عملهم ،سواء كان بشكل منعزل أو اجتماعي لانجاز مجموعة من المهام لتحقيق هدف التطور الابتكاري (Gerhard et al ,2021).

ويعرف (Bak (2020) السلوك الإبتكاري بأنه يشير إلى سلوكيات الموظف لتحسين مخرجات العمل الفردي و / أو التنظيمي من خلال توليد الأفكار الجديدة والترويج لها وتنفيذها وإدراكها ويعتبر عاملاً حيوياً لتحسين الأداء التنظيمي والتنمية المستدامة .

و اوضحت دراسة (Cantwell(2010) ان هناك اربعة ابعاد للسلوك الابتكاري وهم علي التوالي : الاعتراف بالمشكلة – توليد الفكرة – الترويج للفكرة – تطبيق الفكرة .

كما اوضح (Kleysen & Street (2001) ان هناك خمسة ابعاد لدراسة السلوك الابتكاري للافراد وهي استكشاف الفرص – انشاء الفكرة – الفحص التكويني للفكرة – دعم الفكرة – تنفيذ الفكرة وبذلك توجد خمس فئات سلوكية مرتبطة بالسلوكيات المبتكرة: (أ) جمع المعلومات من البيئة من خلال الاستماع والمراقبة ؛ (ب) التعرف علي الفرص ؛ (ج) انشاء واختبار و تقييم الأفكار لتحديد استراتيجيات ملائمة (د) دعم الأفكار من خلال بناء تحالف لترويج الأفكار ؛ (هـ)

تنفيذ وتعديل الفكرة. ومما سبق يتضح ان أتفقت معظم الدراسات علي أن السلوك الإبتكارى يتكون من ثلاثة مراحل هي :

### توليد الفكرة:

تبدأ هذه المرحلة بالاعتراف بالمشكلة بما يشكل حافزا لتوليد افكار جديدة ومفيدة ، أى أنها تبدأ بتوليد الافكار حيث يندمج الموظفون في إستعراض الفرص أو تحديد الفجوة في الاداء وإيجاد حلول لمشاكل المنتج ولكن بشكل مختلف وأكثر دقة (Gerhard et al., 2021) ، وتكمن فرص توليد الافكار في التعارض والفجوات ، والاشياء التي لا تتناسب مع أنماط العمل المتوقعة ، بالإضافة لإحتياجات العملاء التي لم يتم الوفاء بها أو المؤشرات التي تشير إلي أن هناك تغير في الاتجاهات. كما أن مرحلة انشاء الفكرة تعتبر عملية إبداعية حيث يقوم الافراد بتطوير نموذج اختيارات بديلة لمعالجة المشكلة (De Jong & Den Hartog, 2010).

### دعم الفكرة:

وتتضمن هذه المرحلة أنشطة الدعم الفكرة ، فبمجرد ان يقوم الافراد بإنتاج الافكار الجديدة فإنهم يندمجون في الانشطة الاجتماعية للعثور علي زملاء او مستثمرين او بناء مجموعة من الداعمين للفكرة و في الغالب هؤلاء هم من لديهم القوة لمساندة الفكرة (Janssen, 2000; Ismail & Rodzalan, 2021 ) .

كما تتضمن هذه المرحلة اقناع الاخرين بمنافع الفكرة من اجل الحصول علي موافقة رسمية من مجموعة العمل او من المنظمة (Scotte&Burce, 1994) او اقناع متخذي القرار للحصول علي الدعم المادى لتطبيق الفكرة (Tierney&Farmer, 2004) ، وفي مرحلة الدعم والترويج للفكرة يقوم الافراد بأخذ وتشكيل الافكار والحلول بمساعدة التحالف الذي تم تشكيله للمساعدة في عملية التنفيذ (De Jong & Den Hartog, 2010). وقد استخدم (Watley, 2016) منهج التدريب علي الابتكار في تشكيل هذه المرحلة من خلال تعليم الافراد كيفية تحديد المؤثرين الذين يمكنهم المساعدة في تحريك الفكرة إلى الأمام داخل المنظمة , حيث يقوم هؤلاء المؤثرين بالمساعدة في هذه المرحلة من خلال تطوير وخدمة الفريق الاستشاري لتقديم الملاحظات ، والمساعدة في تطوير النماذج الأولية للحلول والافكار وتوضيح مدى الحاجة اليها بالإضافة لشرح المنافع من تطبيقها .

## تنفيذ الفكرة

و تتضمن أنشطة تنفيذ الفكرة من خلال اجراء العمليات او إنشاء نموذج مبتكر قابل للتطبيق عن طريق فرد او مجموعة او منظمة بأكملها (Kmiecia, 2020). حيث يقوم الموظفون في مرحلة التنفيذ بدور فعال من خلال القيام بالسلوك الموجه بالتطبيق – علي سبيل المثال فإن الموظفون الذين لديهم إلتزام شخصي قوي بفكرة معينة قادرين علي إقناع الاخرين بقيمة الفكرة كما أنهم أيضا يستثمرون الجهود في تطوير وإختبار و تسويق الفكرة (Janssen,2000)ويوضح (De Jong & Den Hartog ,2010) أن عملية التنفيذ تعني القيام بكل ما يلزم لتحويل الفكرة الي حقيقة ، كما استخدم (Watley, 2016) منهج التدريب علي الابتكار في تعليم الافراد كيفية تحديد الموارد الداخلية والخارجية لعملية التنفيذ الحقيقية وخلق اهداف ذكية و كذلك انشاء جدول زمني لإكمال المهام و رصد النتائج .

ويرى (Gerhard et al (2021) أن السلوك الإبتكارى يتميز بأنه يتضمن التعامل مع عدم اليقين والنتائج المترتبة على القرارات بالإضافة للتعامل مع ردود الفعل السلبية فى بيئة العمل .

## ثانياً: العلاقة بين متغيرات الدراسة وبناء الفروض

ويستعرض الباحثون العلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي :

### أ- العلاقة بين مواطنة الشركات و السلوك الابتكاري لدي الموظفين :

أوضح (Bammens (٢٠١٦) أن علاقات التبادل الإيجابية بين الموظفين والمدراء تشجع الموظفين علي التطوع بأنشطة إبتكارية تتجاوز فروض الوظيفة الامر الذي يتفق مع مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ، وبإفترض أن الأفراد متحفزين للحصول على عوائد وظيفية أعلى فإنه من المحتمل أن يقوموا ببعض الأنشطة الإضافية للحصول على تلك العوائد والمكافآت

واشارت دراسات ( Monsen et al., (2010) and Scott and Bruce (1994) إلى إندماج الفرد في سلوك إبتكارى حينما يتوقع بعض العوائد الإيجابية من المنظمة.وقد تناولت عدة دراسات العلاقة بين الابتكار والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة على اعتبار ان المواطنة التنظيمية هى امتداد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية فقد أشارت دراسة (Gregor et al . , 2007) ان هناك تأثير مزدوج بين الابتكار والمسؤولية الاجتماعية. كما أوضحت دراسة ( Williams & Siegel ,2000 ان اعتماد ممارسات بيئية جيدة وتقديم ما هو اكثر من المتطلبات القانونية



للمجتمع قد يؤدي الي التطور وزيادة الاستثمارات مما يؤدي الي الابتكار في المنتجات والعمليات في المقابل.واكدت دراسة (Martinez et al., 2017) وجود تأثير ايجابي للمسؤولية الاجتماعية علي الابتكار في دراسة تهدف لتوضيح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الاقتصادي للمنظمة بتوسيط دور الابتكار .

واستنادا إلي ما سبق تقديمه بأن مصطلح مواطنة الشركات هو تطور لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والتي من الممكن أن تؤثر علي السلوك الابتكاري وعليه يقترح البحث وجود علاقة معنوية بين ابعاد مواطنة الشركات والسلوك الابتكاري في العمل وبذلك تتبنى الدراسة الفرض التالي :

**ف١** توجد علاقة معنوية مباشرة بين أبعاد مواطنة الشركات والسلوك الإبتكاري في العمل .  
وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

**ف١أ** توجد علاقة معنوية مباشرة بين البعد الإقتصادي لمواطنة الشركات والسلوك الإبتكاري في العمل .

**ف١ب** توجد علاقة معنوية مباشرة بين البعد القانوني لمواطنة الشركات والسلوك الإبتكاري في العمل.

**ف١ج** توجد علاقة معنوية مباشرة بين البعد الأخلاقي لمواطنة الشركات والسلوك الإبتكاري في العمل.

**ف١د** توجد علاقة معنوية مباشرة بين البعد الإختياري لمواطنة الشركات والسلوك الإبتكاري في العمل.

## **ب- العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الابتكاري في العمل :**

من أجل بناء العلاقة بين الثقة التنظيمية والتي تتمثل في متغيرين هما ( الثقة في المنظمة , والثقة في المشرف) والسلوك الإبتكاري , قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة ويتم توضيح ذلك كما يلي :

يرى ( Kmiecica 2020) أن الثقة هي العامل الذي يؤثر بشكل إيجابي على إستعداد الموظف لتحمل مسؤولية أنشطة الإبتكار الغير مفهوم في مكان العمل. ويوضح ( Hughes et al., 2018) أن توافر الثقة بين أعضاء الفريق يمد الأفراد بأساسيات المزج والتناغم لوضع و

إبتكار الخطط بشكل مشترك ، إن الثقة أو ( عدم الثقة ) بين أعضاء الفريق تعزز أو (تضعف) هذه المشاركة كما انها قد تساعد أو (تعيق) من الإداء والسلوك المبتكر ، فى حين أن الثقة العمودية ( الثقة فى المشرف) توضح إعتقاد الأفراد أعضاء الفريق حول مدى الدعم والموثوقية من قبل المشرف و غالبا ما يتبادل المرؤوسيين انطباعات الثقة العمودية ) من خلال تعاقب سلوكيات التعاون والمشاركة والحكم الذاتى والإبتكار . كما أنه من المرجح أن يتحمل الموظفون التعرض للمخاطر إعتقاداً على ثقتهم فى التعويض والمكافآت بشكل عادل وأنه لم يتم معاقبتهم إذا فشلت جهودهم فى تحقيق الأهداف، أى أن السلوك الإبتكارى المشروط بالثقة يساعد على تحسين الأداء بالمنظمة .

كما يرى (Masood 2018) ان توافر الثقة المرتبطة بالعاطفة لدى الموظفين يجعل لديهم إدراك نحو التحفيز الفكرى لقادتهم ، و الإهتمام الفردى ، والدوافع الملهمة وبالتالي لن يكون لديهم تحفظ حول التعبير عن الرأى بحرية أو حول تبادل الأفكار والصعوبات لأنهم يعرفون أنه إذا نجحت الفكرة سوف يمنحهم المشرفون تقديراً لهذا النجاح وفي حالة عدم نجاح الفكرة ، فإنه سيتم نقل اللوم إلى الظروف أوالعوامل الأخرى ، ولكن ليس الموظف الذى اقترح الفكرة. وقد لا يتوقع من الموظفين إستخدام منهج السلوك الإبتكارى فى العمل بشكل تلقائى نظراً لإرتباط السلوك الإبتكارى بالمخاطر مما يخلق حالة من عدم اليقين حول ما إذا كان سيحدث تحسن حقيقى فى أداء المنظمة، وبذلك تتحول سلوكيات الموظف إلى سلوكيات الحماية الذاتية لموقعه الوظيفى بدلاً من التوجه إلى سلوكيات ريادة الأعمال (Colquitt et al., 2011) .

و لكى توفر المنظمات مزيداً من التعلم والتجريب لفريق العمل فإن عليها توفير بيئة من الثقة ، ذلك بأن السلوك الإبتكارى فى العمل قد يتطلب بعض القرارات المحفوفة بالمخاطر فإذا لم يكن ذلك مصاحب بإرشادات وبعض القواعد فلن يكون هناك ثقة فى المنظمة كما توصلت تلك الدراسة الي ان بدون الثقة فى المنظمة فإنها لن تصل إلى أقصى إمكاناتها لإن الطاقة الإبداعية داخل المنظمة لن يتم التعبير عنها بشكل كامل (Marane,2012).

ويؤكد (Bak 2020) على دور الثقة فى المشرف فى تحفيز الموظفين على المشاركة فى المخاطر فعندما يثق الموظفون فى المشرف يكونوا أكثر احتمالاً لأداء السلوك الإبتكارى فى العمل نظراً لثقتهم بأن المشرف لديه من الكفاءة والإعتمادية ما يكفى لدعمهم فى المواقف المحفوفة بالمخاطر كما أن ملاحظات المشرف تساهم أيضاً فى عملية الثقة والتي بدورها تساهم فى السلوك الإبتكارى للموظف ، و تزداد المشاركة فى فريق العمل بالمعلومات وريادة الأعمال من خلال التبادل الإجتماعى ويتنوع العائد على هذه المشاركة إعتقاداً على مدى الثقة الأفقية . ولتنظيم

أنشطة وأداء فريق العمل يتطلب ذلك مزيد من التفاعل و التعاون والمشاركة بين اعضاء الفريق ولتنفيذ هذا التعاون يتطلب وجود الثقة الأفقية (Griffin et. Al.,2007).

و أكد ( Tan and Tan ( 2000 في ان الثقة في المدراء ترتبط ايجابيا بالسلوك الابداعي للمرؤوسين ، كما أكد (Chowdury, 2005) إلى ان الثقة القائمة علي العاطفة لها تأثير إيجابي علي تقاسم المعرفة المعقدة ، وقدم ( Weick, 2001) نموذجاً لتوقع كيف يمكن أن يحدث الأداء و أيضا لتوقع كيف يمكن للثقة أن تعزز من العلاقة بين الأداء المدرك والسلوك الإبتكاري عندما يعمل الموظفون من خلال فريق عمل ، كما يوضح ( Krueger&Shepherd, ٢٠٠٢) أنه بتوافر الثقة الأفقية ( الثقة في زملاء ) والثقة العمودية ( الثقة في المشرفين ) يندمج الموظفون في سلوك ريادي يتجاوز المهام الأساسية للوظيفة .

وأشار ( Clegg et al . (2002) ان عملية الابتكار تتضمن عنصر الثقة حيث اشارت الدراسة الي ان هناك علاقة ايجابية بين التوقع بأن المنظمة تأخذ أفكار الموظف بجدية وعملية تنفيذ الفكرة وعلي الجانب الاخر فإن التوقع بأن المنظمة ستسمح للموظف بالمشاركة في منافع وفوائد التغيير والابتكار يرتبط ايجابيا بإقتراح الفكرة ، كما انه ميز بين نوعان من الثقة هما ( الثقة في الاستماع ) و ( الثقة في المنفعة ) وأشار ان الموظفين في حاجة الي الثقة بأنهم سيحصلون علي منفعة نظير مشاركتهم في تقديم المقترحات بصرف النظر عما إذا كان سيتم تطبيق تلك المقترحات ام لا ( الثقة في المشاركة في العوائد ) ، كما ان ثقة الموظف في ان المنظمة تستمع اليه لها تأثير مباشر علي تطبيق الفكرة ( الثقة في الاستماع ).

وعليه يقترح البحث وجود علاقة معنوية بين الثقة والسلوك الابتكاري في العمل وبذلك تتبنى الدراسة الفرض التالي:

**ف٢** توجد علاقة معنوية مباشرة بين بعدي الثقة التنظيمية والسلوك الابتكاري للموظف.

### ج- العلاقة بين مواطنة الشركات والثقة التنظيمية:

من أجل بناء العلاقة بين مواطنة الشركات والتي تتمثل في اربعة متغيرات كالآتي ( البعد الإقتصادي , والبعد القانوني , والبعد الأخلاقي , والبعد الإختياري ) والثقة التنظيمية والتي تتمثل في بعدين هما (الثقة في المنظمة , والثقة في المشرف) , وبعد مراجعة الدراسات السابقة يتم توضيح ذلك كما يلي :

أوضحت نتائج دراسة (Petrella, M. V. (2013) لإثبات العلاقة بين مفردات الثقة وسلوك المواطنة التنظيمية أن هناك تأثير إيجابي معنوي لكلاً من الثقة الشخصية علي مستوى المدراء والزملاء في العمل , والثقة التنظيمية , والثقة الشاملة للمنظمة ككل علي سلوك المواطنة التنظيمية , مع توضيح التأثير الأقوي لبعدها الثقة الشخصية علي مستوى المدراء والزملاء في العمل علي سلوك المواطنة التنظيمية من بين ابعاد الثقة التي اعتمدت عليها الدراسة , كما اوضحت اهمية الثقة التنظيمية والثقة الشاملة علي المخرجات التنظيمية .

يرى (Nadzli (2017) أن مواطنة الشركات لها تأثير إيجابي على الثقة التنظيمية وأنه إذا وجدت الإدارة أن هناك انخفاض في درجة الثقة في المنظمة فيتعين عليها إتخاذ إجراءات سريعة لتعزيز مواطنة الشركات لكسب ثقتهم من جديد. ومن زاوية البعد الإقتصادي لمواطنة الشركات أكد (Tsai et al., 2012) في دراسة بالتطبيق في مجال الفنادق أنه عندما تواجه الفنادق أزمة إقتصادية تتمثل في الفشل في الحفاظ على الربحية ، يمكن أن تساعد سلوكيات المواطنة الجيدة في حل المشكلة فمثلا يشعر العملاء بالإقبال على استخدام الخدمات مرة أخرى بسبب السمعة الإيجابية عن سياسات الفندق . علاوة على ذلك ، يميل الموظفون إلى البقاء و الثقة لفترة أطول في الشركة التي يعملون بها إذا كانت هناك ثقافة جيدة عن العمل في الشركة.

أشار (Tourigny et al.(2017) أن العلاقة بين الثقة التنظيمية و مواطنة الشركات تعتمد على مدى إستعداد الموظف لتحمل المخاطر وتقبل المسؤوليات ، حيث أنه بقبول الموظف لمزيد من المسؤوليات فقد يتعرض لمزيداً من النقد والمحاسبة وتعد الثقة التنظيمية هي العامل الرئيسي لقبولهم ذلك . كما أوضح (Robinson,2002) انه اذا اخفقت المنظمات او فشلت في ضمان تقديم برامج التنمية والتدريب او التقدم الوظيفي للموظفين فإن ثقة الموظفين في المنظمة ستتناقص كما سيتأثر سلبا ادراكهم فيما هو يستحق أن يقدم للمنظمة.

وأشار (Williams (2005) ان هناك تأثير للبعد الاقتصادي لمواطنة الشركات على ثقة الموظفين في المنظمة فكلما اتضحت سياسات الشركة للبعد الاقتصادي للمواطنة ازدادت درجة الثقة التنظيمية بناء علي رضا الموظفين عن سياسات المنظمة في الدفع والمرتببات والعمولات. فعندما تندمج المنظمة في توفير فرص عمل و تحسين جودة الحياة للموظفين يؤدي بدوره إلى زيادة درجة الثقة التنظيمية والإندماج الوظيفي لدى الموظفين (Nadzli,2017). كما أكد (Sable,2008) أن الموظف يشعر بحرية في مشاركة كافة الانشطة المتعلقة بالوظيفة بالإضافة لإستعراض الخبرات الجديدة في العمل في حالة التأكد من وجود عوائد مريحة و مرضية. ومن زاوية البعد القانوني أكد (Becker ( 1998) ان الثقة التنظيمية تتأثر بشكل ايجابي في ظل قيام المنظمة بالوفاء بمتطلبات البعد القانوني للمواطنة و علي النقيض من ذلك فإنه اذا اعتمدت

المظمة سلوكيات غير قانونية او تجاوزت القانون فإن ذلك قد يؤدي الي شعور الموظفين بالقلق والارتياح وعدم الامان مما قد يؤدي الي مستويات اقل من الثقة التنظيمية . وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (Lin, 2010) ويُقترح ان هذا الاختلاف يعود لاسباب تتعلق بالثقافة التنظيمية . ويتفق فى ذلك (Chughtai & Buckley, 2007) حيث أكدت الدراسة بأن الموظفين يميلون إلى الشك والقلق وعدم الأمان عندما يجدون أن المنظمة متورطة في أنشطة غير قانونية. مما يؤدي لشعورهم بأن هذه الوظيفة غير مضمونة وبالتالي تنخفض لديهم الثقة التنظيمية.

ومن زاوية البعد الأخلاقى يرى (De los Salmones et al. (2005 إن إلتزام المنظمة بالإطار الأخلاقى يشير إلى الصدق والأمانة فى علاقتها بالموظفين وفى المقابل يشعر الموظفون بالثقة فى منظماتهم. كما أشار (Lin, 2010) ان ادراك الموظفين حول اخلاقيات المنظمة واستجابتها للمسؤولية الإجتماعية له تأثير جوهري فى تعزيز الثقة التنظيمية.

ومن زاوية البعد الإختيارى أشار (Maerki (2008 إن إدراك الموظفين بإلتزام المنظمة بمسؤولياتها تجاه البيئة والمجتمع من خلال سياسات التبرعات والدعم للمنظمات الخيرية الغير هادفة للربح والمحافظة على الموارد البيئية يعزز من شعورهم بالثقة المعنوية بمنظماتهم مما يدعم الرابط بين البعد الطوعى لمواطنة الشركات والثقة التنظيمية.

وعليه يقترح البحث وجود علاقة معنوية بين ابعاد مواطنة الشركات والثقة فى المنظمة وبذلك تتبنى الدراسة الفرض التالى:

**ف٣** هناك علاقة ايجابية مباشرة بين أبعاد مواطنة الشركات وبعدي الثقة التنظيمية. **وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:**

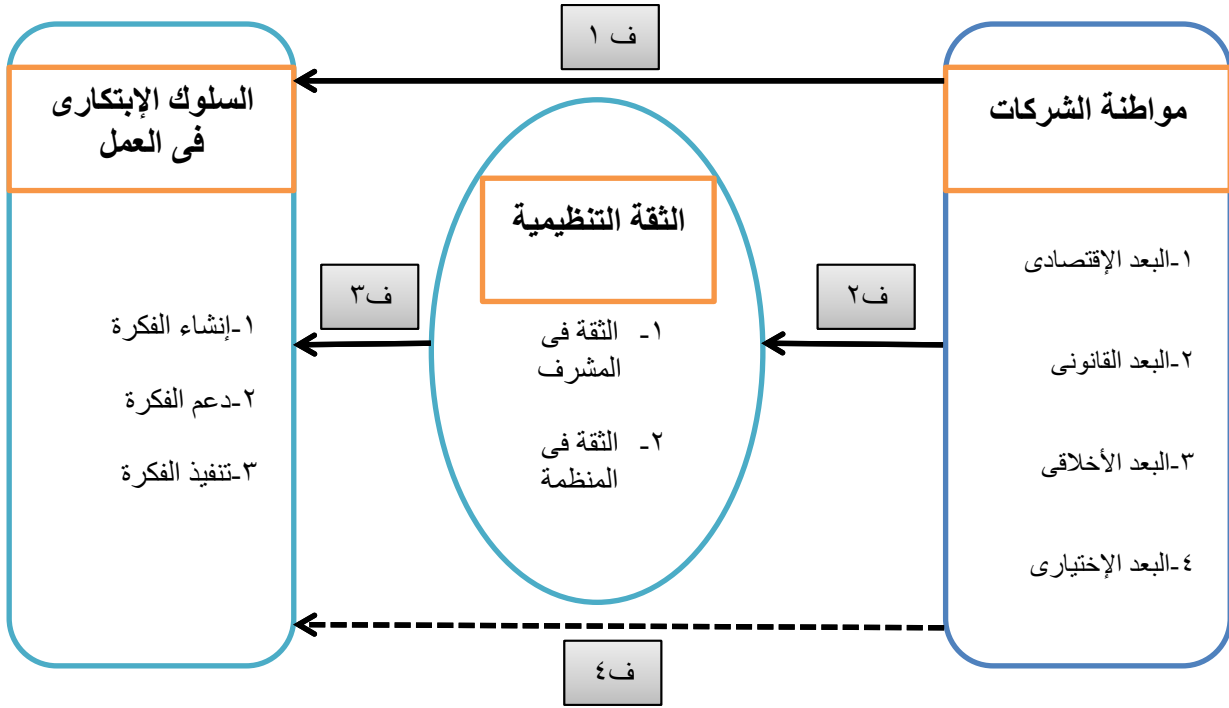
- ف٣(أ)** توجد علاقة معنوية مباشرة بين البعد الإقتصادي لمواطنة الشركات و الثقة التنظيمية.  
**ف٣(ب)** توجد علاقة معنوية مباشرة بين البعد القانوني لمواطنة الشركات و الثقة التنظيمية.  
**ف٣(ج)** توجد علاقة معنوية مباشرة بين البعد الأخلاقي لمواطنة الشركات و الثقة التنظيمية .  
**ف٣(د)** توجد علاقة معنوية مباشرة بين البعد الإختياري لمواطنة الشركات و الثقة التنظيمية.

#### **د- الثقة كمتغير وسيط :-**

بناءا علي الفروض السابقة ف١ ، ف٢ ، ف٣ يمكن صياغة الفرض التالى :

ف ٤ يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد مواطنة الشركات علي السلوك الإبتكاري للموظف من خلال توسيط الثقة التنظيمية .

وبناءً على ما تقدم من عرض للعلاقات بين متغيرات الدراسة، فإن الإطار المفاهيمي لهذه المتغيرات يمكن توضيحه في الشكل (١):



الشكل رقم (١) الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

يشير إلى التأثير المباشر ←

يشير إلى التأثير غير المباشر ←

### ثالثاً: طريقة البحث :

ويتضمن مجتمع البحث والعينة، وأداة البحث وآلية جمع البيانات، وقياس متغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

#### ١ - مجتمع البحث والعينة:

يمكن تعريف المجتمع بأنه مجموعة من المفردات أو لعناصر التي يتوافر فيها خصائص ظاهرة معينة، ونظراً لصعوبة تجميع البيانات من جميع أفراد المجتمع يمكن اختيار عينة ممثلة له (Elsetouhi et al., 2015)، ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفروع الرئيسية بالبنوك التجارية العاملة بمدينة المنصورة، حيث بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة (٨١٧) مفردة موزعة على (١٧) فرع لتلك البنوك، منهم (١٤) بنك خاص، و(٣) بنوك عامة وفقاً لإحصائيات البنك المركزي المصري في عام (٢٠٢٠)، وقام الباحث بسحب عينة عشوائية طبقية وقوامها (٢٦٤) مفردة من مجتمع الدراسة موزعة على كل فئة بنسب أعدادها اعتماداً على إجراءات سحب العينة طبقية باستخدام برنامج Sample Size Calculator، وبعد تجميع البيانات وفحص الاستمارات الصحيحة التي تم إدخالها بلغت (٢٣١) استمارة صحيحة بنسبة استجابة (٨٧,٥٪) من العدد الكلى للعينة.

#### قياس متغيرات الدراسة :

اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض هذا البحث يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقصي منه وبفسه. بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي والتي تقع في مستويات تتراوح بين موافق تماماً (٥) إلى غير موافق تماماً (١). أما فيما يتعلق بتصميم قائمة الاستقصاء فقد تكونت من قسمين: **القسم الأول من قائمة الاستقصاء:** ويهدف إلي التعرف على أبعاد المواطنة التنظيمية (الاقتصادي، والقانوني، والأخلاقي، والإختياري) التي يقوم بها البنوك للحفاظ على علاقات طويلة الأجل مع عملائها من خلال وضع 16 عبارة، وكذلك وضع ١٤ عبارة للتعرف على الثقة التنظيمية. وأخيراً تم وضع ٩ عبارات لقياس السلوك الابتكاري للعاملين. **القسم الثاني من قائمة الاستقصاء:** ويتعلق بسؤال العاملين حول بعض المتغيرات الديموغرافية مثل (النوع، والعمر، والدخل، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، ونوع البنك). وتم تطوير هذه العبارات لتلائم مجال الدراسة، وتبنيها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع كما هو معروض بالجدول (١)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٣، ٢٤، ج ٣، يوليو ٢٠٢٢)

د. حميدة محمد النجار، د. أحمد محمد السطوح، أ.داليا محمد عبد المنصف أحمد

جدول (1): مقاييس متغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	المقاييس التي تم الإعتماد عليها لإعداد قائمة الإستقصاء
مواطنة الشركات	١٦	(Lin,2010)
الثقة التنظيمية	١٤	(Robinson, 1996)
السلوك الإبتكاري في العمل	٩	(Janssen,2000)

#### رابعا: تحليل البيانات والنتائج:

اعتمدت الباحثة على أسلوب تحليل المسار لاختبار الفروض باستخدام برنامج Amos V.26 ويعتمد هذا البرنامج على نموذجين وهما القياسي والهيكلية ويمكن توضيحهما كما يلي:

#### تقييم نموذج القياس :

إستخدم البحث في هذا الجزء نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة، ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية :

أ. تحديد اعتمادية معاملات التحميل **loadings Indicator**، ويتضح من جدول(2) أن جميع معاملات التحميل مقبولة -حيث يرى (Hair et al., ٢٠١٠) أن قيم معاملات التحميل المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من 0.50 وهذا يتفق مع بعض الدراسات السابقة (Elbaz et al., 2020; Elbeltagi et al., 2013; Elsetouhi et al., 2018)

ب. حساب معامل الثبات المركب (**Reliability Composite**) ومعامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس.

ت. قياس الصدق التقاربي **Validiity convergent** ويشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير، أو يمكن تحميلها معاً على بعد أو متغير واحد، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج (AVE) **Average variance extracted** ، والذي لا بد أن تزيد قيمته عن 0.50 لكل بعد أو متغير يتم قياسه. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٢) أن جميع قيم (AVE) مقبولة.



المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٣، ع ٢٤، ج ٣، يوليو ٢٠٢٢)

د. حميدة محمد النجار، د. أحمد محمد السطوحى، أ.داليا محمد عبد المنصف أحمد

جدول رقم (٢) معاملات التحميل والثبات والصدق التقاربي

صدق التقارب		معاملات التحميل والثبات			العوامل
الثبات المركب	التباين المستخرج AVG	معامل الثبات	معامل التحميل	كود العبارة	
٠,٦٧٧	٠,٦٥١	٠,٧٩٣	٠,٥٨٥	CC4	البُعد الإقتصادي
			٠,٧٢٠	CC3	
			٠,٥٢٠	CC2	
			٠,٥١١	CC1	
٠,٧٧٥	٠,٥٢٧	٠,٧٦٤	٠,٥٢٦	CC8	البُعد القانوني
			٠,٨٦٩	CC7	
			٠,٧٣٠	CC6	
			٠,٥٧١	CC5	
٠,٨٠٣	٠,٥٠٣	٠,٧٤٩	٠,٦١٤	CC12	البُعد الأخلاقي
			٠,٧٣٦	CC11	
			٠,٧٥٢	CC10	
			٠,٧٣٤	CC9	
٠,٧٩٣	٠,٦٩٧	٠,٦٤٩	٠,٦٦٣	CC16	البُعد الإختياري
			٠,٨٤٦	CC15	
			٠,٦٢٩	CC14	
			٠,٦٥٠	CC13	
٠,٨٩٧	٠,٥١٣	٠,٧٥٨	٠,٧٥٨	OT7	الثقة في المشرف
			٠,٧٨٤	OT6	
			٠,٥٤٩	OT5	
			٠,٦٦٢	OT4	
			٠,٧٨١	OT3	
			٠,٧٧١	OT2	
			٠,٦٧٦	OT1	
٠,٨٢٣	٠,٥٩٨	٠,٧٧٢	٠,٥٢٢	OT14	الثقة في المنظمة
			٠,٦٠٣	OT13	
			٠,٥٨٥	OT12	
			٠,٦٥٣	OT11	
			٠,٦٣١	OT10	

			٠,٧٤٥	OT9	
			٠,٦٧٩	OT8	
٠,٨٤٠	٠,٦٤١	٠,٧٠٩	٠,٩٣٧	EIB6	توليد الفكرة
			٠,٦٩٣	EIB5	
			٠,٧٥٢	EIB4	
٠,٨٢٩	٠,٦١٩	٠,٧٣٦	٠,٧٤٠	EIB3	دعم الفكرة
			٠,٧٧١	EIB2	
			٠,٨٤٥	EIB1	
٠,٦٤٧	٠,٦١٨	٠,٧١٤	٠,٦٥٩	EIB9	تنفيذ الفكرة
			٠,٦٣٤	EIB8	
			٠,٥٥٤	EIB7	

### الصدق التمايزى Discriminant Validity:

ويشير إلى المدى الذى يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر (Hair et al., 2010). ويتم قياسه عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج square root of (AVE)، حيث أنه لابد أن يزيد ارتباط البعد أو المتغير بنفسه عن قيمة ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٣) أن جميع القيم مقبولة

جدول رقم (٣): الصدق التمايزى باستخدام مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE).

المتغير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)
(١) البعد الإقتصادي.	٠,٨٠٧								
(٢) البعد القانوني.	٠,٦٥٨	٠,٧٢٦							
(٣) البعد الأخلاقي.	٠,٤٤٦	٠,٧٢٠	٠,٧٠٩						
(٤) البعد الإختياري.	٠,٣٣٣	٠,٥٨٣	٠,٧٠٠	٠,٨٣٥					
(٥) الثقة فى المشرف	٠,٥٢٣	٠,٧٢٠	٠,٦٥٦	٠,٧٣٩	٠,٧١٦				
(٦) الثقة فى المنظمة	٠,٣٦٦	٠,٦٢٢	٠,٦٩٠	٠,٦٧٩	٠,٧١٠	٠,٧٧٣			
(٧) ابتكار الفكرة	٠,٤٥٨	٠,٦١٥	٠,٦٣٩	٠,٥٩١	٠,٧٠٢	٠,٧٠٣	٠,٨٠١		
(٨) دعم الفكرة.	٠,٣١٨	٠,٦٠٤	٠,٧٠٢	٠,٧٢٣	٠,٦٦٥	٠,٧١٧	٠,٦٢٤	٠,٧٨٧	
(٩) تنفيذ الفكرة	٠,٤٣٤	٠,٦٣٩	٠,٦٧٧	٠,٧٠٤	٠,٦١٢	٠,٧٦٥	٠,٦٦٢	٠,٦١٢	٠,٧٨٦

ويتضح في جدول رقم (٤) و (٥) نتائج اختبار التحليل الإحصائي لنموذج الدراسة

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٣، ع ٢٤، ج ٣، يوليو ٢٠٢٢)

د. حميدة محمد النجار، د. أحمد محمد السطوحى، أ.داليا محمد عبد المنصف أحمد

أ- جدول رقم (٤) نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة بين المتغيرات

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل المسار	اتجاه الفرض	الفرض الفرعي	الفرض الرئيسي
قبول الفرض	٠,٠٠٠	٠,٣٥٧	البُعد الإقتصادي - السلوك الابتكاري للعاملين	ف ١ (أ)	الفرض الأول
قبول الفرض	٠,٠٠٠	٠,٤٩٠	البُعد القانوني - السلوك الابتكاري للعاملين	ف ١ (ب)	
قبول الفرض	٠,٠٠٠	٠,٢٢٤	البُعد الأخلاقي - السلوك الابتكاري للعاملين	ف ١ (ج)	
قبول الفرض	٠,٠٠٠	٠,٣٢٩	البُعد الإختياري - السلوك الابتكاري للعاملين	ف ١ (د)	
قبول الفرض	٠,٠٠٠	٠,٢١٠	الثقة في المشرف - السلوك الابتكاري للعاملين	ف ٢ (أ)	الفرض الثانى
قبول الفرض	٠,٠٠٠	٠,٧١٩	الثقة في المنظمة - السلوك الابتكاري للعاملين	ف ٢ (ب)	
قبول الفرض	٠,٠٠٠	٠,٣٤١	البُعد الإقتصادي ← الثقة التنظيمية	ف ٣ (أ)	الفرض الثالث
قبول الفرض	٠,٠٠٠	٠,٦٤٤	البُعد القانوني ← الثقة التنظيمية	ف ٣ (ب)	
قبول الفرض	٠,٠٠٦	٠,١٣٢	البُعد الأخلاقي ← الثقة التنظيمية	ف ٣ (ج)	
قبول الفرض	٠,٠٠٠	٠,٥٠٧	البُعد الإختياري ← الثقة التنظيمية	ف ٣ (د)	

ب- جدول رقم (٥) نتائج اختبارات التأثيرات الغير مباشرة بين المتغيرات

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل المسار	المتغير التابع	الوسيط	المتغير المستقل	الفرض الفرعي	الفرض الرئيسي
قبول الفرض (عند ١٠٪)	٠,٠٨٦	٠,٠٨٠	السلوك الابتكاري للعاملين	الثقة التنظيمية	البُعد الاقتصادي	ف ٣ (أ)	الفرض الرابع
قبول الفرض	٠,٠٠١	٠,١٠٧	السلوك الابتكاري للعاملين	الثقة التنظيمية	البُعد القانوني	ف ٣ (ب)	
قبول الفرض	٠,٠٠٦	٠,١٢٠	السلوك الابتكاري للعاملين	الثقة التنظيمية	البُعد الاخلاقي	ف ٣ (ج)	
قبول الفرض	٠,٠٠٠	٠,٨٨٥	السلوك الابتكاري للعاملين	الثقة التنظيمية	البُعد الاختياري	ف ٣ (د)	

#### خامساً مناقشة النتائج وتوصيات البحث :

##### أ- مناقشة النتائج

وفيما يلي عرض لاختبار نتائج الفروض :

١- نتائج أثر مواطنة الشركات على السلوك الابتكاري في العمل بالبنوك موضع التطبيق:

أسفرت نتائج التحليل عن وجود أثر معنوي إيجابي لمواطنة الشركات على السلوك الابتكاري في العمل ، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٤٥) كما بلغ معامل التفسير ٠,٣٦ كما أسفرت نتائج التحليل أن هناك أثر معنوي لأبعاد مواطنة الشركات والمتمثلة في (البعد الاقتصادي، والبعد الاختياري، والبعد القانوني، والبعد الاخلاقي) على السلوك الابتكاري في العمل ، فبلغت قيمة معامل المسار للبعد الاقتصادي (٠,٦١)، ويمكن تفسير ذلك بأن توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين سيعطي فرصة أكبر للبنك لتحسين السلوك الابتكاري في البنك.

في حين بلغت قيمة معامل المسار للبعد الاخلاقي (٠,٥٣)، ويمكن تفسير ذلك بأن التزام البنك بميثاق اخلاقي قد يؤدي الي تحسين السلوك الابتكاري في العمل بالبنوك محل الدراسة. وبلغت قيمة معامل المسار للبعد القانوني (٠,١٢)، ويمكن تفسير ذلك أن التقييم يتم

بموضوعية وعدالة سيؤدى بشكل مباشر الي زيادة السلوك الابتكاري في العمل بالبنوك موضع التطبيق. كما بلغت قيمة معامل المسار للبعد الاختياري (٠,٢٣)، ويمكن تفسير ذلك أنه كلما زادت أنشطة البنك الاجتماعية ساهم ذلك في تحسين السلوك الابتكاري في العمل بالبنوك موضع التطبيق.

واستنادا إلي ما سبق تقديمه بأن مصطلح مواطنة الشركات هو تطور لمفهوم المسؤولية الاجتماعية يتم توضيح ما يدعم نتائج هذا الفرض كما يلي

تتفق نتائج هذا الفرض مع دراسة (Afridi et al.,2020) والتي توصلت لوجود تأثير إيجابي معنوي للمسؤولية الاجتماعية على السلوك الإبتكاري بتوسيط كلاً من العمل الطوعي للموظفين والموثوقية، كما تتفق نتائج هذا الفرض مع دراسة (Park,2020) والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر للمسؤولية الاجتماعية للشركات بتوسيط دور الإدماج في العمل، أيضا تتفق مع دراسة (Gao et al.,2021) في وجود تأثير إيجابي مباشر للمسؤولية الاجتماعية للشركات على السلوك الإبتكاري في العمل بالإضافة لوجود تأثير إيجابي غير مباشر بتوسيط دور القيادة الموثوقة.

ومن ثم يمكن القول تعقيباً على نتائج الدراسة أنه كلما زاد دعم البنك للموظفين للتعليم الاضافي، وتوفير برامج تدريبية حديثة، بيئة عمل مناسبة، وضمان جودة حياة للموظف في العمل، واحترام البنك لجميع القوانين التي تنظم انشطته باستمرار، بالإضافة لتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها الموظف ودعم روح التعاون بين أعضاء الفريق، ودعم المؤسسات الخيرية والغير هادفة للربح أدي ذلك الى تحسين السلوك الابتكاري في العمل.

### نتائج أثر الثقة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل بالبنوك موضع التطبيق موضع التطبيق:

أسفرت نتائج التحليل عن وجود أثر معنوي إيجابي للثقة التنظيمية على السلوك الابتكاري في العمل وتتفق نتيجة الدراسة مع الدراسات السابقة (Barczak, et al.2010,Asfar&Masood 2018, Asfar et al. 2015,Yu et al. 2018,Hughes et al. 2018, Kmiecziak 2020;Bak 2020) حيث تتفق نتيجة الفرض مع دراسة (Afsar & Masood,2018) التي توصلت إلى أن شعور الموظف بالثقة في المشرف يدعم من شعوره بالتمكين ويجد أنه من السهل نسبياً العمل بشكل مبتكر لأنه لا يتعين على الفرد أن يشعر بالقلق حيال السلوك المحتمل للمشرف، وبذلك فمن المتوقع أن تنخفض درجة الشعور بعدم اليقين مما يدعم من الثقة في المشرف وبالتالي إندماج الموظف في عرض و تجربة و تنفيذ الأفكار والفرص الجديدة، وعلى النقيض

من ذلك ، فإن الموظفين الذين لديهم مستويات عالية من تجنب عدم اليقين بالإضافة إلى انخفاض مستوى الثقة في المشرفين يدخلون في حلقة من إنعدام الثقة وبالتالي لا يستجيبون إلى مبادرة القيادة لأنشطة إثراء السلوك الإبتكارى ، كما تتفق نتيجة الفرض مع دراسة (Yu et al.,2018) حيث أكدت الدراسة أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين السلوك الإبتكارى وعلاقات الموظف بالمنظمة ، حيث إستحصلت الدراسة أن الدعم التنظيمى لتوقعات الموظف المرتفعة بالمنظمة بالإضافة للإستثمار فى العلاقات مع الموظفين يضمن علاقات طويلة الأمد معهم ويترتب على ذلك إدراك الموظف بأنه عضو فى هذه المنظمة ، وثقة الموظف فى المنظمة والتي بدورها تؤدي إلى سلوكيات مميزة للدور أو المهام التي يقوم بها الموظف أهمها السلوك الإبتكارى فى العمل . كما تتفق جزئيا مع دراسة (Kmieciak 2020) والتي توصلت إلى أنه بزيادة الثقة العمودية (الثقة فى المشرف) تزداد درجة المشاركة بالمعلومات و إندماج الموظفين بالسلوك الإبتكارى فى العمل.

أيضاً تتفق جزئيا مع دراسة (Hughes et al. 2018) بتوسيط دور الثقة العمودية و الثقة الأفقية بين السلوك الإبتكارى والأداء المدرك فى العمل واستخلصت النتائج أنه بزيادة الثقة العمودية فقط (الثقة فى المشرف) تزداد إيجابية العلاقة بين الأداء المدرك للفريق والسلوك الإبتكارى . و تتفق جزئيا مع دراسة (Bak,2020) والتي توصلت إلى أن التغذية المرتدة من المشرفين لم يكن لها تأثير على السلوك الإبتكارى فى حين كان للتغذية المرتدة تأثير إيجابى على السلوك الإبتكارى فى العمل عند توسيط الثقة فى المشرف فى العلاقة بين السلوك الإبتكارى و التغذية المرتدة من المشرفين. كما تتفق نتيجة الفرض مع دراسة (Asfar et al.,2015) أنه بزيادة مستوى الثقة التنظيمية كلما إندمج فريق العمل فى سلوك إبتكارى مما من خلال زيادة مستوى التعاون والتواصل بين أعضاءه.

وبناءً على ما سبق تدعم نتيجة هذا الفرض أنه كلما زادت درجة الثقة فى المشرف والثقة بالمنظمة كلا إندمج الموظفون فى سلوكيات الإبتكار فى العمل وبالتفاهق مع نظرية التبادل الإجتماعى كلما قدم المشرف المعلومات التي يحتاجها الموظف ، وكلما إعتد المشرف على دمج الموظف فى عملية إتخاذ القرار و كانت العدالة جزء من عملية تقييم أداء الموظف و إعتد سياسات واضحة للترقيات وزيادة المرتبات بالإضافة لعمليات التغذية المرتدة حول الاداء فى الوقت المناسب قد يؤدي ذلك إلى المساهمة فى تحسين مستوى السلوك الإبتكارى فى العمل لهذه البنوك بالإضافة أيضا لتقليل شعور عدم التأكد لدى الموظف ودعم وتقييم الأفكار الجديدة .

### نتائج أثر مواطنة الشركات على الثقة التنظيمية بالبنوك موضع التطبيق موضع التطبيق:

أسفرت نتائج التحليل عن وجود أثر معنوى إيجابى لمواطنة الشركات على الثقة التنظيمية، حيث أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية بين البعد الإقتصادى والثقة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٣٤١). وكذلك بلغ حجم التأثير (٠,٤٢١). وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠).

كما أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية إيجابية بين البعد القانونى والثقة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٦٤٤). وكذلك بلغ حجم التأثير (٠,٣٨٢). وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠).

وتتفق بذلك مع الدراسات السابقة (Dirks & Ferrin 2001; Guh et al. 2013; Hansen et al. 2011; Tourigny et al 2017; Lin 2010; Chughtai & Buckley 2008;Nadzli 2017)

حيث تتفق نتيجة الفرض مع دراسة (Nadzli,2017) بوجود تأثير إيجابى معنوى لأبعاد مواطنة الشركات الأربعة ( الإقتصادى والقانونى والأخلاقى و الإختيارى) على الثقة التنظيمية بتوسيط دور الثقة التنظيمية فى العلاقة بين مواطنة الشركات والإندماج فى العمل .

فى حين تتفق نتيجة الفرض جزئياً مع دراسة ( Lin ( 2010) لاثبات تأثير أبعاد مواطنة الشركات المدركة على الاندماج فى العمل بتوسيط دور الثقة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 428 فرد تم جمعها من 21 منظمة كبرى فى تاوان وقد توصلت نتيجة الدراسة الى وجود تأثير معنوي لكل من البعد الإقتصادى المدرك والبعد الأخلاقى المدرك لمواطنة الشركات على الثقة التنظيمية بينما لم توجد علاقة ذات تأثير معنوي للبعد القانونى و الإختيارى المدرك لمواطنة الشركات على الثقة التنظيمية .

أيضاً تتفق نتيجة الفرض جزئياً مع دراسة ( Altuntas and Baykal( 2010) بوجود تأثير إيجابى معنوى لمواطنة الشركات على الثقة فى المشرف فى حين لم يكن لمواطنة الشركات تأثير إيجابى معنوى على الثقة فى المنظمة . كذلك تتفق نتيجة الفرض جزئياً مع دراسة Aryee ( et al. 2002; Erturk 2005) أن الثقة فى المشرف تتوسط العلاقة بين عدالة الإجراءات ومواطنة الشركات أكثر الثقة فى المنظمة ، و تتفق نتيجة الفرض مع دراسة McKenzie (2011), والى توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقة فى المنظمة وأبعاد مواطنة الشركات

كما توصلت إلى ان مواطنة الشركات لها تأثير إيجابي أكبر على الثقة فى المشرف فى دراسة لعلاقة الثقة فى المشرف والثقة فى مكان العمل والثقة فى الزملاء بمواطنة الشركات بالتطبيق على أعضاء التدريس بالمدارس.

وبناءً على ما سبق فىمكن القول بأنه كلما زاد دعم البنك للموظفين للتعليم الاضافى، فضلا عن التزام البنك بميثاق اخلاقي ادى ذلك الى تحقيق الشركة الى الثقة التنظيمية بالبنك محل الدراسة. كما أسفرت نتائج التحليل أن هناك أثر معنوى لأبعاد مواطنة الشركات والمتمثلة فى (البعد الاقتصادي، البعد الاختياري، البعد القانوني، البعد الاخلاقي) على الثقة التنظيمية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة حيث يمكن أن يؤدي التطبيق الفعال لسياسات مواطنة الشركات فى قطاع البنوك إلى ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية حيث يمكن أن تتضمن مواطنة الشركات سياسات مثل تمويل برامج تعليم الموظفين، بالإضافة لبرامج التدريب على الأخلاقيات، واعتمادالسياسات الصديقة للبيئة ورعاية الأحداث المجتمعية.

### نتائج أثر مواطنة الشركات على السلوك الابتكاري فى العمل عند توسيط الثقة التنظيمية بالبنوك:

ارتفع التأثير المعنوي الإيجابي لمواطنة الشركات على السلوك الابتكاري فى العمل عند توسيط الثقة التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك إضافة الثقة التنظيمية لمواطنة الشركات يعزز من إندماج الموظفين فى السلوك الابتكاري فى العمل ذلك بأن دعم البنك لتتقيف الموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتوافر معلومات دقيقة عن العمل ودعم البنك لرفاهية المجتمع سيؤدي الى وجود الثقة التنظيمية ووجود ثقة فى نوايا ادارة البنك تجاه الموظفين والذي بدوره سيؤدي الى تنمية السلوك الابتكاري فى العمل بالبنوك موضوع التطبيق.

### ب- توصيات البحث:

- ١) ضرورة اقتناع العاملين بالبنك وخاصة موظفي الخطوط الأمامية الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء بأهمية تقديم خدمة متميزة لهم.
- ٢) ينبغي أن تبادر إدارة البنك بتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، وجعل الثقة التنظيمية من الركائز الأساسية فى المنظمة لأهميتها فى التأثير على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية الفردية والتنظيمية.
- ٣) ازالة القيود التي تحد من التفاعلات والعلاقات المباشرة بين المديرين والموظفين.
- ٤) العمل على بناء قيم تنظيمية إيجابية تؤكد هذه القيم على العدالة والمساواة، وتحترم المنافسة والمشاركة وتهتم بجوهر العمل، وتحترم الموظفين.



- ٥) تعزيز الدعم التنظيمي الإيجابي المدرك وذلك بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، بتقديم المكافآت الداخلية والخارجية، وإتاحة الفرصة لهم للنمو المهني واكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب، وتهيئة فرصة الترقيات لمستحقيها. فضلاً عن ذلك، لابد من العمل على إثراء الوظائف، وذلك بتصميمها على نحو يتيح للموظف الحصول على قدر من التغذية العكسية عن أدائه، ويسمح له بقدر من الحرية والمرونة في أداء العمل.
- ٦) توفير البيئة المناسبة للعملية الإبداعية عن طريق التفويض والشفافية عنصرين حاسمين في إيجاد وتهيئة البيئة الإبداعية التي تتيح الفرص للعاملين في استغلال طاقاتهم الفكرية، والبدنية لتطوير أداء المهام، إذ أن التفويض والشفافية يساهمان في تطبيق الأفكار الخلاقة، وتبني التغيير وتطبيقه بما يتلاءم مع أهداف المنظمة. ويعمل التفويض على الابتعاد عن المركزية بإعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام، والذي بدوره ينمي الحافز الذاتي للموظف، ويعمل على إيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها. كما أن شفافية العمل التنظيمي تلعب دوراً واضحاً في مدى إدراك وفهم العاملين للمهام المنوطة بهم وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية
- ٧) تشجيع العاملين على تقديم الأفكار وإيصال ردود أفعالهم من خلال التغذية المرتدة.

يجب وضع نظام واضح وعادل ومعلن للجميع يتعلق بتقييم الأفكار أو المقترحات أو التصورات التي ترد من العاملين، أخذين في الاعتبار تحقيق الشفافية في هذا الشأن لبناء ثقة العاملين في النظام بالشكل الذي يؤدي لإرسال كل الأفكار والآراء مهما كانت طبيعتها. ويقترح وضع معايير لتقييم الأفكار والآراء تنسم بأعلى درجات الشفافية والوضوح؛ من بين تلك المعايير: العمل على خفض التكاليف، وزيادة الحصة السوقية للشركة، وتحسين مستوى علاقات العملاء، وتعزيز سمعة الشركة والصورة الذهنية لها لدى الأطراف المختلفة.

### ج- مقترحات لبحوث مستقبلية:

تقترح الباحثة بعض الأفكار التي يمكن أن تكون مجالاً لإعداد بحوث مستقبلية في هذا الصدد، وهي:

- العلاقة بين جودة الخدمة المدركة والسلوك الابتكاري في العمل.
- توسيط الصورة الذهنية للشركات في العلاقة بين مواطنة الشركات والسلوك الابتكاري في العمل.
- توسيط الصورة الذهنية للشركات في العلاقة بين تمكين العميل والسلوك الابتكاري في العمل.
- توسيط الاعتد النفسي في العلاقة بين مواطنة الشركات والسلوك الابتكاري في العمل.
- العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والسلوك الابتكاري في العمل.

---

---

### المراجع

- Afridi, S. A., Afsar, B., Shahjehan, A., Rehman, Z. U., Haider, M., & Ullah, M. (2020). Retracted: Perceived corporate social responsibility and innovative work behavior: The role of employee volunteerism and authenticity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1865-1877.
- Afsar, B., & Masood, M. (2018). Transformational leadership, creative self-efficacy, trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36-61.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Akram, M. W. (2017). What impact do structural, relational and cognitive organisational social capital have on employee innovative work behaviour? A study from China. *International Journal of Innovation Management*, 21(02), 1750012.
- Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of managerial psychology*.
- Bak, H. (2020). Supervisor feedback and innovative work behavior: the mediating roles of trust in supervisor and affective commitment. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Bammens, Y. P. (2016). Employees' innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 244-259.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. *Leadership & Organization Development Journal*.

- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of business research*, 59(1), 46-53.
- Bodnarczuk, M. (2008). *The Organizational Trust Index as window into organizational culture*. Boulder, CO: Breckenridge Institute.
- Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325-1343.
- Cantwell, A. R. (2010). Improving the prediction of commitment and innovative work behavior from climate for innovation perceptions: An application of latent profile analysis.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and society review*, 100(1), 1-7.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2015). Corporate citizenship: social responsibility, responsiveness, and performance. *Classics of organization theory*, 439.
- Chan, Y. H., Taylor, R. R., & Markham, S. (2008). The role of subordinates' trust in a social exchangedriven psychological empowerment process. *Journal of Managerial issues*, 444-467.
- Chowdhury, S. (2005). The role of affect-and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial issues*, 310-326.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663.

- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Craig, J. T. (2015). Antecedents of individual innovative behavior: Examining transformational leadership, creative climate, role ambiguity, risk propensity, and psychological empowerment. Alliant International University.
- Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2008). *Corporations and citizenship: Business, responsibility and society*. Cambridge University Press
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Elbaz, A. M., Salem, I., Elsetouhi, A., & Abdelhamied, H. H. (2020). The moderating role of leisure participation in work–leisure conflict for the reduction of burnout in hotels and travel agencies. *International Journal of Tourism Research*, 22(3), 375-389.
- Elbeltagi, I., Al Sharji, Y., Hardaker, G., & Elsetouhi, A. (2013). The role of the owner-manager in SMEs' adoption of information and communication technology in the United Arab Emirates. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 21(2), 23-50.
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100-115.
- Elsetouhi, A., Elbeltagi, I., & Haddoud, M. Y. (2015). Intellectual capital and innovations: is organisational capital a missing link in the service sector?. *International Journal of Innovation Management*, 19(02), 1550020.

- 
- 
- Farnum, A. L. (2016). *Managing Corporate Citizenship: Successes and Challenges to Operationalized Sustainable Practice* (Doctoral dissertation, Colorado Technical University).
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of management*, 38(4), 1167-1230.
- Gao, W., Wang, L., Yan, J., Wu, Y., & Musse, S. Y. (2021). Fostering Workplace Innovation through CSR and Authentic Leadership: Evidence from SME Sector. *Sustainability*, 13(10), 5388.
- Hughes, M., Rigtering, J. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Innovative behaviour, trust and perceived workplace performance. *British Journal of Management*, 29(4), 750-768.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2009). Strategic corporate social responsibility and value creation. *Management International Review*, 49(6), 781-799.
- Jonker, J., Stark, W., & Tewes, S. (2010). *Corporate social responsibility und nachhaltige Entwicklung: Einführung, Strategie und Glossar*. Springer-Verlag.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kheng, Y. K., June, S., & Mahmood, R. (2013). The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(15), 47.

- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of intellectual Capital*.
- Kmiecziak, R. (2020). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*.
- Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10.(٣)
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health care management review*, 26(3), 7-23.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477-1490.
- Lin, C. P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531.
- Lin, C. P. (2019). Modeling corporate citizenship and turnover intention: social identity and expectancy theories. *Review of Managerial Science*, 13(4), 823-840.
- Liu, N. C., & Lin, Y. T. (2019). High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-38.

- 
- 
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Mainenti, J. M. (2016). *The Challenge of Instilling Corporate Citizenship: Evaluating the Role of Human Resources Management*. Northcentral University.
- Marane, B. M. O. (2012). The mediating role of trust in organization on the influence of psychological empowerment on innovation behavior. *European Journal of Social Sciences*, 33(1), 39-51.
- Marsden, C., & Andriof, J. (1998). Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. *Citizenship Studies*, 2(2), 329-352.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of cleaner production*, 142, 2374-2383.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management review*, 30(1), 166-179.
- McKenzie, S. G. (2011). *Trust and organizational citizenship: A study of the relationship of the three referents of trust and the organizational citizenship of elementary school teachers*. The University of Texas at San Antonio.
- Monsen, E., Patzelt, H., & Saxton, T. (2010). Beyond simple utility: incentive design and trade-offs for corporate employee-entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 105-130.

- Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of management development*.
- Nadzli, S. (2017). Organizational justice, corporate citizenship and work engagement. A mediating effect of organizational trust in the Malaysian banking sector (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Ning, L. I., Jin, Y. A. N., & Mingxuan, J. I. N. (2007). How does organizational trust benefit work performance?. *Frontiers of Business Research in China*, 1(4), 622-637.
- Noor, H. M. (2013). Assessing leadership practices, organizational climate and its effect towards innovative work behaviour in R&D. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(2), 129.
- Nugent, P. D., & Abolafia, M. Y. (2006). The creation of trust through interaction and exchange: The role of consideration in organizations. *Group & Organization Management*, 31(6), 628-650.
- Park, K. O. (2020). How CSV and CSR affect organizational performance: A productive behavior perspective. *International journal of environmental research and public health*, 17(7), 2556.
- Patterson, F., Kerrin, M., & Gatto-Roissard, G. (2009). Characteristics and behaviours of innovative people in organisations. Literature review prepared for the NESTA Policy & Research Unit, 1-63.
- Petrella, M. V. (2013). The Effects of Trust on Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis.
- Rawlins, B. R. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust.



- Rego, A., Leal, S., & e Cunha, M. P. (2011). Rethinking the employees' perceptions of corporate citizenship dimensionalization. *Journal of business ethics*, 104(2), 207-218.
- Robinson, M. (2002). Beyond good intentions: Corporate citizenship for a new century. *RSA Journal*, 149(5502), 34-36.
- Romano, D. M. (2003). The nature of trust: conceptual and operational clarification.
- Sable, P. (2008). What is Adult Attachment?. *Clinical Social Work Journal*, 36(1), 21–30.
- Schoorman, F. D., & Ballinger, G. A. (2006). Leadership, trust and client service in veterinary hospitals. Unpublished Working paper. Purdue University.
- Scott, S.G., & R.A. Bruce (1998), Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45 (1), pp. 3-10.
- Sousa-Lima, M., Michel, J. W., & Caetano, A. (2013). Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(2), 418-427.
- Southall, A. (2014). The discretionary role of the line manager in inspiring work engagement and innovative behaviour: a study of social exchange and job resources in the public sector (Doctoral dissertation, Aston University).

- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241.
- Tastan, S. B. (2013). The Influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 407-419.
- Tongiani, M. G., & Luca, F. (2018). Digitalisation as a Strategic Opportunity and Co-Creation Value With Users: Evidence From Italian Grocery Smaller Retailing Firms. In *User Innovation and the Entrepreneurship Phenomenon in the Digital Economy* (pp. 50-71). IGI Global.
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.
- Tourigny, L., Han, J., Baba, V. V., & Pan, P. (2019). Ethical leadership and corporate social responsibility in China: A multilevel study of their effects on trust and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 427-440.
- Tsai, M. T., & Cheng, N. C. (2012). Understanding knowledge sharing between IT professionals—an integration of social cognitive and social exchange theory. *Behaviour & information technology*, 31(11), 1069-1080.
- Watley, B. E. (2016). *Effects of Innovation Training on Innovative Work Behaviors* (Doctoral dissertation, Regent University).

- Weaver Jr, C. P. (2017). Leadership Style, Innovative Work Behavior, and the Mediating Effect of Innovation Climate on Individual Job Satisfaction and Team Effectiveness (Doctoral dissertation, Regent University).
- Williams, L. L. (2005). Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust. **Health care management review**, 30(3), 203-211.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. **International journal of stress management**, 14(2), 121.
- Yilmaz, K., & Altinkurt, Y. (2011). Relationship between management by values, organizational trust and organizational citizenship.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. **Sustainability**, 10(3), 864.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. **Academy of management journal**, 53(2), 323-342.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. **Journal of Applied psychology**, 95(5), 862.

---

---

**The Mediating Role of Organizational Trust in The Relation  
between Corporate Citizenship and Innovative Work  
Behavior (An Applied Study on Employees of Branches of  
Banks Operating in Mansoura City)**

*Dr. Hamida Mohamed El-Nagar, Dr. Ahmed Elsetouhi and  
Dalia Mohamed Abd El-Monsef*

dalia.monsef81@gmail.com

**Abstract:**

This study aimed to examine the influence of corporate citizenship (cc) on innovative work behavior (IWB) and to test the role of organizational as a moderator variab. data were collected from 231 Employees of branches of banks operating in Mansoura City.

The SPSS is used to process the primary data. Path analysis was employed to measure the direct and indirect relationships between more than two variables depend on AMOS.

The research conduct that there is a direct positive significant effects of corporate citizenship dimensions and organizational trust dimensions on innovative work behavior. Finally, the findings indicated that there are indirect positive significant effects of corporate citizenship dimensions on innovative work behavior when mediating organizational trust.

**Key Words:**

Corporate citizenship, Organizational trust, Innovative work behavior.