



**دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي  
للموظف في ظل الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على  
البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول"**

إعداد

د. سناء داود ذكي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية التجارة، جامعة الأزهر (بنات)

[sanaadr91@azhar.edu.eg](mailto:sanaadr91@azhar.edu.eg)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

ذكي، سناء داود (٢٠٢٣). دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف في ظل الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤ (١) ٣، ١٧٦١-١٨١٠.

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

## دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف في ظل الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول"

د. سناء داود ذكي

### ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تناول دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف employee digital advocacy behavior بالبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول"، ولتحقيق ذلك تناولت الدراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية على سلوك المناصرة الرقمي للموظف، أيضاً دراسة الدور الوسيط الذي يؤديه الالتزام التنظيمي في تلك العلاقة، وكذلك التعرف على الدور المعدل للتماثل بين الموظف والمشرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بصياغة مجموعة من التساؤلات المرتبطة بمشكلة البحث، وتم جمع البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء المصممة لهذا الغرض، إذ استندت الباحثة في صياغتها وبنائها على العديد من الأدبيات والمراجع العلمية ذات الصلة بمتغيرات البحث، ولقد كان حجم المجتمع (٥٢١٣٩) مفردة وأجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٤٢) مفردة من العاملين بالبنوك موضع التطبيق، وباستخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أولاً: وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية مشتملاً: الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية في سلوك المناصرة الرقمي للموظف، ثانياً: وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية في الالتزام التنظيمي، ثالثاً: وجود تأثير إيجابي معنوي للالتزام التنظيمي في سلوك المناصرة الرقمي للموظف، رابعاً: وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، مع سلوك المناصرة الرقمي للموظف، ولم يتوسط العلاقة بين تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة و سلوك المناصرة الرقمي للموظف فالعلاقة المباشرة أكثر وجوداً من العلاقة غير المباشرة. وأخيراً: يعدل التماثل بين الموظف والمشرف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنوع قوة العمل وبين الالتزام التنظيمي للمفردات موضع التطبيق.

**المصطلحات الأساسية:** سلوك المناصرة الرقمي للموظف، المسؤولية الاجتماعية الداخلية، الالتزام التنظيمي.

## أولاً: المقدمة:

لقد تطورت سلوكيات المناصرة كمفهوم أثار الكثير من الانتباه في مجال العلاقات العامة والتسويق (Thelen and Formanchuk, 2022)، إلا أنها تعتبر مفهوماً حديثاً نسبياً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (Liu, Guo, Liao, Li, Wang, 2022)، كما تم النظر إليها مسبقاً على أنها أحد أشكال سلوك المواطنة التنظيمية (Yue, 2021) وترجع المحاولة الأولى لتناول سلوك مناصرة الموظف في تلك الأدبيات إلى (Men, 2014) الذي ركز على مفهوم سلوك مناصرة الموظف بأنه قيام الموظفين طوعاً بالترويج أو التوصية أو الدفاع عن المنظمة، حيث يُنظر إلى الموظفين على أنهم مصادر معلومات عن المنظمة جديرة بالثقة وذات مصداقية مرتفعة (Walden and Westerman, 2018) ومنذ أن نشر Men بحثه تزايد البحث في سلوك مناصرة الموظف، على سبيل المثال (Akgunduz, Turksoy, 2019; Men and Yue, 2019; Walden and Westerman; Li and W Tsai, 2021; Thelen and Yue, 2021; Yue, 2021) وتزايد حدة المنافسة تزايد الحاجة إلى الموظفين كمنصرين للمنظمة (Gross, Ingerfurth and Willems, 2021).

ومع تطور مواقع التواصل الاجتماعي، تزايد دور الموظفين كمنصرين لتنظيميين في البيئة الرقمية التي سمحت لهم بالتعبير عن آرائهم والتطوع بمشاركة المعلومات الإيجابية أو الدفاع عن المنظمة على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بهم (Lee and Kim, 2021)، ونظراً لفوائد تلك المواقع في الوصول إلى جمهور كبير خارج المنظمات فالمعلومات التي يتم إنشاؤها وتوزيعها من قبل الموظفين في مثل هذه المواقع لها تأثير أكبر من المعلومات التي تشاركها المنظمات مباشرة على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بها مما انعكس على تزايد اهتمام الممارسين والباحثين بسلوك المناصرة الرقمي للموظف (Lee and Kim, 2021) فكانت مبادرة دراسة (Tsarenko, Leo and Herman, 2018) لتناول العوامل التي تساهم في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف (Tranell, 2018) ويؤكد Tsarenko وفريقه بأن سلوك المناصرة الرقمي للموظف يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، ويلعب الموظفون المناصرون على المنصات الرقمية دوراً متزايد الأهمية للمنظمات، ومن ثم تزايد اهتمام الباحثون بدراسة المسببات التي تساهم في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف مثل (Lee, 2021; Lee and Kim, 2021; Tranell, 2018).

هذا، وعلى الرغم من وجود مفهوم سلوك مناصرة الموظف الرقمي منذ فترة ليست ببعيدة، إلا أنه استحوذ مؤخراً على انتباه المنظمات بشكل ملحوظ، ويمكن تفسير هذا الاهتمام بأنه يساهم في تحقيق مجموعة النتائج الإيجابية سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، على سبيل المثال يساهم سلوك المناصرة الرقمي للموظف في تعزيز العديد من النتائج الإيجابية مثل، الالتصاق الوظيفي والتفاني في العمل (Akgunduz et al., 2021)، الاحتفاظ بالموظفين (Thelen and Formanchuk, 2022)، جذب المواهب (Laitinen, 2021)، الأداء المالي للمنظمة (Thelen, 2020)، قوة العلامة التجارية (Thomas, 2020)، الرضا الوظيفي (Yeh, 2014)، نمو المبيعات، رأس المال البشري (Thelen, 2020)، وبشكل عام، اتفق الباحثون على أن سلوك المناصرة الرقمي للموظف يلعب دوراً حاسماً في مستقبل المنظمات، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز نجاح تلك المنظمات (Liu et al., 2022; Tsarenko et al., 2018) مؤكداً على ضرورة اهتمام المنظمات بالموارد التنظيمية التي تساهم في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف (Walden and Westerman, 2018; Thelen, 2020; Kotilainen, 2020) ولقد أوضحت دراسة (Liu et

al.,(2022) أن المسؤولية الاجتماعية الداخلية تعتبر من أهم الموارد التنظيمية التي تساهم في تعزيز سلوكيات الموظف والتي منها سلوك مناصرة الموظف، كما يحظى الالتزام التنظيمي بالاهتمام المتزايد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي كمتغير وسيط يزيد من تأثير العلاقة بين العديد من المتغيرات Walden and Westerman, 2018 ومن منطلق إجراء البعض من الدراسات الأجنبية حول سلوك المناصرة الرقمي للموظف والمتغيرات التي أثرت عليه بشكل مباشر ، وتمشياً مع نهجهم يقترح الباحثون أن دراسة العوامل التي تساهم في تعزيزه مازالت مجال بحثي (Tranell, 2018; Thelen and Formanchuk ;2022).

### ثانياً: مشكلة البحث:

أوضحت الدراسات أن الاهتمام بتعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف يلعب دوراً مهماً في أداء المنظمة المستقبلي ونجاحه (Thelen (2020) ، واتضح أيضاً أنه بالرغم من وجود اهتمام متزايد قبل الدراسات الأجنبية بمسببات سلوك المناصرة الرقمي للموظف مثل دراسة (Katila, 2016; Taru Latvala, 2017; Tranell, 2018; Laitinen, 2021; ; Lee and Kim 2021; Kozsla, Brunner and Costello, 2022)، إلا أنه لا تزال هذه الأدبيات لديها ندرة في تناول كيفية تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف من خلال المسؤولية الاجتماعية الداخلية في ظل توسط الالتزام التنظيمي، لاسيما دراسة Lee التي تناولت نظرياً تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية على نية المناصرة الرقمية للموظف، وتعتبر دراسة (Liu et al. (2022) واحدة من أولى المحاولات لدراسة مسببات سلوك المناصرة الرقمي للموظف وذلك بالتطبيق على ٢٦٣ مفردة من العاملين بالشركات الصينية، وأوضحت النتائج أن إدراك الموظف للمسؤولية الاجتماعية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك المناصرة الرقمي للموظف، وأن قوة هذه العلاقة تعتمد على التماثل بين الموظف والمشرف والذي يعدل من تلك العلاقة، واتضح أيضاً أنه بينما تزايد اهتمام الدراسات الأجنبية بتأثير إدراك العملاء للمسؤولية الاجتماعية على سلوك مناصرة العملاء Xie, Bagozzi, and Grønhaug (2019)، نجد القليل منها نسبياً ركز على تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية على سلوك المناصرة للموظف (Liu et al. (2022).

هذا وعلى الرغم من اهتمام العديد من الدراسات الأجنبية بسلوك المناصرة الرقمي للموظف ، واهتمام بعض الدراسات العربية بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية مثل دراسة محمد (٢٠١٩) ، واهتمامها بالالتزام التنظيمي مثل دراسة عبد اللاه (٢٠٢٢)، ودراسة الشمري (٢٠٢٢)، إلا أنه لا توجد في البيئة العربية حتى الآن - في حدود علم الباحثة - أية دراسة تناولت موضوع سلوك المناصرة الرقمي للموظف ، كما اتضح أن إحدى الدراسات الأجنبية طبقت في البيئة المصرية Elsaied (2019) واستهدفت بحث العلاقة بين القيادة الداعمة وسلوك صوت الموظف من خلال توسط مناصرة الموظف وذلك بالتطبيق على ٤٠٢ من المرؤوسين و ٨٧ مشرفاً من العاملين في ست شركات تابعة لقطاع الحجر والزجاج بمدينة العاشر من رمضان، وأوضحت نتائج تلك الدراسة أن مناصرة الموظف توسطت بشكل كامل في العلاقة الإيجابية بينهما.

وللتعرف على طبيعة المشكلة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها خمسون مفردة من العاملين بالبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول"، وذلك اعتماداً على إطاراً للمقابلة تم إعداده من خلال الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث وذلك للوقوف بشكل أولى على مدى اهتمام العاملين بسلوك المناصرة الرقمي، والتعرف على دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيزه

ومدى اهتمامهم بالالتزام التنظيمي، والتماثل بين المشرف والموظف، وقد تبين من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن ٨٥٪ من المفردات يهتمون بسلوك المناصرة الرقمي، ويهتم ما نسبته ٩٠٪ بالالتزام التنظيمي، وتبين وجود تماثل بين المشرف والموظف بنسبة ٩٥٪، كما اتضح دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي - من وجهة نظرهم - من خلال توفر الاستقرار الوظيفي بنسبة ٩٠٪، وتوافر بيئة عمل مناسبة بنسبة ٩٥٪، تنمية المهارات بنسبة ٨٠٪، إدارة تنوع قوة العمل بنسبة ٨٠٪، كما أكد ٨٠٪ منهم على أهمية التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية.

وفي ضوء ما سبق وفي ضوء أدبيات الدراسة يمكن إلقاء الضوء على سلوك المناصرة الرقمي للموظف في البيئة العربية، من خلال الكشف عن دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف، في ظل الدور الوسيط الذي يحققه الالتزام التنظيمي في البنوك موضع التطبيق، ومن ثم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما طبيعة التأثير الذي تحدثه أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية متمثلة في: الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية في سلوك المناصرة الرقمي للموظف في البنوك موضع التطبيق؟
- ٢- ما طبيعة التأثير الذي تحدثه أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية في الالتزام التنظيمي في البنوك موضع التطبيق؟
- ٣- هل يؤثر الالتزام التنظيمي في سلوك المناصرة الرقمي للموظف في البنوك موضع التطبيق؟
- ٤- ما طبيعة الدور الوسيط الذي يؤديه الالتزام التنظيمي في العلاقة أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية وسلوك المناصرة الرقمي للموظف في البنوك موضع التطبيق؟
- ٥- ما طبيعة الدور المعدل الذي يلعبه التماثل بين الموظف والمشرف في العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية والالتزام التنظيمي في البنوك موضع التطبيق؟

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- ١- التعرف على تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية متمثلة في: الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية على سلوك المناصرة الرقمي للموظف في البنوك موضع التطبيق.
- ٢- دراسة تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية على الالتزام التنظيمي في البنوك موضع التطبيق.
- ٣- الكشف عن تأثير الالتزام التنظيمي على سلوك المناصرة الرقمي للموظف في البنوك موضع التطبيق.
- ٤- التعرف على طبيعة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية، وسلوك المناصرة الرقمي للموظف في البنوك موضع التطبيق.
- ٥- دراسة الدور المعدل الذي يلعبه التماثل بين الموظف والمشرف في العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية والالتزام التنظيمي في البنوك موضع التطبيق.
- ٦- تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز سلوك المناصرة الرقمي للموظف في ضوء النتائج التي سيتم التوصل والتي يمكن لمتخذي القرارات في البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول" الاسترشاد بها.

#### رابعاً: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات علمية وتطبيقية أهمها:

أ- الأهمية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من الاعتبارات التالية:

١- سد الفجوة البحثية فيما يتعلق بسلوك المناصرة الرقمي للموظف في البيئة العربية فتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات في هذا المجال -على حد علم الباحثة-.

٢- كما أضافت هذه الدراسة للدراسات الأجنبية تناول دراسة دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف في ظل الدور الوسيط للالتزام التنظيمي.

ب- الأهمية التطبيقية: تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من الاعتبارات التالية:

١- تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من النتائج المتوقعة من هذا البحث التي يمكن أن تساهم في معرفة الواقع العملي للمسؤولية الاجتماعية الداخلية، وأثرها على سلوك المناصرة الرقمي للموظف، ومن ثم فهم طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات لمساعدة البنوك موضع التطبيق في التعرف على ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية التي تزيد من سلوك المناصرة الرقمي للموظف من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ومساعدتها في وضع مجموعة من السياسات والبرامج التي تمكنها من تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف بتلك البنوك.

٢- مما يزيد من الأهمية التطبيقية لهذا البحث هو مجال التطبيق متمثلاً في قطاع البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول" الذي يضم ١٠ بنوك، وتبلغ قيمة الأموال المستثمرة في البنوك موضع التطبيق (٢١٥) مليار ريال سعودي وفق القوائم المالية الموحدة للسنة المنتهية في ٣١ / ١٢ / ٢٠٢١ ويتضح معه ضخامة المبلغ المستثمر في هذا القطاع بالإضافة إلى عدد العاملين بتلك البنوك يقترب من (٥٣) ألف موظف (بيانات سوق المال السعودي: تداول، ٢٠٢٠ / ٢٠٢١).

وحتى تظهر أهمية هذه الدراسة كان لابد من التطرق للإطار النظري وفروض البحث وهذا ما سيتم تناوله في الجزء التالي من البحث.

#### خامساً: الإطار النظري وفروض البحث:

يشمل الإطار النظري للبحث مراجعة الأدبيات التي تناولت مفهوم سلوك المناصرة الرقمي للموظف، وأثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية في سلوك المناصرة الرقمي للموظف آخذاً في الاعتبار وجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في تلك العلاقة، ومن ثم صياغة فروض البحث في ضوء هذا الإطار النظري، ووضع تصور لنموذج مقترح للبحث وذلك على النحو التالي:

دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف:

مفهوم سلوك المناصرة الرقمي للموظف:

يعتبر سلوك مناصرة الموظف مفهوم حديث نسبياً، وعلى الرغم من اتفاق الباحثين والممارسين على أن أهمية سلوك مناصرة الموظف للمنظمات والموظف على حد سواء إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول هذا المفهوم، ولم تتم مناقشته على نطاق واسع في الأدبيات الأكاديمية الحديثة

Thelen and Yue (2021) ، فعرفه كل من (Thelen, 2020; Kozsla et al.,2022) بأنه استعداد الموظف للترويج والتوصية بالمنظمة ؛ كما عرفه (Tsarenko et al.(2018) بأنه سلوك شفهي إيجابي بين الموظفين الذين يوصون ويدعمون المنظمة والمنتجات التي تقدمها للجمهور الخارجي مثل الأصدقاء، الأسرة، وعرفه (Tranell (2018 بأنه سلوك الموظف الذي يعزز التصورات الإيجابية لأصحاب المصلحة عن العلامة التجارية من خلال التواصل الشفهي الإيجابي حيث يؤيد الموظف المنظمة عن طريق تقديم توصيات تطوعية للآخرين، ويرى (Akgunduz et al. (2018 أن سلوك مناصرة الموظف يصف مدى تقدير المنظمة لمساهمات موظفيها والاهتمام بمصالحهم، و تعكس مناصرة الموظف الجانب التنظيمي للعمل التطوعي.

هذا؛ ولقد ذكر باحثون آخرون أن سلوك مناصرة الموظف لا يستلزم فقط الكلام الإيجابي الشفوي؛ بل يشمل أيضاً الدفاع عن المنظمة عندما تتعرض للهجوم، ومن ثم وضع (Men (2014 تعريف شامل لسلوك مناصرة الموظف على أنه السلوك التطوعي للموظفين في نقل ونشر المعلومات الإيجابية المتعلقة بمنظمتهم، بالإضافة إلى التأييد والدفاع عن المنظمة للجمهور الخارجي من خلال أقوالهم وأفعالهم؛ واستشهد بهذا التعريف بعض الدراسات مثل (Walden and Westerman,2018; Men and Yue,2019; Thelen, and Men, 2020; Thelen and Yue, 2021) من اتفاق الكثير من الأدبيات على أن سلوك مناصرة الموظفين موجه إلى العملاء مثل (Men,2014; Tsarenko et al.,2018; Walden and Westerman,2018) إلا أن البعض منها مثل (Thelen (2020; 2019 يرى أن سلوك مناصرة الموظفين ليس موجه حصرياً للعملاء؛ بل يشمل أيضاً تأييد المنظمة والدفاع عنها داخلياً أمام الموظفين الآخرين. ويرى كل من (Walden and Westerman,2018; Thelen and Yue, 2021) أن سلوك مناصرة الموظف أحد أشكال سلوك المواطنة التنظيمية وتشمل أيضاً التواصل غير اللفظي، والذي يشير إلى الجهود التي يبذلها الموظفون والتي تتجاوز واجبات الوظيفة الرسمية، وهي تقديرية ولا يتم مكافأتها بشكل صريح من قبل المنظمات، ويرى (Men and Yue (2019 أن سلوك مناصرة الموظف لا يشمل دفاع الموظف عن المنظمة والتحدث بشكل إيجابي عنها فقط، بل يشمل أيضاً القيام بأعمال تكميلية أخرى، مثل المبادرة بالتطوع لصالح المجتمع، ويرى (Thelen (2020;2019) أن سلوك مناصرة الموظف بأنه تعبير تطوعي لفظي (مكتوب، منطوق) أو غير لفظي للدعم أو التوصية أو الدفاع عن المنظمة أو منتجاتها من قبل الموظف للجمهور الداخلي أو الخارجي؛ واتفق معه بعض الباحثين مثل (Kozsla et al., 2022; Thelen and Yue, 2021) كما أضاف كل من (Thelen (2020;2019) بأن الموظفين يخرطون في التطوع بمشاركة محتوى إيجابي عن المنظمة على مواقع التواصل الاجتماعي.

وحديثاً ترى العديد من الدراسات على سبيل المثال (Tranell, 2018; Lee, 2021; Yue,2021) أن سلوك مناصرة الموظف يعتبر أمراً بالغ الأهمية بشكل خاص في المجتمع الرقمي الحالي. فيرى كل من (Taru Latvala, 2017; Lee and Kim, 2021) نوايا مناصرة الموظفين على مواقع التواصل الاجتماعي بنوايا الموظفين للتطوع بإنشاء ومشاركة معلومات إيجابية أو تأييد ودعم المنظمة على مواقع التواصل الاجتماعي الشخصية الخاصة بهم، ويرى (Sonne and Maria (2017) أن سلوك مناصرة الموظف الرقمي بأنه نتيجة تمكين الموظفين المشاركين من التحدث نيابة عن المنظمات التي يعملون بها من قبل إدارتهم ليس فقط لمشاركة محتوى المنظمة، ولكن لمناقشة القضايا المهنية الحالية في وسائل التواصل الاجتماعي. ومما سبق وبالاتفاق مع دراسات

(Taru Latvala,2017; Tranell,2018; Thelen, 2020;2019; Lee and Kim, 2021 ) ترى الدراسة الحالية مفهوم سلوك مناصرة الموظف الرقمي "بأنه تعبير تطوعي للموظف لفظي أو غير لفظي لدعم المنظمة أو الدفاع عنها بمواقع التواصل الاجتماعي سواء أمام الجمهور الخارجي أو الجمهور الداخلي مع اهتمامه بنشر أي محتوى يخص المنظمة على مواقع الشخصية".

#### التعليق على مفهوم سلوك مناصرة الموظف الرقمي:

سلوك مناصرة الموظف الرقمي أشمل وأعم من الكلمة المنطوقة الالكترونية (ewom) e- word of-mouth حيث تتعلق الأخيرة بالكلام الشفوي الالكتروني أما المناصرة تشمل سلوك لفظي (مكتوب ومنطوق) أو غير لفظي، كما يعتبر أحد أشكال سلوك المواطنة التنظيمية خارج الدور والتي تتجاوز واجبات الوظيفة الرسمية، يوجه إلى للجمهور الخارجي على سبيل المثال، الأسرة والأصدقاء والمستهلكين أو الجمهور الداخلي مثل زملاء العمل، يشمل التحدث بشكل إيجابي عن المنظمة أو الدفاع عنها على مواقع التواصل الاجتماعي الشخصية للموظفين، ويتسع مفهوم سلوك مناصرة الموظف الرقمي ليشمل نشر الموظف لمحتوى يخص المنظمة على مواقع الشخصية.

#### مفهوم المسؤولية الاجتماعية الداخلية:

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة التي كشفت التركيز الكبير للباحثين على جوانب المسؤولية الاجتماعية الخارجية والتركيز الأقل على المسؤولية الاجتماعية الداخلية مما انعكس على مدى اتفاهم على مفهوم المسؤولية الاجتماعية الداخلية (Wang, Qureshi, Guo and Zhang (2021) ونظراً لأن الموظفين يمثلون مجموعة رئيسية من أصحاب المصلحة ، فقد تزايد اهتمام الأكاديميين والممارسين في تناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية الداخلية في الآونة الأخيرة (Liu et al.(2022) وفقاً لتوركر (٢٠٠٩) ، ترتبط ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات الداخلية ارتباطاً مباشراً ببيئة العمل الجسدية والنفسية للموظفين (Thang and Fassin, 2017; Ekawati and Prasetyo,2017) ، وعرفها كل من (Mory, Wirtz and Göttel, 2016; Lee ,2021). على أنها سلوك مسؤول اجتماعياً من قبل المنظمة تجاه موظفيها ويتم التعبير عن هذا السلوك بشكل أساسي من خلال ممارسات المسؤولية الاجتماعية الموجهة للموظفين، ويرى Obeidat, Altheeb and Masa (2018) أنها نهج لتلبية احتياجات الموظف معتبراً إنها إجراء يتم تنفيذه في المنظمة لتحسين حياته الشخصية مما يؤثر على أدائه، وعرفها (Silva, Manindri and Chitra (2019) بأنها أنشطة تركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

وبالنظر إلى الأبعاد الأساسية التي تم استخدامها على نطاق واسع في أدبيات المسؤولية الاجتماعية الداخلية. تناولت دراسة (Lee (2021) خمسة أبعاد مشتملاً: الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تطوير المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة وهي الأبعاد التي سيتم تناولها بالبحث في الدراسة الحالية وفيما يلي نبذة مختصرة عن تلك الأبعاد Lee:

**الاستقرار الوظيفي:** employment stability يُعرّف على أنه مدى توفير المنظمة وظائف مستقرة وأمنة لموظفيها.

**بيئة العمل:** working environment توفير ظروف عمل آمنة وصحية والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً ببيئات العمل الجسدية والنفسية من خلال خلو الموظف من الأمراض الجسدية أو العاطفية وحمايته من الإصابات الناجمة عن الحوادث المتعلقة بالعمل.

تنمية المهارات skill development يشير تنمية المهارات إلى مدى تعزيز المهارات الفردية للموظفين ودعمها من قبل منظماتهم من خلال توفير فرص التدريب المستمر.

**تنوع قوة العمل:** workforce diversity يحدد تنوع قوة العمل تعزيز المساواة بين الجنسين ومنع التمييز الاجتماعي ضد الأقليات في المنظمات وبالمثل يتم التأكيد على أهمية تكافؤ الفرص والممارسات غير التمييزية داخل المنظمات.

**التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية:** work-life balance يجب أن تدعم المنظمات التوازن بين علاقات العمل والحياة الاجتماعية من خلال ضمان عدم تعارض العمل مع أوقات الفراغ الشخصية للموظفين والحياة الأسرية وتقديم مزايا مثل رعاية الأطفال والوقت المرن.

وبينما تزايد اهتمام العديد من الأدبيات بالنتائج المترتبة على المسؤولية الاجتماعية للشركات مثل (Wang et al., 2021; Rasyid and Nasution, 2021; Sugianto and Soediantono, 2022; Zhou, Wei and Kong, 2022; Fallah- Shayan, Mohabbati- Kalejahi, Alavi and Zahed, 2022) نجد بعض الدراسات أوضحت دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز بعض سلوكيات العاملين مثل سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك مناصرة الموظف (Zhao and Zhou (2022) ، أداء الموظفين (Ekawati and Prasetyo (2017) ، جودة حياة الموظف (Kim, Rhou, Uysal and Kwon (2017) ، الهوية التنظيمية Ko, Moon and Hur (2018) ، معدل الدوران (Lee, Park and Lee (2013) ، سمعة المنظمة وأدائها Singh and Misra (2021) و مشاركة الموظفين (Qudsia, Ali and Sajjad (2016) ، الالتزام التنظيمي (Ekawati and Djanuar (2016) ، الاحتفاظ بالموظفين Fernando and Sutha (2022) ، سلوك مناصرة الموظف الموجه إلى زملاء العمل (Butcher (2022) وتوصلت تلك الدراسات إلى التأثير الإيجابي المعنوي للمسؤولية الاجتماعية الداخلية على المتغيرات موضع الدراسة.

وتعتبر دراسة (Vlachos, Panagopoulos, Bachhrach and Morgeson (2017) من أوائل الدراسات التي تناولت تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية على سلوك مناصرة الموظف بالتطبيق على ٤٢٧ موظف و٤٥ مديرًا في الشركات الأمريكية وباستخدام النمذجة الهيكلية توصلت إلى التأثير الإيجابي المعنوي للمسؤولية الاجتماعية الداخلية على سلوك مناصرة الموظف، ومن منظور الحفاظ على الموارد تؤكد دراسة (Liu et al. (2022) على تأثير إدراك الموظف للمسؤولية الاجتماعية على سلوك مناصرة الموظفين على مواقع التواصل الاجتماعي، وأوضحت الارتباط الإيجابي بين إدراك الموظف للمسؤولية الاجتماعية وسلوك المناصرة الرقمي للموظف. ولقد قدمت دراسة (Lee (2021) مساهمة نظرية هدفت إلى فحص دور ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية على نية المناصرة الرقمية للموظف مؤكدة أن المسؤولية الاجتماعية الداخلية تعتبر مورد ينتج عنه شعور الموظفين بأنهم ملزمون بإعادة السداد للمنظمة من خلال إظهار النية للمناصرة الرقمية على مواقع التواصل الاجتماعي مسترشدة بنظرية التبادل الاجتماعي ونظرية إدارة العلاقات واقترحت Lee تناول الدراسة التطبيقية لتلك العلاقات. كما تؤكد دراسة (Liu على ندرة الدراسات التي تناولت تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية على سلوك المناصرة الرقمي للموظف.

ولقد اعتمدت الدراسة الحالية في تفسير تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية على سلوك المناصرة الرقمي للموظف على نظرية الإسناد لشرح تأثير الأنشطة على السلوك، وذلك استناداً إلى دراسة (Vlachos et al., 2017) فعندما تُعزى أنشطة المسؤولية الاجتماعية إلى أسباب حقيقية، نظراً لأن النشاط إيجابي والإسناد حقيقي تؤدي إلى سلوك إيجابي. فيما يتعلق بإثبات مناصرة الموظفين مما يعني أن المسؤولية الاجتماعية الداخلية المنسوبة إلى دوافع حقيقية ترضي احتياجات الموظفين مما يساهم في تعزيز سلوك مناصرة الموظف واستناداً إلى دراسة (Akgunduz et al., 2021; Liu et al., 2022)، تم الاعتماد أيضاً على نظرية الموارد حيث توفر نظرية الموارد أساساً نظرياً مهماً لشرح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية وسلوك المناصرة للموظفين، كما تم الاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي استناداً إلى دراسة (Lee (2021) بأن الموظفين يميلون إلى المعاملة بالمثل من خلال الانخراط في سلوك المناصرة الرقمي استجابةً للفوائد التي يتلقونها من المنظمة في شكل ممارسات للمسؤولية الاجتماعية الداخلية، ومما سبق يمكن صياغة الفرضية الأولى للبحث "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية مشتملاً على: الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية على سلوك المناصرة الرقمي للموظف طبقاً لآراء العاملين في البنوك موضع التطبيق".

### تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية على الالتزام التنظيمي:

#### مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد العوامل الرئيسية التي تحدد العلاقة بين الفرد والمنظمة (Ekawati and Prasetyo (2017) لذلك، تبذل المنظمات جهوداً كبيرة لجذب والاحتفاظ بالموظفين الملتزمين (AlKahtania , Iqbalb, Sohaile , Sherazd, Jahane, Anwarf and Haiderg (2021) لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Sürücü (2022) ، كما يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم الموضوعات البحثية التي تحتوي على العديد من المؤشرات للمنظمات (Boudlaie, Nik and Kenarroodi (2020) واستمرت الدراسات الحديثة في تناول هذا المفهوم الحيوي مثل (Haque, Uddin, Easmin and Sohel, 2019; Ingsih, Prayitno, Waluyo and Suhana, 2020; Astuti and Soliha , 2021; Murray and Holmes ,2021; Murray and Holmes,2021; Murray and Holmes, 2021; Li, Zhang and Li ,2021; Astuti and Soliha, 2021; Sumarsi and Rizal,2022; Pratama , Suwarni, Handayani ,2022; Akbar, 2022; Zanabazar, Jigjiddorj ,2022)

بينما اهتمت العديد من الدراسات التطبيقية بتناول بعض المتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي مثل (Walden and Westerman (2018) التي بحثت تأثير العلاقات التبادلية عالية الجودة على الالتزام التنظيمي نجد بعض الدراسات تناولت تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية على الالتزام التنظيمي فعلى سبيل المثال دراسة (Ekawati and Prasetyo (2017) التي تناولت تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين في صناعة الضيافة في جاكرتا، وتوصلت إلى علاقة التأثير الإيجابي المعنوي لتلك الأبعاد على الالتزام التنظيمي، كما تناولت دراسة (Bdour, Ali, Nasruddin and Lin (2010) تلك العلاقة بالتطبيق على عينة من ٣٣٦

موظف في الخطوط الأمامية في القطاع المصرفي في الأردن وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية ترتبط بشكل كبير وإيجابي بالالتزام العاطفي والمعياري، بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية لم يكن لها علاقة قوية مع الالتزام المستمر، واهتمت دراسة (Nguyen and Binh (2020) بتأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على ٤٢٢ مفردة من المديرين لشركات تصنيع الأغذية في فيتنام وتوصلت إلى التأثير الإيجابي المعنوي للمسؤولية الاجتماعية الداخلية على الالتزام التنظيمي، وهذا ما تؤكد أيضاً دراسة (Silva et al. (2019، وبحثت دراسة (Mory et al. (2016 تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية على الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري للموظفين. بالتطبيق على ٣٨٦ مشارك بإحدى الشركات الألمانية في قطاع الطاقة المتجددة، وأظهرت النتائج أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية لها تأثير قوي على الالتزام التنظيمي العاطفي للموظفين وتأثير منخفض نسبياً على الالتزام التنظيمي المعياري، وتناولت دراسة (Thang and Fassin (2017 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والالتزام التنظيمي بالتطبيق على ٢٥٦ موظفاً في قطاع الخدمات في فيتنام. وتشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية الداخلية لها علاقة إيجابية وهامة مع الالتزام التنظيمي. واقترحت الدراسة تناول تلك العلاقة في ثقافات أخرى. كما تناولت دراسة (Ahmad, Ahmad and Kaleem (2020 تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية على أحد أبعاد الالتزام التنظيمي وهو الالتزام العاطفي وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٧٣٦ أكاديمي من جامعات باكستانية مختلفة وباستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية توصلت إلى علاقة التأثير المعنوي الإيجابي.

واستناداً إلى دراسة كل من (Mory et al., 2016; Silva et al., 2019; Zhao and Zhou, 2022) تم الاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية بالالتزام التنظيمي. ومما سبق يمكن صياغة الفرضية الثانية من فرضيات البحث " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية (الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية) على الالتزام التنظيمي طبقاً لآراء العاملين في البنوك موضع التطبيق".

### تأثير الالتزام التنظيمي على سلوك المناصرة الرقمي للموظف:

تناولت العديد من الدراسات تأثير الالتزام التنظيمي على متغيرات معينة مثل الكفاءة التنظيمية (Utami, Sapti, Verawati and Selvi and Maheswari (2020، سلوك المواطنة التنظيمية (Astakoni (2021، المرونة المستدامة (Benkarim and Imbeau (2021، الأداء الوظيفي (Goetz and Wald (2022، و الرضا الوظيفي (Sungu, Weng and Xu (2019 وتوصلت تلك الدراسات أن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز المتغيرات موضع الدراسة، وأشارت بعض الدراسات مثل (Men and Yue, 2019; Lee and Kim, 2021) إلى تأثير الالتزام التنظيمي على قيام الموظفين بمناصرة منظماتهم.

ومما سبق يتضح ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت تأثير الالتزام التنظيمي علي سلوك المناصرة الرقمي للموظف لا سيما دراسة (Walden and Westerman 2018) التي بحثت تأثير الالتزام التنظيمي على نية الموظف للمناصرة على مواقع التواصل الاجتماعي بالتطبيق على ٢٢٣ مفردة من العاملين في منظمات الرعاية الصحية بالولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى علاقة التأثير المعنوي الموجب للالتزام التنظيمي على نية الموظف لمناصرة منظمته على مواقع التواصل الاجتماعي بالإضافة إلى دراسة (Tranell 2018) التي توصلت إلى التأثير الإيجابي المعنوي للالتزام التنظيمي على سلوك مناصرة الموظفين الرقميين بالتطبيق على العاملين في إحدى الشركات الصناعية السويدية مؤكدة ضرورة اهتمام المنظمات بالالتزام التنظيمي باعتباره ضرورة لتعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظفين، ومما سبق وطبقاً لما توصلت إليه دراسة (Walden and Westerman, 2018; Men and Yue, 2019)، تتوقع الدراسة الحالية أن يميل الموظفون الملتزمون بشدة إلى دعم وتأييد البنوك موضع التطبيق والدفاع عنها على مواقع التواصل الاجتماعي ومن ثم يمكن صياغة الفرضية الثالثة من فرضيات البحث " يوجد تأثير معنوي إيجابي للالتزام التنظيمي على سلوك المناصرة الرقمي للموظف طبقاً لآراء العاملين في البنوك موضع التطبيق".

#### **الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية وسلوك المناصرة الرقمي للموظف:**

واستناداً إلى دراسة (Walden and Westerman 2018) اعتمدت الدراسة الحالية على نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للبنك على سلوك المناصرة الرقمي للموظف بأن الموظفين ذوي الالتزام التنظيمي القوي يقدرّون ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للبنك مما يدفعهم إلى اتخاذ خطوات إضافية لدعم البنك من خلال سلوك مناصرة الموظف الداعم والمؤيد والمدافع عنه على مواقع التواصل الاجتماعي الشخصية سواء أمام الجمهور الداخلي أو الخارجي، ولقد اهتمت بعض الدراسات بتناول الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين بعض المتغيرات على سبيل المثال (Benkarim and Imbeau 2021; Sumarsi and Rizal, 2022; Ha and Lee, 2022; Imam and Kim, 2022; Widyaningrum, Widiana and Sutarmo 2022; Sürücü, 2022; Zanabazar Jigjiddorj, 2022)

كما تناولت بعض الدراسات الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية وبعض المتغيرات مثل دراسة (Ekawati and Prasetyo 2017) التي تناولت الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية متمثلاً في: الصحة والسلامة، التدريب والتعلم، تنوع العمل، التوازن بين العمل والحياة وأداء الموظف، بالتطبيق على ٣٤ مفردة مديري الفنادق أربع، خمس نجوم في جاكرتا وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يلعب الدور الوسيط فقط بين بعد التوازن بين العمل والحياة وأداء الموظف، وتناول البعض الآخر من تلك الدراسات الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين بعض المتغيرات وسلوك مناصرة الموظف على سبيل المثال دراسة (Walden and Westerman 2018) التي بحثت الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في علاقة تأثير التواصل الداخلي على نية الموظف لمناصرة المنظمة على مواقع التواصل

الاجتماعي بالتطبيق على ٢٢٣ مفردة من العاملين في إحدى منظمات الرعاية الصحية بالولايات المتحدة وتوصلت إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين التواصل الداخلي مع نية الموظف لمناصرة المنظمة على مواقع التواصل الاجتماعي، دراسة (Tranell (2018 التي تناولت الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل و سلوك المناصرة الرقمية للموظف بالتطبيق على ٤٠٠ مفردة من العاملين في إحدى المؤسسات الصناعية السويدية وتوصلت إلى أن الالتزام التنظيمي له تأثير وسيط كامل على العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل و سلوك المناصرة الرقمية للموظف.

ومما سبق يتضح ندرة الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية و سلوك المناصرة الرقمي للموظف- على حد علم الباحثة- ومن ثم يمكن صياغة الفرضية الرابعة من فرضيات البحث " "يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية (الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية) و سلوك المناصرة الرقمي للموظف في البنوك موضع التطبيق".

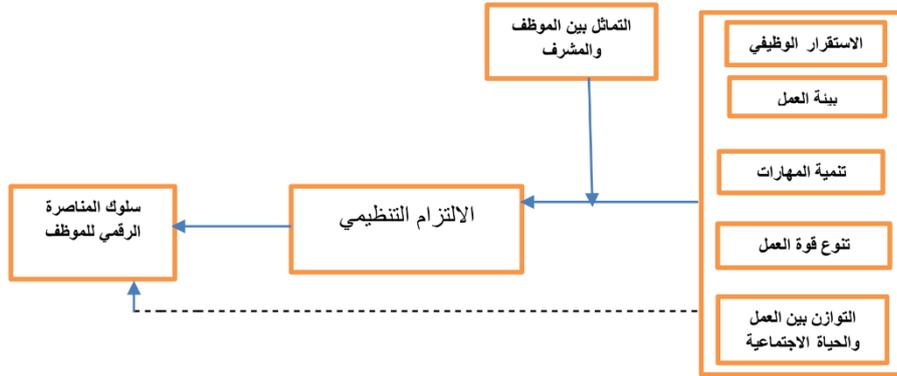
#### **الدور المعدل للتمائل بين المشرف والموظف في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والالتزام التنظيمي:**

يشير التماثل بين الموظف والمشرف : person-supervisor fit : إلى مدى تطابق قيم الموظف وشخصيته وأنماطه السلوكية مع المشرف عليه (Utami et al., 2021; Liu et al., 2022) وطبقاً لنظرية الملاءمة (Wang (2021، ونظرية الموارد (Liu et al., (2022، يؤدي التماثل بين الموظف والمشرف إلى نتائج إيجابية في سلوكيات العاملين (Wang (2021، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة أظهرت دراسة (Hyung (2020 أن التماثل بين الموظف والمشرف له ارتباط إيجابي قوي على الالتزام العاطفي كما تؤكد دراسة كل من (Van Vianen, Shen and Chuang, 2011; (Astakhova, 2016) التأثير الإيجابي المعنوي للتماثل بين الموظف والمشرف على الالتزام التنظيمي، ولقد تناولت بعض الدراسات دور التماثل بين الموظف والمشرف كمتغير معدل في العلاقة بين بعض المتغيرات مثل دراسة (Liu et al. (2022 التي اهتمت بالتأثير المعدل للتماثل بين الموظف والمشرف في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والعمل الهادف، كما تناولت دراسة (Peng, Zhong, Liu, , Zhou and Ke (2021) الدور المعدل للتماثل بين الموظف والمشرف في العلاقة بين الاستقلالية الوظيفية وإخفاء المعرفة وكشفت نتائج تلك الدراسات أن التماثل بين الموظف والمشرف يلعب الدور المعدل في تلك العلاقات، ومما سبق تتوقع الدراسة الحالية أن يلعب التماثل بين الموظف والمشرف كمتغير معدل في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية و الالتزام التنظيمي، ومن ثم يمكن صياغة الفرضية الخامسة من فرضيات البحث على النحو التالي " يعدل التماثل بين الموظف والمشرف من العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية والالتزام التنظيمي بالبنوك موضع التطبيق".

### سادساً: النموذج النظري المقترح:

وفي ضوء ما سبق يمكن تقديم نموذج مقترح للبحث كما في الشكل رقم (١)

شكل رقم (١): النموذج النظري المقترح



---العلاقات الغير مباشرة، --- العلاقات المباشرة

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

### سابعاً: منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتضمن منهج البحث مجتمع وعينة البحث، التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها، أنواع البيانات ومصادرها، أداة البحث وطريقة جمع البيانات، أساليب تحليل البيانات، واختبار فروض البحث وذلك على النحو التالي:

#### (أ) مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث من العاملين في البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول" والذين بلغ عددهم ٥٢١٣٩ مفردة (السوق المالية السعودية "تداول" ٢٠٢٠/٢٠٢١)، ونظراً لطبيعة مجتمع البحث تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة بافتراض أن وحدة المعاينة في مجتمع البحث متجانسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة، كما يتميز هذا الأسلوب بأنه يعطى كل وحدة من وحدات المعاينة في المجتمع فرص واحتمالات متساوية للاختيار أو الظهور في العينة، وتتمثل وحدة المعاينة من جميع العاملين في كافة البنوك موضع التطبيق، ولتحديد حجم العينة استخدمت الدراسة معادلة ستيفين ثاميسون (Cochran, 2007).

د. سناء داود ذكي

حيث أن:  $N =$  حجم المجتمع،  $z$  الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة  $0,95 = (1,96)$ ، ونسبة الخطأ  $d = (0,05)$ ، نسبة توافر الخاصية المحايدة  $p = (0,50)$

وبحساب حجم العينة تبين وفقاً للمعادلة السابقة أنها تساوي (٣٤٢) مفردة، وقد تم توزيع عدد ٣٨٢ استبانة وذلك لمواجهة النقص المحتمل والاستجابة الضعيفة من قبل المستقصي منهم وبلغ عدد الاستبانات الصحيحة التي تم استخدامها في التحليل الاحصائي ٣٤٢ استبانة وهو حجم العينة المطلوب، ووزعت العينة بشكل متناسب وفقاً لعدد العاملين بالبنوك موضع التطبيق، الجدول (١)

جدول (١) توزيع مجتمع وعينة البحث وفق البنوك موضع التطبيق

| اسم البنك         | حجم المجتمع | حجم العينة |
|-------------------|-------------|------------|
| الرياض            | ٥٩٧٣        | ٣٩         |
| الجزيرة           | ١٠٧٠        | ٢٤         |
| السعودي للاستثمار | ١٦١٦        | ١١         |
| السعودي الفرنسي   | ٢٧٢٠        | ١٨         |
| السعودي البريطاني | ٤٤٧١        | ٢٩         |
| العربي الوطني     | ٣٧٧٠        | ٢٥         |
| الأهلي السعودي    | ١٦١١٣       | ١٠٤        |
| الراجحي           | ١٠٥٥٤       | ٦٩         |
| البلاد            | ٣٥٥٢        | ١٣         |
| الانماء           | ١٦٠٠        | ١٠         |
| الإجمالي          | ٥٢١٣٩       | ٣٤٢        |

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء بيانات السوق المالية السعودية " تداول" ٢٠٢٠/٢٠٢١

(ب) التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها:

**المسؤولية الاجتماعية الداخلية:** هي، الممارسات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً ببيئة عمل الموظفين الجسدية والنفسية ويتم التعبير عنها من خلال الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية. وإجرائياً يعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته علي فقرات كل بعد من أبعاد مقياس المسؤولية الاجتماعية الداخلية في الدراسة، وقد تم الاعتماد في قياسها علي المقياس المكون من خمسة أبعاد الذي أعده ( Lee ( 2021 ) ويتضمن (٢٠) عبارة وكان توزيعها علي الأبعاد مشتملاً: أربع للاستقرار الوظيفي مثل: يحرص البنك على ضمان بقاء وظائف الموظفين مستقرة وأمنة، أربع لبيئة العمل مثل: يحافظ البنك دائماً على معايير السلامة المهنية، خمس لتنمية المهارات مثل: يستخدم البنك مزيجاً من طرق التعلم المختلفة لزيادة تطوير الموظفين، ثلاث لتنوع قوة العمل مثل: لدى البنك خطة عمل تدعم تكافؤ الفرص، وأخيراً، أربع للتوازن بين العمل والحياة مثل: يقدم البنك لموظفيه خيارات أوقات عمل مرنة، وأوضحت تلك الدراسة أن معامل الثبات لهذا المقياس مشتملاً أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية: الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية على الترتيب هو: (٠,٨٨، ٠,٨٦، ٠,٨٩، ٠,٧٥، ٠,٨٧).

**سلوك المناصرة الرقمي للموظف:** هو تعبير تطوعي للموظف لفظي أو غير لفظي لدعم المنظمة أو الدفاع عنها بمواقع التواصل الاجتماعي سواء أمام الجمهور الخارجي أو الجمهور الداخلي مع اهتمامه بنشر أي محتوى يخص المنظمة على مواقع الشخصية". ويعبر عنه إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على مقياس سلوك المناصرة الرقمي للموظف في الدراسة الحالية، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس (Thelen and Formanchuk (2022) مشتملاً على (٦) عبارات: مثل: اهتم بنشر أي محتوى يخص البنك على مواقع التواصل الاجتماعي الشخصية، وأوضحت تلك الدراسة أن معامل الثبات لهذا المقياس هو: (٠,٩١,٧).

**الالتزام التنظيمي:** هو، ارتباط عاطفي ونفسي مع المنظمة مع بذل جهود الموظفين نحو الأهداف التنظيمية من خلال الاتساق مع قيم المنظمة والحرص على البقاء فيها، يمكن تعريف الالتزام التنظيمي إجرائياً على أنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على مقياس الالتزام التنظيمي في الدراسة الحالية وتم الاعتماد على المقياس الذي قدمه (Walden and Westerman, (2018) الذي يتكون من خمس عشرة عبارة مثل: سأقبل أي نوع من مهام العمل لمواصلة العمل في هذا البنك، وأوضحت تلك الدراسة أن معامل الثبات لهذا المقياس (٠,٩١).

**التماثل بين الموظف والمشرّف:** هو، مدى تطابق قيم الفرد وشخصيته وأنماطه السلوكية مع المشرّف عليه، يمكن تعريف التماثل بين الموظف والمشرّف إجرائياً على أنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال استجابته على مقياس التماثل بين الموظف والمشرّف في الدراسة الحالية وتم الاعتماد على المقياس الذي قدمه (Liu et al. (2022) الذي يتكون من ثلاث عبارات مثل: أشعر بالتوافق في السمات الشخصية مع مشرفي، وكان معامل الثبات لهذا المقياس (٠,٩٠,٤).

**المتغيرات الرقابية:** يقصد بالمتغيرات الرقابية Control Variable بأنها المتغيرات الأخرى التي من المحتمل أن تؤثر على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة (Yidong and Xinxin (2013)، وتضم المتغيرات الرقابية كلاً من: النوع، العمر، والمستوى التعليمي للعاملين.

### (ج) أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

**البيانات الثانوية:** تمثلت في اطلاع الباحثة على المراجع من كتب ودوريات مرتبطة بموضوع البحث، بالإضافة إلى بيانات عدد العاملين في ضوء بيانات السوق المالية السعودية " تداول" ٢٠٢٠/٢٠٢١.

**بيانات الدراسة الميدانية:** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من خلال الاستبيان الإلكتروني الذي أعد لتوضيح المسؤولية الاجتماعية الداخلية، سلوك المناصرة الرقمي للموظف، الالتزام التنظيمي، التماثل بين الموظف والمشرّف، وقد روعي في تصميم الاستبيان أن يحتوي على نفس العبارات للمقاييس الأصلية ولكن بتغيير الصيغة لتناسب طبيعة المجتمع، وذلك باستخدام طريقة الترجمة المترددة (Back Translation) من خلال الترجمة بشكل حرفي قدر الإمكان ثم الرجوع للأصل لإعطاء وصف للمعنى الدقيق للترجمة في اللغة المستهدفة مما يساعد في منع الأخطاء في الترجمة النهائية، وتحديد أي لبس أو خطأ قد ينشأ الفروق الدقيقة في اللغة، وتم تقييم القائمة بإجراء اختبارات الصدق والثبات بغرض التأكد من أنها تحقق الأغراض المرجوة كما يلي:

جدول رقم (٢) نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث

| المتغيرات                            | معامل الثبات Alpha | معامل الصدق |
|--------------------------------------|--------------------|-------------|
| الاستقرار الوظيفي                    | ٠,٧٨٣              | ٠,٨٨٥       |
| بيئة العمل                           | ٠,٨٩٢              | ٠,٩٤٤       |
| تنمية المهارات                       | ٠,٩١١              | ٠,٩٥٤       |
| تنوع قوة العمل                       | ٠,٧٧٦              | ٠,٨٨١       |
| التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية | ٠,٧٦٣              | ٠,٨٧٣       |
| الالتزام التنظيمي                    | ٠,٨٠٨              | ٠,٨٩٩       |
| سلوك المناصرة الرقمي للموظف          | ٠,٩٢٧              | ٠,٩٦٣       |
| التماثل بين الموظف والمشرف           | ٠,٩٦٦              | ٠,٩٨٣       |
| الاستبيان ككل                        | ٠,٩٢٧              | ٠,٩٦٣       |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومما سبق وباستخدام أسلوب الارتباط (ألفا كرونباخ) لقياس درجة الاعتمادية للمقاييس المستخدمة لمتغيرات الدراسة والتي اتضح منها أن قيم ألفا تراوحت بين ٠,٧٦٣، ٠,٩٦٦، وبلغ معامل الثبات للاستبيان ككل ٠,٩٢٧، وهي درجة مناسبة تؤكد على ثبات المقاييس المستخدمة ويمكن الاعتماد عليها لقياس متغيرات البحث مما يعني أنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث حيث إنها أكبر من ٠,٧٠. (Nunnally and Bernstein (1994)، كما بلغت قيمة معاملات الصدق الذاتي ما بين ٠,٨٧٣، ٠,٩٨٣ وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على المجتمع ككل.

#### (هـ) أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية لاختبار فروض البحث:

- ١- معامل الارتباط بيرسون: لإعداد مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.
- ٢- تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار فرضيات البحث، وسيتم اختبار الدور الوسيط وفق الشروط التي قدمها (Kenny, Kashy, and Bolger (1998).
- ٣- تحليل الانحدار المتدرج لاستكمال تحليل الفرضية الأولى.
- ٤- اختبار Sobel لاختبار معنوية التأثيرات الوسيطة.
- ٥- ولضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد الهرمي تم الاعتماد على اختبار عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، ومعامل الالتواء للتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Hair, Anderson, Tatham, and Black (1995).

هذا، ولقد تم استخدام حزم التحليل الإحصائي SPSS لتنفيذ الاختبارات السابقة.

#### ثامناً: نتائج البحث:

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٣) ومن متابعة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات البحث ارتفاع المتوسط الحسابي لسلوك المناصرة الرقمي للموظف حيث بلغ (٤,٢٠) وانحراف معياري (٠,٦٧)، واتضح أيضاً ارتفاع المتوسط الحسابي لأبعاد

المسؤولية الاجتماعية الداخلية المتمثلة في: بيئة العمل، الاستقرار الوظيفي، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، التوازن بين العمل والحياة بمتوسط حسابي (٤,٣١، ٤,١٨، ٤,١٥، ٤,١٣، ٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٥٧، ٠,٦٢، ٠,٥٦، ٠,٨٢، ٠,٧٨) على الترتيب، بالإضافة إلى ارتفاع المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي و التماثل بين الموظف والمشرّف بمتوسط حسابي (٤,١٩، ٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٦٧، ٠,٦٨) على الترتيب، كما يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين متغيرات البحث متمثلاً في العمر والنوع، والمستوى التعليمي للعاملين، الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، الالتزام التنظيمي، سلوك المناصرة الرقمي للموظف، و التماثل بين الموظف والمشرّف في البنوك موضع التطبيق، كما يؤكد الارتباط بين العمر والنوع، والمستوى التعليمي و سلوك المناصرة الرقمي للموظف على اختيار هذه المتغيرات كمتغيرات رقابية ويتفق ذلك مع دراسة Lee (2021) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين النوع، والمستوى التعليمي و سلوك المناصرة الرقمي للموظف.

جدول (٣) مصفوفة المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لمتغيرات البحث

| المتغيرات                  | M    | SD   | ١    | ٢      | ٣    | ٤      | ٥      | ٦      | ٧      | ٨      | ٩      | ١٠    | ١١ |
|----------------------------|------|------|------|--------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|----|
| النوع                      | ١,٦٠ | ٠,٤٩ | ١    |        |      |        |        |        |        |        |        |       |    |
| العمر                      | ١,٨٦ | ١,٠٥ | ٠,١٢ | ١      |      |        |        |        |        |        |        |       |    |
| المستوى التعليمي           | ٢,٨٢ | ٠,٤٦ | ٠,٠٨ | **٠,٥٥ | ١    |        |        |        |        |        |        |       |    |
| الاستقرار الوظيفي          | ٤,١٨ | ٠,٦٢ | ٠,٠٣ | ٠,٠٤   | ٠,٠٢ | ١      |        |        |        |        |        |       |    |
| بيئة العمل                 | ٤,٣١ | ٠,٥٧ | ٠,٠٩ | ٠,٠٢   | ٠,٠٢ | ٠,٠٧   | ١      |        |        |        |        |       |    |
| تنمية المهارات             | ٤,١٥ | ٠,٥٦ | ٠,٠٥ | ٠,٠٩   | ٠,٠٦ | **٠,٥٤ | **٠,٥٢ | ١      |        |        |        |       |    |
| تنوع قوة العمل             | ٤,١٣ | ٠,٨٢ | ٠,٠٤ | ٠,٠١   | ٠,٠٤ | **٠,٥٨ | **٠,٤٨ | **٠,٥٢ | ١      |        |        |       |    |
| التوازن بين العمل والحياة  | ٤,١٢ | ٠,٧٨ | ٠,٠٨ | ٠,٠٥   | ٠,٠٧ | **٠,٥٢ | **٠,٤٩ | **٠,٤٢ | **٠,٤٥ | ١      |        |       |    |
| الالتزام التنظيمي          | ٤,١٩ | ٠,٦٧ | ٠,٠٧ | ٠,٠٣   | ٠,٠٩ | **٠,٥٦ | **٠,٤٩ | **٠,٥٨ | **٠,٥٧ | **٠,٥٨ | ١      |       |    |
| سلوك المناصرة الرقمي       | ٤,٢٠ | ٠,٦٨ | ٠,٠٨ | ٠,٠٢   | ٠,٠٩ | **٠,٥٧ | **٠,٥٨ | **٠,٥٦ | **٠,٤٤ | **٠,٥٤ | **١,٠٠ | ١     |    |
| التماثل بين الموظف والمشرف | ٤,٢٧ | ٠,٧٧ | ٠,٠٣ | ٠,٠٤   | ٠,٠٨ | **٠,٤٤ | **٠,٥٦ | **٠,٥٤ | **٠,٥٩ | **٠,٦٠ | **٠,٥٩ | **٠,٧ | ١  |

\*\* مستوى معنوية (٠,٠١)، \* مستوى معنوية (٠,٠٥).

وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار الهرمي المتعدد قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multi collinarity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم التباين للقيمة (١٠) وتكون قيمة التباين المسموح أكبر من (٠,٠٥) والتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مع الأخذ في الاعتبار أن البيانات تتبع معامل التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح (Hair et al. (1995) ويتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) أن قيم معامل تضخم التباين تراوحت بين (٠,٣٤٣ ، ٠,٥٥٣) وهي قيم أقل من القيمة (١٠) ، كما أن قيم التباين المسموح لكل متغير من المتغيرات المستقلة تراوح بين (١,٨١٠ ، ٢,٩١٩) وهي قيم أكبر من (٠,٠٥) ومن ثم يمكن استنتاج عدم وجود مشكلة الارتباط المرتفع بين أبعاد المتغير المستقل، واتضح أيضاً أن قيم معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح وتراوحت بين (-٠,٢٣٢ ، -٠,٩٦٥) مما يؤكد اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (٤) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

| المتغيرات المستقلة                   | معامل تضخم التباين | التباين المسموح | معامل الالتواء |
|--------------------------------------|--------------------|-----------------|----------------|
| الاستقرار الوظيفي                    | ٠,٤٦١              | ٢,١٦٨           | -٠,٢٣٢         |
| بيئة العمل                           | ٠,٥٥٣              | ١,٨١٠           | -٠,٩٦٥         |
| تنمية المهارات                       | ٠,٣٩١              | ٢,٥٥٤           | -٠,٥٣٧         |
| تنوع قوة العمل                       | ٠,٣٦٠              | ٢,٧٧٧           | -٠,٩٢٩         |
| التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية | ٠,٣٤٣              | ٢,٩١٩           | -٠,٦٨٩         |

### اختبار فرضيات البحث:

سيتم تناول اختبار فرضيات البحث على النحو التالي:

#### دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف:

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار الفرضية الأولى، من فرضيات البحث التي تناولت اختبار التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية ( الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية ) على سلوك المناصرة الرقمي للموظف، حيث أدخلت متغيرات العمر، النوع، والمستوي التعليمي كمتغيرات رقابية ضمن نموذج الانحدار الهرمي المتعدد كما بالنموذج الأول، وذلك لاستبعاد تأثيرها على سلوك المناصرة الرقمي للموظف، وتم ادخال المتغيرات المستقلة في النموذج الثاني لاختبار تأثيرها على سلوك المناصرة الرقمي للموظف كما بالجدول (٥).

جدول (٥) نتائج الانحدار الهرمي المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة في سلوك المناصرة الرقمي للموظف

| المتغيرات                            | النموذج الأول | النموذج الثاني |
|--------------------------------------|---------------|----------------|
| المتغيرات الرقابية:                  |               |                |
| النوع                                | .090          | .039           |
| السن                                 | .011          | .044           |
| المستوى التعليمي                     | .141          | .053           |
| المتغيرات المستقلة                   |               |                |
| الاستقرار الوظيفي                    |               | .294**         |
| بيئة العمل                           |               | .161**         |
| تنمية المهارات                       |               | .350**         |
| تنوع قوة العمل                       |               | .118**         |
| التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية |               | .325**         |
| قيمة R <sup>2</sup>                  | .014          | .677           |
| قيمة R <sup>2</sup> Δ                | .014          | .663**         |
| اختبار R <sup>2</sup> ΔLF            | 1.097         | 96.333**       |

\*\* مستوى معنوية (٠,٠١) ، \* مستوى معنوية (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول (٥) وجود تأثير معنوي موجب للمتغيرات المستقلة متمثلة في الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، التوازن بين العمل والحياة على سلوك المناصرة الرقمي للموظف، وحيث إن مقدار التغير في معامل التفسير (٠,٦٦٣) معنوياً عند مستوى (١٪)، ومن ثم تفسر تلك المتغيرات نسبة (٦٦,٣٪) من التغير الذي يحدث في سلوك المناصرة الرقمي للموظف للمفردات موضع التطبيق، بينما النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى، ومما سبق يمكن استنتاج التأثير الإيجابي المعنوي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية (الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية) على سلوك المناصرة الرقمي للموظف طبقاً لأراء العاملين في البنوك موضع التطبيق ومن ثم يثبت صحة الفرضية الأولى من فرضيات البحث.

وللتعرف إلى أي المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً في تفسير سلوك المناصرة الرقمي للموظف، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج، وكانت نتائجه كما يوضحها الجدول (٦).

جدول (٦) نتائج الانحدار التدريجي لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على سلوك الممارسة الرقمي للموظف

| المتغيرات المستقلة                   | قيمة R <sup>2</sup> | قيمة ΔR <sup>2</sup> | اختبار F | مستوى المعنوية |
|--------------------------------------|---------------------|----------------------|----------|----------------|
| تنمية المهارات                       | .413                | .410                 | 169.285  | 0.000***       |
| بيئة العمل                           | .443                | .030                 | 13.116   | 0.000***       |
| التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية | .600                | .151                 | 93.782   | 0.000***       |
| الاستقرار الوظيفي                    | .632                | .032                 | 20.855   | 0.000***       |
| تنوع قوة العمل                       | .674                | .040                 | 30.347   | 0.000***       |

\*\* مستوى معنوية (٠,٠١)، \* مستوى معنوية (٠,٠٥).

تشير النتائج الموضحة في الجدول (٦) أن تنمية المهارات جاءت في المرتبة الأولى وفسرت ٤١٪ من التباين في سلوك الممارسة الرقمي للموظف للمفردات موضع التطبيق يليه التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية وفسر (١,١٥٪)، ثم تنوع قوة العمل وفسر (٤٪)، الاستقرار الوظيفي وفسر (٢,٣٪)، وأخيراً بيئة العمل وفسر (٣٪) وذلك عند مستوى معنوية (١٪).

#### تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية على الالتزام التنظيمي:

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار الفرضية الثانية، من فرضيات البحث التي تناولت اختبار التأثير المباشر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية والمتمثلة في الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة على الالتزام التنظيمي، حيث أدخلت متغيرات العمر، النوع، والمستوي التعليمي كمتغيرات رقابية ضمن نموذج الانحدار الهرمي المتعدد كما في النموذج الأول، وذلك لاستبعاد تأثيرها على الالتزام التنظيمي، وتم إدخال متغيرات الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية في النموذج الثاني لاختبار تأثيرها على الالتزام التنظيمي كما بالجدول (٧).

جدول (٧) نتائج الانحدار الهرمي المتعدد لتأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية في الالتزام التنظيمي

| المتغيرات                            | النموذج الأول | النموذج الثاني |
|--------------------------------------|---------------|----------------|
| المتغير التابع: الالتزام التنظيمي    |               |                |
| <b>المتغيرات الرقابية:</b>           |               |                |
| النوع                                | .040          | .034           |
| السن                                 | .006          | .014           |
| المستوى التعليمي                     | .154          | .047           |
| <b>المتغيرات المستقلة</b>            |               |                |
| الاستقرار الوظيفي                    |               | .398**         |
| بيئة العمل                           |               | .247**         |
| تنمية المهارات                       |               | .357**         |
| تنوع قوة العمل                       |               | .295**         |
| التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية |               | .178**         |
| قيمة R <sup>2</sup>                  | .016          | .673           |
| قيمة R <sup>2</sup> Δ                | .016          | .657           |
| اختبار R <sup>2</sup> ΔF             | 1.274         | 93.987**       |

\*\* مستوى معنوية (٠,٠١)، \* مستوى معنوية (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول (٧) وجود تأثير معنوي موجب للمتغيرات المستقلة متمثلة في الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، على الالتزام التنظيمي، وحيث إن مقدار التغير في معامل التفسير (٠,٦٥٧) معنوياً عند مستوى (١٪)، ومن ثم تقس تلك المتغيرات نسبة (٦٥,٧٪) من التغير الذي يحدث في الالتزام التنظيمي للمفردات موضع التطبيق، بينما النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى، ومما سبق يمكن استنتاج التأثير الإيجابي المعنوي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية (الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات على الالتزام التنظيمي طبقاً لآراء العاملين في البنوك موضع التطبيق ومن ثم يثبت صحة الفرضية الثانية من فرضيات البحث.

#### تأثير الالتزام التنظيمي على سلوك المناصرة الرقمي للموظف:

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار الفرضية الثالثة التي تنص على "يوجد تأثير معنوي موجب للالتزام التنظيمي على سلوك المناصرة الرقمي للموظف طبقاً لآراء العاملين في البنوك موضع التطبيق"، حيث أدخلت متغيرات العمر، النوع، والمستوى التعليمي كمتغيرات رقابية ضمن نموذج الانحدار الهرمي المتعدد كما في النموذج الأول، وذلك لاستبعاد تأثيرها على سلوك المناصرة الرقمي، وتم إدخال الالتزام التنظيمي في النموذج الثاني لاختبار تأثيره على سلوك المناصرة الرقمي. كما بالجدول (٨).

ويتضح من الجدول (٨) وجود تأثير معنوي الالتزام التنظيمي على سلوك المناصرة الرقمي للموظف، حيث إن مقدار التغير في معامل التفسير (٠,٦٥٠) معنوياً عند مستوى (١٪)، بالتالي يفسر الالتزام التنظيمي نسبة (٦٥٪) من التغير الذي يحدث في سلوك المناصرة الرقمي للموظف للمفردات موضع التطبيق، بينما النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى، ومما سبق يمكن استنتاج التأثير الإيجابي

المعنوي للالتزام التنظيمي على سلوك المناصرة الرقمي للموظف طبقاً لأراء العاملين في البنوك موضع التطبيق ومن ثم يثبت صحة الفرضية الثالثة من فرضيات البحث.

جدول (٨) نتائج الانحدار الهرمي المتعدد لتأثير الالتزام التنظيمي في سلوك المناصرة الرقمي للموظف

| المتغيرات                | النموذج الأول | النموذج الثاني |
|--------------------------|---------------|----------------|
| المتغيرات الرقابية:      |               |                |
| النوع                    | .090          | .055           |
| السن                     | .011          | .016           |
| المستوى التعليمي         | .141          | .007           |
| المتغيرات المستقلة       |               |                |
| الالتزام التنظيمي        |               | .869**         |
| قيمة R <sup>2</sup>      | .014          | .664           |
| قيمة R <sup>2</sup> Δ    | .014          | .650           |
| اختبار R <sup>2</sup> ΔF | 1.097         | 460.274**      |

\*\* مستوى معنوية (٠,٠١)، \* مستوى معنوية (٠,٠٥).

الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية وسلوك المناصرة الرقمي للموظف:

دراسة التأثيرات المباشرة والغير مباشرة لكل من أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية والالتزام التنظيمي على سلوك المناصرة الرقمي للموظف ومن ثم التعرف على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية و سلوك المناصرة الرقمي للموظف من خلال اختبار الفرضية الرابعة من فرضيات البحث التي تنص على "يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية (الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل ، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية) وبين سلوك المناصرة الرقمي للموظف طبقاً لأراء العاملين في البنوك موضع التطبيق" واستخدمت الباحثة أسلوب الانحدار الهرمي المتعدد، طبقاً للشروط التالية: التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير الوسيط، التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، التأثير المعنوي بين المتغير الوسيط والمتغير التابع في ظل وجود المتغير المستقل كمتغير رقابي (Baron and Kenny (1986) وتم تقدير أربعة نماذج حيث تم إدخال متغيرات العمر، النوع، والمستوى التعليمي للعاملين كمتغيرات رقابية علي سلوك المناصرة الرقمي للموظف في النموذج الأول وذلك للتعرف على تأثيرها على سلوك المناصرة الرقمي للموظف في البنوك موضع التطبيق، وفي النموذج الثاني تم إدخال الالتزام التنظيمي مع وجود المتغيرات الرقابية علي سلوك المناصرة الرقمي للموظف لاختبار التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة ممثلة في: الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل ، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية على سلوك المناصرة الرقمي للموظف فتم إدخال

د. سناء داود ذكي

المتغيرات المستقلة مع المتغيرات الرقابية لمعرفة تأثيرها في سلوك المناصرة الرقمي للموظف في ظل وجود المتغيرات الرقابية، وفي النموذج الرابع تم إدخال الالتزام التنظيمي مع المتغيرات المستقلة والمتغيرات الرقابية بهدف اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية وبين سلوك المناصرة الرقمي للموظف للمفردات موضع التطبيق وذلك كما يتضح من الجدول (٩): وتشير نتائج الجدول رقم (٩) لتحليل الانحدار الهرمي المتعدد إلى إمكانية التعرف على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية وبين سلوك المناصرة الرقمي للموظف للمفردات وذلك على النحو التالي:

١- تشير نتائج النموذج الرابع بجدول (٩) وباستخدام تحليل الانحدار الهرمي إلى معنوية تأثير كل من المتغيرات المستقلة (الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية) و الالتزام التنظيمي علي سلوك المناصرة الرقمي للموظف عند مستوي معنوية ٠,٠٥ كما اتضح أيضاً أن إدخال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في النموذج أدى إلى ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج وبلغت قيمة معامل التحديد 798. في النموذج الرابع مقارنة بالنموذج الثالث بدون متغير وسيط حيث بلغت قيمة معامل التحديد 664. وهذا ما يضمن معنوية تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين (الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية) و الالتزام التنظيمي علي سلوك المناصرة الرقمي للموظف في البنوك موضع التطبيق.

٢- ومما سبق تم التحقق من الشروط اللازمة لاختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي التي قدمها

Kenny et al.(1998) حيث اتضح ما يلي:

- وجود تأثير معنوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط.
- وجود تأثير معنوي بين المتغيرات المستقلة والتابع.
- وجود تأثير معنوي بين المتغير الوسيط والتابع في ظل وجود المتغيرات المستقلة.

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لاختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية وسلوك المناصرة الرقمي للموظف

| المتغيرات                               | نماذج التحليل | النموذج الأول | النموذج الثاني | النموذج الثالث    | النموذج الرابع |
|---|---------------|---------------|----------------|-------------------|----------------|
| المتغيرات التابعة: سلوك المناصرة الرقمي |               |               |                |                   |                |
| المتغيرات الرقابية:                     |               |               |                |                   |                |
| النوع                                   | .090          | .055          | .039           | .017              |                |
| السن                                    | .011          | .016          | .044           | .035              |                |
| المستوى التعليمي                        | .141          | .007          | .053           | .022              |                |
| المتغيرات المستقلة                      |               |               |                |                   |                |
| الاستقرار الوظيفي                       |               |               | .399**         | .164**            |                |
| بيئة العمل                              |               |               | .252*          | .099              |                |
| تنمية المهارات                          |               |               | .353*          | .118              |                |
| تنوع قوة العمل                          |               |               | .098*          | .180**            |                |
| التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية    |               |               | .079*          | .274**            |                |
| الالتزام التنظيمي                       |               | .813**        |                | .650**            |                |
| معامل التحديد R <sup>2</sup>            | .014          | .663          | .664           | .798 <sup>o</sup> |                |
| معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> Δ   | .014          | .649          | .001           | .134              |                |
| اختبار R <sup>2</sup> ΔF                | 1.097         | 460.274**     | .023           | 31.105**          |                |
| معنوية النموذج                          | 0.000         | 0.000         | 0.000          | 0.000             |                |

\* مستوى معنوية ٠,٠١

\*\* مستوى معنوية ٠,٠٥

ولدراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين (الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية) وسلوك المناصرة الرقمي للموظف في البنوك موضع التطبيق تم اختبار الفرضية الرابعة من فرضيات البحث من خلال قيم معاملات الانحدار المعياري في النموذجين الثالث والرابع كما تشير نتائج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد في الجدول (٩)، ويمكن تحديد العلاقة الوسيطة ما إذا كانت كلية أو جزئية أو لا توجد علاقة وسيطة وذلك على النحو التالي:

- يتوسط الالتزام التنظيمي جزئياً العلاقة بين كل من الاستقرار الوظيفي وسلوك المناصرة الرقمي للموظف للبنوك موضع التطبيق حيث انخفض معامل الانحدار المعياري من ٠,٣٩٩ إلى ٠,١٦٤ ومع ذلك ظلت الدلالة الإحصائية للمعاملات معنوية عند مستوى معنويه ٠,٠٥ مما يعني وجود وساطة جزئية للالتزام التنظيمي في العلاقة بين كل من الاستقرار الوظيفي كمتغير مستقل وسلوك المناصرة الرقمي للموظف كمتغير تابع.
- يتوسط الالتزام التنظيمي كلية العلاقة بين كل من بيئة العمل، تنمية المهارات وبين سلوك المناصرة الرقمي للموظف حيث انخفض معامل الانحدار المعياري بعد إدخال المتغير الوسيط من ٠,٢٥٢ إلى ٠,٩٩ ومن ٠,٣٥٣ إلى ٠,١١٨ وتحول التأثير المعنوي إلى غير معنوي مما

د. سناء داود ذكي

يعني وجود وساطة كلية للالتزام التنظيمي في العلاقة بين كل من بيئة العمل، تنمية المهارات كمتغيرات مستقلة وسلوك المناصرة الرقمي للموظف كمتغير تابع.

- لا يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين كل من تنوع قوة العمل والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية وبين سلوك المناصرة الرقمي للموظف حيث زاد معامل الانحدار المعياري من ٠,٠٩٨ إلى ٠,١٨٠ ومن ٠,٠٧٩ إلى ٠,٢٧٤ على الترتيب وذلك مع بقاء المعاملات ذات دلالة معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ومن ثم فإن العلاقة المباشرة بين كل من (تنوع قوة العمل والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية) وبين سلوك المناصرة الرقمي للموظف أكثر وجوداً وتأثيراً من العلاقة غير المباشرة.

وطبقاً لما أشار إليه Baron and Kenny (1986) فإن النتائج السابقة لا تكون ذات دلالة إحصائية إلا بعد إجراء اختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للالتزام التنظيمي وقد تم تطبيق اختبار (Sobel) من خلال النسخة المجانية على شبكة الانترنت والتي تعرض نتائجه في الجدول (١٠) حيث تؤكد النتائج حسب قيمة (p-value) بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين كل من الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، و بين سلوك المناصرة الرقمي للموظف في البنوك موضع التطبيق عند مستوى معنوية ١٪.

ومما سبق يمكن استنتاج العلاقة المباشرة بين كل من تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية وبين سلوك المناصرة الرقمي للموظف والعلاقة غير المباشرة بين كل من الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، وبين سلوك المناصرة الرقمي للموظف من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي ومن ثم ثبت جزئياً صحة الفرضية الرابعة من فرضيات البحث.

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار (Sobel)

| مستوي المعنوية | اختبار (Sobel) | المدخلات  | الفروض  |
|----------------|----------------|---|---|
| 0.000          | 8.04291824     | a= 0.399<br>b= -0.652<br>SEa= 0.037<br>SEb= 0.054 | الاستقرار الوظيفي- الالتزام التنظيمي- سلوك المناصرة الرقمي للموظف |
| 0.000          | 5.58539288     | a= 0.252<br>b= -0.652<br>SEa= 0.040<br>SEb= 0.054 | بيئة العمل- الالتزام التنظيمي- سلوك المناصرة الرقمي للموظف        |
| 0.000          | 7.01004886     | a= 0.353<br>b= -0.652<br>SEa= 0.041<br>SEb= 0.054 | تنمية المهارات- الالتزام التنظيمي- سلوك المناصرة الرقمي للموظف    |

حيث أن:

a معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع.  
b معامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والتابع.  
sa الخطأ المعياري لمعامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع.  
sb الخطأ المعياري لمعامل الانحدار غير المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والتابع.

**الدور المعدل للتمائل بين الموظف والمشرف في علاقة المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي:**

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي المتعدد للتعرف على الدور المعدل الذي يؤديه التماثل بين الموظف والمشرف في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي لدى البنوك موضع التطبيق، وذلك لاختبار الفرضية الخامسة من فرضيات البحث والتي تنص على " يعدل التماثل بين الموظف والمشرف من العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية (الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية) مع الالتزام التنظيمي طبقاً لآراء العاملين في البنوك موضع التطبيق"، وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول (١١).

**جدول (١١) نتائج الانحدار الهرمي المتعدد للدور المعدل للتماثل بين الموظف والمشرف في العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية والالتزام التنظيمي**

| المتغيرات  | نماذج التحليل | النموذج الأول | النموذج الثاني | النموذج الثالث | النموذج الرابع |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| المتغيرات التابعة: الالتزام التنظيمي                                     |               |               |                |                |                |
| <b>المتغيرات الرقابية</b>  |               |               |                |                |                |
| السن   | .090          | .039          | .015           | .012           |                |
| مستوى التعليم  | .011          | .044          | .039           | .042           |                |
| النوع  | .141          | .053          | .039           | .046           |                |
| <b>المتغيرات المستقلة</b>  |               |               |                |                |                |
| الاستقرار الوظيفي  |               | .094          | .127*          | .714*          |                |
| بيئة العمل   |               | .061          | -.057          | .138           |                |
| تنمية المهارات   |               | .350**        | .338**         | .693           |                |
| تنوع قوة العمل   |               | .118*         | .054           | .423           |                |
| التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية                                     |               | .325**        | .250**         | 1.214**        |                |
| <b>التمائل بين الموظف والمشرف</b>  |               |               |                |                |                |
| تفاعل التماثل بين الموظف والمشرف مع الاستقرار الوظيفي                    |               |               | .252**         | ** .205        |                |
| تفاعل التماثل بين الموظف والمشرف مع بيئة العمل                           |               |               |                | .134           |                |
| تفاعل التماثل بين الموظف والمشرف مع تنمية المهارات                       |               |               |                | .021           |                |
| تفاعل التماثل بين الموظف والمشرف مع تنوع قوة العمل                       |               |               |                | .234*          |                |
| تفاعل التماثل بين الموظف والمشرف مع التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية |               |               |                | .113           |                |
| تفاعل التماثل بين الموظف والمشرف مع التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية |               |               |                | .222*          |                |
| قيمة R <sup>2</sup>  | .014          | .677          | .720           | .740           |                |
| قيمة ΔR <sup>2</sup>   | .014          | .663          | .042           | .020           |                |
| اختبار R <sup>2</sup> ΔF   | 1.097         | **96.333      | 35.07**        | **3.473        |                |

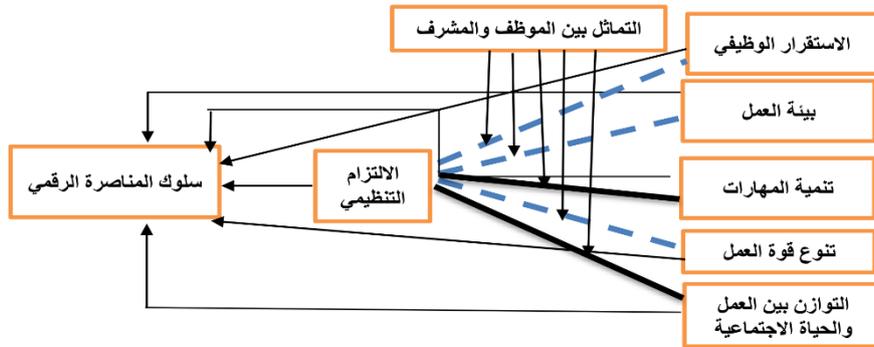
\*\* مستوى معنوية (٠,٠١)، \* مستوى معنوية (٠,٠٥).

- يتضح من جدول (١١) مجموعة من النتائج يمكن توضيحها على النحو التالي:
- يؤثر التماثل بين الموظف والمشرف تأثيراً موجباً معنوياً في الالتزام التنظيمي بالبنوك موضع التطبيق، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (205). وهو معنوي عند مستوى معنوية (١٪)
  - يعدل التفاعل بين تماثل الموظف والمشرف وكل من الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنوع قوة العمل تأثير تلك المتغيرات مع الالتزام التنظيمي بالبنوك موضع التطبيق، حيث أصبحت غير معنوية بعد أن كانت معنوية.
  - لم يعدل التفاعل بين التماثل بين الموظف والمشرف وكل من تنمية المهارات، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية تأثير تلك المتغيرات مع الالتزام التنظيمي بالبنوك موضع التطبيق، حيث مازالت معنوية.

ومما سبق يمكن استنتاج التأثير المعدل لتماثل الموظف والمشرف بين كل من الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنوع قوة العمل مع الالتزام التنظيمي ولم يعدل التماثل بين الموظف والمشرف العلاقة بين كل من تنمية المهارات، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية مع الالتزام التنظيمي بالبنوك موضع التطبيق ومن ثم قبول الفرضية الخامسة من فرضيات البحث جزئياً.

ومن ثم يمكن توضيح النموذج المقترح المعدل بعد اختبار فرضيات البحث كما في الشكل التالي:

شكل (٢) النموذج المقترح المعدل



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء اختبار فرضيات البحث

## تاسعاً: مناقشة نتائج البحث:

استهدف البحث تقديم دراسة دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف مع التركيز على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تلك العلاقة، وتوصل البحث للنتائج الآتية:

أولاً: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي موجب للمتغيرات المستقلة متمثلة في الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، التوازن بين العمل والحياة على سلوك المناصرة الرقمي للموظف، كما أوضحت أن تنمية المهارات جاءت في المرتبة الأولى وفست ٤١٪

د. سناء داود ذكي

من التباين في سلوك المناصرة الرقمي للموظف للمفردات موضع التطبيق يليه التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية وفسر (١, ١٥٪)، ثم تنوع قوة العمل وفسر (٤٪)، الاستقرار الوظيفي وفسر (٢, ٣٪)، وأخيراً بيئة العمل وفسر (٣٪) وذلك عند مستوى معنوية (١٪).

مما يتفق مع نظرية الموارد، نظرية الاسناد، ونظرية التبادل الاجتماعي بأن ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية يعتبرها الموظف موارد يحافظ عليها من خلال مناصرته البنك حتى يمكنه الحصول على المزيد من الموارد، كذلك عندما تُعزى أنشطة المسؤولية الاجتماعية الداخلية إلى أسباب حقيقية تؤدي إلى تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف، كما يحرص الموظفون على المعاملة بالمثل من خلال الانخراط في سلوك المناصرة الرقمي استجابةً للفوائد التي يتلقونها من البنك في شكل ممارسات للمسؤولية الاجتماعية الداخلية.

ويمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية بأن اهتمام البنوك موضع التطبيق بضمان بقاء وظائف الموظفين مستقرة وأمنة، معايير السلامة المهنية، تدريب الموظفين وتطوير المهارات التي تعددهم للوظائف المستقبلية، دعم التعلم مدى الحياة، وتكافؤ الفرص، مساعدة الموظفين على تنسيق حياتهم الخاصة والمهنية بأفضل طريقة ممكنة كل ذلك يعتبر بمثابة موارد تدفع الموظف نحو مناصرة وتأييد البنك أمام العملاء وزملاء العمل، والدفاع عنه ونشر المعلومات الإيجابية وأي محتوى يخص البنك على مواقع التواصل الاجتماعي الشخصية. مما يعني أن اهتمام البنوك موضع التطبيق بممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية يساهم اسهاماً فعالاً في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي لدى هذه البنوك.

وقد أسهمت هذه النتائج في دعم ما توصلت إليه بعض الدراسات التطبيقية بالتأثير الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية الداخلية على بعض النواتج المتعلقة بالمنظمة وتلك المتعلقة بالأفراد داخل بيئة العمل مثل (Ekawati and Prasetyo (2017)، كما دعمت ما اقترحه دراسة Lee (2021) في تناول الدراسة التطبيقية لدور ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز النية للمناصرة الرقمية الموظف، كما دعمت نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة Zhao and Zhou (2022) بأن المسؤولية الاجتماعية الداخلية لها تأثير معنوي موجب على سلوكيات الموظف، وفي هذا السياق فقد دعمت نتائج دراسات تطبيقية ركزت على دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك مناصرة الموظف، فقد دعمت نتائج الدراسة الحالية دراسة Butcher (2022) التي ركزت على دور إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية في تعزيز سلوك مناصرة الموظف الموجه إلى زملاء العمل، كما دعمت الدراسة الحالية النتائج التطبيقية لدراسات كل من Liu et al. (2022)، التي أوضحت التأثير الإيجابي المعنوي لإدراك الموظف للمسؤولية الاجتماعية على سلوك المناصرة الرقمي، وأضافت الدراسة الحالية لتلك الدراسات تناول تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية.

ثانياً: أوضحت الدراسة وجود تأثير معنوي موجب للمتغيرات المستقلة متمثلة في الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، على الالتزام التنظيمي، ويتفق ذلك مع نظرية التبادل الاجتماعي وحرص الموظفين على الرد بالمثل عن المسؤولية الاجتماعية الداخلية بالالتزام التنظيمي. ويمكن تفسير ذلك أن اهتمام البنوك موضع التطبيق بالاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، التوازن بين العمل والحياة يعمل على تعزيز ممارسة الالتزام التنظيمي للموظف فعلى سبيل المثال: يكون الموظف على استعداد لبذل أقصى جهد

لمساعدة البنك على النجاح، شعوره بالولاء الشديد لهذا البنك، قبول سياسات البنك، لا يفضل العمل في بنك آخر حتى لو كان العمل متشابه، يشعر بالسعادة الشديدة لاختياره لهذا البنك للعمل به، مما يعني أن اهتمام البنوك السعودية "تداول" بالاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية يسهم إسهاماً فعالاً في تعزيز الالتزام التنظيمي . ومن ثم دعمت الدراسة الحالية نتائج بعض الدراسات التطبيقية التي تناولت تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية على الالتزام التنظيمي بالتركيز على أبعاد أخرى غير التي تناولتها الدراسة الحالية على سبيل المثال دراسة كل من (Bdour et al.,2010; Ekawati and Prasetyo, 2017) التي توصلت إلى التأثير الموجب المعنوي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية على الالتزام التنظيمي، كما أسهت في دعم نتائج دراسة كل (Mory et al., 2016; Thang and Fassin,2017; Manindri and Chitra, 2019; Nguyen and Binh, 2020) التي تناولت تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية كمفهوم أحادي البعد على الالتزام التنظيمي وتوصلت إلى التأثير الإيجابي المعنوي في تلك العلاقة ، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Ahmad et al. (2020 التي أوضحت تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية على أحد أبعاد الالتزام التنظيمي وهو الالتزام العاطفي.

**ثالثاً:** أبرزت الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي للالتزام التنظيمي على سلوك المناصرة الرقمي للموظف وقد أسهمت هذه النتائج في دعم ما أشارت إليه بعض الدراسات مثل (Kim et al.,2017; Walden and Westerman, 2018; Lee and Kim, 2021 الموظفين بمناصرة منظماتهم، وتتفق الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسات كل من (Bdour et al.,2010; Men and Yue,2019) بأن الالتزام التنظيمي يساهم في تعزيز مناصرة الموظفين، كما دعمت نتيجة الدراسة الحالية دراسة (Walden and Westerman (2018 التي أوضحت التأثير الإيجابي المعنوي للالتزام التنظيمي على نية الموظف للمناصرة على مواقع التواصل الاجتماعي، ودراسة (Tranell (2018 التي توصلت إلى التأثير الإيجابي المعنوي للالتزام التنظيمي على سلوك مناصرة الرقمي للموظف.

**رابعاً:** توصلت الدراسة إلى توسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، مع سلوك المناصرة الرقمي للموظف، حيث إن وجود الموارد البشرية ملتزمة يزيد من تأثير كل من الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، على سلوك المناصرة الرقمي للموظف، ولم يتوسط العلاقة بين تنوع قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية وسلوك المناصرة الرقمي للموظف فالعلاقة المباشرة أكثر وجوداً من العلاقة غير المباشرة. مما يتفق مع نظرية التبادل الاجتماعي بأن الموظفين ذوي الالتزام التنظيمي القوي يقدرون ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية للبنك المتمثلة في: الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات مما يدفعهم إلى اتخاذ خطوات إضافية لدعم البنك من خلال سلوك مناصرة الموظف الداعم والمؤيد والمدافع عنه على مواقع التواصل الاجتماعي الشخصية أمام الزملاء في العمل والعملاء. ومن ثم دعمت تلك النتائج بعض الدراسات التطبيقية التي أوضحت أن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين بعض المسببات والنواتج مثل (Men and Yue,2019; Boudlaieet al.,2020; Benkarim and Imbeau ,2021; Utami et al.,2021; Widyaningrum et al.,2022; Imam and Kim,2022; Sumarsi and Rizal,2022 ; Sürücü ,2022; Zanabazar and

(Jigjiddorj, 2022; Ha and Lee, 2022)، ودعمت نتائج الدراسات السابقة في الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية وبعض المتغيرات، مثل دراسة (Ekawati and Prasetyo (2017) التي تناولت العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية متمثلاً في: الصحة والسلامة، التدريب والتعلم، تنوع العمل، التوازن بين العمل والحياة مع أداء الموظف من خلال الالتزام التنظيمي وتوصلت إلى أن الالتزام التنظيمي يلعب الدور الوسيط فقط بين بعد التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية وأداء الموظف، كما دعمت النتائج التطبيقية لدراسات تناولت الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين بعض المتغيرات وسلوك مناصرة الموظف مثل دراسة (Tranell (2018) التي بحثت الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وسلوك المناصرة الرقمية للموظف وتوصلت إلى التأثير المباشر وغير المباشر بين العلامة التجارية لصاحب العمل وسلوك المناصرة الرقمية للموظف من خلال الالتزام التنظيمي، كما دعمت النتائج التطبيقية لدراسة (Walden and Westerman (2018) التي أوضحت العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين التواصل الداخلي ونية الموظف لمناصرة المنظمة على مواقع التواصل الاجتماعي من خلال الالتزام التنظيمي.

**خامساً:** توصلت الدراسة إلى أن التماثل بين الموظف والمشرف له تأثير إيجابي معنوي على الالتزام التنظيمي، ويتفق ذلك مع نظرية الملاءمة، ونظرية الموارد بأن التماثل بين قيم وسلوك الموظف والمشرف يعتبر مورداً يؤدي إلى نتائج إيجابية في سلوكيات العاملين متمثلة في الالتزام التنظيمي، حيث البنوك التي يسود بها تزايد التماثل بين الموظف والمشرف يترتب علي ذلك تغيير تأثير كل من الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنوع قوة العمل مع الالتزام التنظيمي من تأثير له دلالة معنوية إلى غير معنوية، ويمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية بأن التماثل بين الموظف والمشرف من خلال تطابق قيم الفرد وشخصيته وأنماطه السلوكية مع المشرفين عليه مما ينعكس على إحساس الموظف وشعوره العاطفي تجاه البنك وأن لديه الرغبة في الاستمرار والبقاء والالتزام الأدبي بهذا البنك الذي يتوافق فيه مع المشرف، وتدعم نتيجة الدراسة الحالية جزئياً ما توصلت إليه دراسة (Hyung (2020) التي أوضحت أن امتثال الموظف والمشرف له ارتباط إيجابي معنوي بالالتزام العاطفي، وتتفق مع دراسة كل من (Van Vianen et al., 2011; Astakhova, 2016) التي توصلت إلى التأثير الإيجابي المعنوي للتماثل بين الموظف والمشرف على الالتزام التنظيمي.

كما أكدت نتائج الدراسة الحالية أن التماثل بين الموظف والمشرف يعدل من تأثير من بعض أبعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية على الالتزام التنظيمي حيث أوضحت النتائج أن التفاعل بين تماثل الموظف والمشرف وكل من الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنوع قوة العمل تأثير تلك المتغيرات مع الالتزام التنظيمي بالبنوك موضع التطبيق، ولم يعدل التفاعل بين التماثل بين الموظف والمشرف وكل من تنمية المهارات، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية تأثير تلك المتغيرات مع الالتزام التنظيمي. كما تدعم النتائج التطبيقية للدراسة الحالية جزئياً ما توصلت إليه بعض الدراسات في الدور المعدل للتماثل بين الموظف والمشرف مثل دراسة (Liu et al. (2022) التي اهتمت بالتأثير المعدل للتماثل بين الموظف والمشرف في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والعمل الهادف، دراسة (Peng et al., 2021) التي أكدت على الدور المعدل للتماثل بين الموظف والمشرف في العلاقة بين الاستقلالية الوظيفية وإخفاء المعرفة.

### عاشراً: توصيات البحث:

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف مع التركيز على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تلك العلاقة، وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي تأكيد الصدق البنائي للنموذج المقترح وإمكانية استخدامه في تفسير العلاقات المباشرة وغير مباشرة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية وسلوك المناصرة الرقمي للموظف، ومن ثم تقدم الباحثة بعض التوصيات إلى القائمين على إدارة البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول" بصفة خاصة، والمنظمات العربية بصف عامة التي يمكن بموجبها تبني وتفعيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف بالإضافة إلى ضرورة التركيز على بعدي الاستقرار الوظيفي، وتنمية المهارات وذلك على النحو التالي:

#### • توفير وظائف مستقرة وأمنة: من خلال:

التأكيد للعاملين بأن خطط التطوير أو إعادة الهيكلة لن يترتب عليها الاستغناء عن خدمات بعض العاملين، بل إن البنك لديه العديد من البدائل للتعامل مع مثل هذه الأمور إن حدثت، وجود قواعد ثابتة في العمل يلتزم بها الجميع دون استثناء، الموضوعية في التعامل مع الموظفين، أن تكون العلاقات بين الموظف والمديرين قائمة على أساس الثقة المتبادلة بين الطرفين، معرفة مواطن الضعف على المستوى الشخصي والوظيفي ومحاولة علاجها والتركيز على مواطن القوة والعمل على تدعيمها.

#### • توفير بيئة عمل صحية وأمنة: من خلال:

توفير الإسعافات الأولية في مكان العمل مع إخضاع العاملين لبعض التدريبات التي تساعدهم على التعامل مع الظروف الغير متوقعة، وضع وتطوير اللوائح والإجراءات التنظيمية التي تخص السلامة، توفير الرعاية الطبية المناسبة في مكان العمل، تسهيل سبل الإفصاح والإبلاغ عن أي معلومات مهمة سواء كانت إيجابية أو سلبية، تعزيز دور إدارة السلامة والصحة المهنية ونقل التجارب والممارسات العملية في هذا المجال، اعتماد ضوابط الحماية من التبعيات السلوكية في بيئة العمل مثل الاستغلال، الإيحاء، والتهديد والتي تهدف إلى صيانة خصوصية الموظف وحرية الشخصية.

#### • الاهتمام بتنمية المهارات: من خلال:

وضع خطة للتدريب واضحة ومعلنة للجميع تشمل جميع التخصصات في البنك تمكن العاملين من اكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع كافة المستجدات، تسهيل التعلم المستمر فضلاً عن الاهتمام بمكان العمل القائم على المعارف والمهارات وتنمية الكفاءات، تشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعلم والتدريب، وضع برامج وسياسات تهدف إلى خلق الوظائف المناسبة وإيجاد فرص التعلم والتدريب مع اعتماد المعارف والمهارات المكتسبة سابقاً.

• الاهتمام بعملية إدارة التنوع في قوة العمل: من خلال:

الاهتمام بوضع خطة لإدارة التنوع في قوة العمل، وضع سياسات وإجراءات تشجع على التناغم وتقبل التنوع في بيئة العمل، تشجيع تكافؤ الفرص بين الفئات المختلفة في التعلم والتدريب، تعزيز فرص الحصول على التعلم والتدريب للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، اهتمام البنوك بالترويج لبيئة عمل متنوعة في حملاتها التوظيفية، تدريب الموظفين على التفاعل بشكل أفضل مع من يختلفون عنهم في بيئة متنوعة ثقافياً، استغلال وجهات النظر المختلفة على أنها اقتراحات إبداعية تضيف نوعاً من التنوع يحقق الازدهار في السلوك، دمج الموظفين على مستوى ديناميكي وذلك لتوجيه التنوع بما يخدم سياسة المنظمة، استخدام منهجية استراتيجية في إدارة الموارد البشرية بما يساهم في دمج التنوع بنجاح مع قيم المنظمة وأهدافها، التشجيع على العمل الجماعي المتناغم مما يساهم في زيادة تفاهم الفريق.

• العمل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية: من خلال:

الاهتمام بسياسات العمل الصديقة للأسرة بما يساعد الموظفين على القدرة على التحكم بمختلف الظروف وتحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل ومتطلبات الأسرة على سبيل المثال الدوام الجزئي، أجازة رعاية الطفولة، سياسة مكان العمل المرن، أجازة رعاية كبار السن في الأسرة، تدريب الموظفين على كيفية تحقيق التوافق الفعال بين العمل والأسرة.

• تدعيم سلوك المناصرة الرقمي: من خلال:

إعطاء الموظف الفرصة للانخراط في سلوك المناصرة الرقمي وتزويده بالمعلومات المثيرة التي يمكن مشاركتها على مواقع الشخصية، ضرورة منح الموظف الحرية الكاملة في كيفية مناصرة البنك سواء بالتأييد أو الدفاع، وتزويده بالمحتوى المتعلق بالبنك، التدريب المستمر على كيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على سبيل المثال كيفية عمل منصات الوسائط الاجتماعية المختلفة، وكيفية تجنب المخاطر المصاحبة لذلك، ضرورة أن يشارك المديرون في برامج المناصرة الرقمية لأن الالتزام القوي من أعلى يمكن أن يساعد في تعزيز سلوك المناصرة لتصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية، أن يكون لدى البنك برنامجاً رسمياً لبناء وتعزيز المناصرة الرقمية للموظفين واقتراح أفكار مبتكرة في هذا الشأن، وإنشاء وحدة تنظيمية تعنى بالمناصرة الرقمية لدى العاملين وتنميتها، خلق رؤى حول استخدام مواقع التواصل الاجتماعي وبالتالي يجب إجراء المزيد من التقييم للمنصات من أجل تحديد الأكثر ملائمة للمناصرة، تعزيز إدراك الموظف بأن سلوك المناصرة يعود عليه بالنفع من خلال الندوات، والمؤتمرات والحصول على امتيازات معينة مثل إجازات إضافية، ساعات عمل مرنة، رواتب إضافية.

• تدعيم الالتزام التنظيمي: من خلال:

حرص المديرين على زيادة الالتزام التنظيمي بين الموظفين وتحويلهم إلى مناصرين رقميين، بذل الجهود لزيادة ولاء الموظفين والاهتمام بتطوير العلاقات طويلة الأجل معهم، بالإضافة إلى أن يظهروا لهم الاهتمام الصادق والتقدير مما يساهم في تجاوز مسؤولياته الرسمية إلى تأييد

ومناصرة البنك، الحرص على شعور الموظفين بالاستمتاع بالوظيفة وخلق روابط عميقة مما يجعل الموظف أكثر التزاماً بالمنظمة.

• دعم عملية التماثل بين الموظف والمشرّف: من خلال:

إنشاء قنوات اتصال جيدة بين الموظف والمشرّف، توفر دورات تدريبية للموظف بشكل مستمر لتطوير الذات مع إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرار، بالإضافة إلى قيام المشرّفين بتنظيم اجتماعات فردية وجماعية مع الموظفين بانتظام في العمل.

**حادي عشر: الدراسات المستقبلية:**

- ١- ركزت الدراسة التطبيقية على العاملين في البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول" ومن ثم تقترح دراسة دور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف في ظل الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في البنوك السعودية بصفة عامة، كما تقترح دراسة الموضوع في صناعات أخرى. وثقافات أخرى.
- ٢- ركزت الدراسة التطبيقية على عدة ممارسات للمسؤولية الاجتماعية الداخلية تمثلت في الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، تنمية المهارات، تنوع قوة العمل، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، ومن ثم تقترح دراسة دور بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية الأخرى.
- ٣- اهتمت الدراسة التطبيقية بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية وسلوك المناصرة الرقمي للموظف، والدور الوسيط للالتزام التنظيمي دون التطرق للنتائج المترتبة على سلوك المناصرة الرقمي للموظف ومن ثم تقترح دراسة تقديم نموذج مقترح لمسببات ونتائج سلوك المناصرة الرقمي للموظف.
- ٤- اهتمت الدراسة الحالية بدور المسؤولية الاجتماعية الداخلية في تعزيز سلوك المناصرة الرقمي للموظف وتقترح دراسة دور بعض المتغيرات الأخرى.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- الشمري، وضحة سالم فزع عويد (٢٠٢٢)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الالتزام التنظيمي في عصر الرقمية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، م١٣، ٣ع، ص: ٥٨٤-٦١١.
- عبد اللاه، هاني فتحي (٢٠٢٢)، " الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، م٣، ٢ع، ٣ج، ص: ١٢٢٨-١٢٨٦.
- محمد، السيد خليل رزق (٢٠١٩)، "أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، م٣٩، ٤ع، ص: ٣٦٩-٤٢٢.
- بيانات سوق المال السعودي: تداول، ٢٠٢٠ / ٢٠٢١.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmad,R., Ahmad,S.& Kaleem,A.(2020)." The nexus of corporate social responsibility (CSR), affective commitment and organizational citizenship behavior in academia A model of trust", Employee Relations:The International Journal, 42 (1): 232-247.
- Akbar,Y.K.(2022)." Analysis of the influence of organizational commitment, motivation and compensation on employee performance", Central Asia and the Caucasus, 23 (1) :1163-1174.
- Akgunduz,Y., Turksoy,S.,S.,& Nisari,M.,A.(2021)." How leader–member exchange affects job embeddedness and job dedication through employee advocacy", Journal of Hospitality and Tourism Insights, 2514-9792, DOI 10.1108/JHTI-08-2021-0230.
- AlKahtania ,S., Iqbalb,S., Sohailc ,M., Sherazd,F. , Jahane,S. , Anwarf,B.& Haiderg,S.A.(2021)." Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars' hotel industry Nasser", Management Science Letters, 11: 813–822.
- Astakhova, M.N. (2016), "Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person organization fit on organizational

- 
- 
- commitment in the US and Japan", *Journal of Business Research*, 69 (2) : 956-963.
- Astuti,J.P.& Soliha,E. ( 2021 )." The effect of quality of work life and organizational commitment on performance with moderation of organizational culture ", *international journal of social and Management studies*,2(6) e-ISSN : 2775-0809.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986)."The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173–1182.
- Benkarim, A.; Imbeau, D(2021). "Organizational Commitment and Lean Sustainability: Literature Review and Directions for Future Research", *Sustainability*, 13, 3357. <https://doi.org/10.3390/su13063357>.
- Bdour, A., Nasruddin.E,&, Lin,S.K.(2010)." The Relationship between Internal Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment within the Banking Sector in Jordan", *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Economics and Management Engineering* ,4 (7):1842-1861.
- Boudlaie,H., Nik,B.K.& Kenarroodi,(2020)." The Impact of Corporate Social Responsibility and Internal Marketing on Employee Turnover Intentions with the Mediating Role of Organizational Commitment",*Technium Social Sciences Journal*, 4: 121-134, March 2020 ISSN: 2668-7798.
- Butcher,R.C.K.(2022)." How hedonic and perceived community benefits from employee CSR involvement drive CSR advocacy behavior to co-workers",*Business Ethics*", the Environment and Responsibility,31(1):224-238.
- Cochran,W.G. (2007). "Sampling techniques", John Wiley & Sons.
- Ekawati,R.& Prasetyo,A.D.(2017)." The Effects of Internal Corporate Social Responsibility on Employees Performance Through Organizational Commitment in Hospitality Industry", *Advances in Economics, Business and Management Research*, 28:188-191.

- 
- 
- Elsaied,M.(2019)." Supportive leadership and EVB The mediating role of employee advocacy and the moderating role of proactive personality", Journal of Management Development, 38(3): 225-237.
- Fallah Shayan, N.; Mohabbati-Kalejahi, N.; Alavi, S.; Zahed, M.A.(2022). "Sustainable Development Goals (SDGs) as a Framework for Corporate Social Responsibility (CSR)", Sustainability, 14, 1222. <https://doi.org/10.3390/su14031222>.
- Fernando,A.G.& Sutha,J.(2022)." influence of Internal Corporate Social Responsibility on Employee Retention With Special Reference to the Apparel Industry in Sri Lanka", DOI: 10.4018/978-1-6684-3873-2.ch107
- Fryxell, G.E. & Wang, J. (1994). "The Fortune corporate 'reputation' index, Reputation for what?", Journal of Management, 20(1): 1–14.
- Goetz,N., Wald,A.(2022)." Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations", International Journal of Project Management , <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Gross, H., Ingerfurth, S., & Willems, J. (2021)." Employees as reputation advocates: Dimensions of employee job satisfaction explaining employees' recommendation intention", Journal of Business Research, 134:405-413. 1
- Ha, J.-C.; Lee, J.-W.(2022)." Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment", Sustainability, 14, 1259. <https://doi.org/10.3390/su14031259>.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). "Multivariate Data Analysis", (4th ed), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Haque, T. A. K. M., Uddin, M.A.,Easmin, R., & Sohel, S. M. (2019)." Job satisfaction and citizenship behavior: A mediating effect of organizational commitment",Organizacija, 52(3): 236–249.

- 
- 
- Hyung,B.S.,(2020). "The relationship between personal-supervisor conformity and job attitude and behavior meta-analysis", *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 33(3): 233-265.
- Imam,A.& Kim,Y.(2022)."Ethical leadership and improved work behaviors: A moderated mediation model using prosocial silence and organizational commitment as mediators and employee engagement as moderator", *Current Psychology* <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02631-5>.
- Ingsih, K., Prayitno, A., Waluyo, D. E., & Suhana, S. (2020). Mediating roles of job satisfaction toward the organizational commitment of employees in the public sector", *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(10): 999–1006.
- Katila,S.(2016)." Personal Branding and Employee Advocacy in Finnish Companies Is Personal Branding and Employee Advocacy beneficial? Helsinki Metropolia University of Applied Sciences Degree European Business Administration Thesis.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). " Data analysis in social psychology", In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds), *The handbook of social psychology*, 1: 233–265, Boston: McGraw-Hill.
- Kim, H.L., Rhou, Y., Uysal, M. and Kwon, N. (2017), "An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences", *International Journal of Hospitality Management*, 61 : 26-34.
- Ko, S.H., Moon, T.W. and Hur, W.M. (2018), "Bridging service employees' perceptions of CSR and organizational citizenship behavior: the moderated mediation effects of personal traits", *Current Psychology*, 37 ( 4): 816-831.
- Kotilainen,K.(2020)." Enhancing Employee advocacy of Telerehabilitation ", Master's thesis of Business Administration, South eastern Finland.
- Kozsla,O., Brunner,O.,& Costello,J.(2022)." The making of Employee Influencers: Exploring Personal Branding on LinkedIn and if it leads

- 
- 
- to pro-social organizational behaviors or employee advocacy :  
<https://ssrn.com/abstract=3943432>
- Laitinen,H.(2021)." Battle for talent – developing social media employee advocacy to support recruitment communication", Master's thesis Degree Programme in Communication Management , Haaga – Helia university of Applied Sciences.Ltd.
- Lee,E.M., Park,S.Y.& Lee,H.J. (2013)." Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences ", Journal of Business Research, 66 : 1716–1724.
- Lee,Y.( 2021)." Bridging employee advocacy in anonymous social media and internal corporate social responsibility (CSR)", Management Decision , 59 ( 10):2473-2495.
- Lee,Y.& Kim,K.H.( 2021 )." Enhancing employee advocacy on social media: the value of internal relationship management approach",Corporate Communications: International Journal , 26 ( 2) : 311-327.
- Li,N., Zhang,L.& Li,X. (2021)." The influence of operating room nurses' job stress on burnout and organizational commitment: The moderating effect of over-commitment", Journal of Advanced Nursing:1-11, DOI: 10.1111/jan.14725.
- Li ,Y.L.& W Tsai,W.H.S.(2021)."Diversity-oriented leadership, internal communication, and employee outcomes: a perspective of racial minority employees", Journal of Public Relations Research, DOI: 10.1080/1062726X.2021.2007388.
- Liu,Z., Guo,Y., Liao,J., Li,Y., Wang,X.(2022)." The effect of corporate social responsibility on employee advocacy behaviors: a perspective of conservation of resources", Chinese Management Studies,16(1):140-161.
- Manindri,K.& Chitra,L. (2019) Impact of corporate social responsibility practices on employee commitment. Social Responsibility Journal. ISSN 1747-1117.

- 
- 
- Marni , Latif ,N.& , Adi ,Y.(2022)." The Influence of Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employee Performance at PT. Gasing Group in Makassar City", Journal of Economic Resources , 4 ( 2):306-319.
- Men, L.R. (2014), "Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes", Journal of Public Relations Research, 26 (3): 256-279.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). "Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and its impact on employee supportive behaviors", Public Relations Review, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Mory, L.; Wirtz, B.W.; Göttel, V. (2016)."Factors of Internal Corporate Social Responsibility and the Effect on Organizational Commitment", The International Journal of Human Resource Management ,27(13): 1393–1425.
- Nguyen,T.H.& Binh,V. (2020)." Social Responsibility, Organizational Commitment, and Organizational Performance: Food Processing Enterprises in the Mekong River Delta",Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7 ( 2): 309-316
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994)." The Assessment of Reliability Psychometric Theory, 3:248-292.
- Obeidat, B.; Altheeb, S.; Masa'deh, R.(2018)." The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction in Jordanian Pharmaceutical Companies", Mod. Appl. Sci, 12: 105–120.
- Osborne,J., & Elaine,W. (2002). "Four assumptions of multiple regression that researchers should always test", Practical Assessment, Research and Evaluation, 8(2). Retrieved January 28, 2010 from <http://PAREonline.net/getvn.asp>
- Peng, Q., Zhong, X., Liu, S., Zhou, H. and Ke, N. (2021), "Job autonomy and knowledge hiding: the moderating roles of leader reward omission and

- 
- 
- person-supervisor fit", Personnel Review. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0133>
- Pratama,E.N., Suwarni,. Handayani,M.(2022)." The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator, Variable ATM, 6( 1): 74-82.
- Qudsia, Y.H.; Ali, I.; Sajjad, A.; Ilyas, M.(2016)." Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Employee Engagement: A Study of Moderated Mediation Model", Int. J. Sci. Basic Appl. Res. , 30:226–243.
- Rasyid, A., & Nasution, B. (2021)." Effects of corporate social responsibility communications on community empowerment in Pekanbaru",Linguistics and Culture Review, 6(S3): 12-23.
- Selvi, M. S. & Maheswari G. S. (2020). "Effects of Employee Empowerment on Organizational Success", Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, 12(3): 2018-2025.
- Silva,D., Manindri,K.& Chitra,L. (2019) Impact of corporate social responsibility practices on employee commitment. Social Responsibility Journal. ISSN 1747-1117.
- Singh, K.; Misra, M. (2021)."Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: The Moderating Effect of Corporate Reputation", Eur. Res. Manag. Bus. Econ, 27: 1–10.
- Sonne,T.& Maria,H. (2017) "Increasing Awareness and reputation of Merck S.A. Portugal through Employee Advocacy. Master Thesis ISCTE Business School, Instituto Universitário, Lisboa .
- Sugianto , Soediantono,D.(2022)." Literature Review of ISO 26000 Corporate Social Responsibility (CSR) and Implementation Recommendations to the Defense Industries", Journal of Industrial Engineering & Management Research, 3 (2):73-87.
- Sumarsi,& , Rizal,A.(2022)." THE effect of competence and quality of work life on organizational citizenship behavior (OCB) with

- 
- 
- organizational Commitment mediation ",international journal of social and Management studies ,3(5):69-88.
- Sungu, L.J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). "Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership", International Journal of Selection and Assessment, 27(3): 280-290.
- Sürücü, L. (2022). "The Mediating Role of Organizational Commitment in the Effect of Authentic Leadership on Employee Performance", İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 11 (1) : 11-27.
- Taru Latvala,T.(2017 ) ." Employee Advocacy on Social Media The role of management in enhancing employee advocacy", Bachelor's thesis , Social Sciences, Business and Administration Degree Programmed in International Business ,Jamk University of Applied Sciences.
- Thang,N.N. & Fassin,Y. (2017)." The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Evidence from Vietnamese Service Firms", Journal of Asia-Pacific Business, 18(2): 100–116.
- Thelen, P. D. (2019). Nurturing employee advocacy: The determining role of internal communication,(Unpublished doctoral dissertation), University of Florida, Gainesville.
- Thelen,P.,D.(2020)." Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy", Public Relations Review, 46: 101946.
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. Public Relations Review, 46(4): 1–11.
- Thelen, P. D., & Men, L. R. (2020). "Commentary: The Role of Internal Communication in Fostering Employee Advocacy: An Exploratory Study", International Journal of Business Communication,232948842097583.  
<https://doi.org/10.1177/2329488420975832>

- 
- 
- Thelen,P.D.& YUE,C.A. (2021)." Servant Leadership and Employee Advocacy: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Perceived Relationship Investment", International Journal of Communication, 15:3802–3826.
- Thelen,P.D.& Formanchuk,A.(2022)." Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy", Public Relations Review 48, 102137.
- Thomas,T.(2020)." Employee advocacy as a marketing strategy to power brand Promotion: an Employee Perspective ", Ph.D., Mahatma Gandhi University, India.
- Tranell, J.I.,M.(2018)." What Influences Employees to Become Digital Advocates?", Degree Project in Industrial Engineering and Management Second Cycle, 30 Credits Stockholm, Sweden, Master of Science Thesis TRITA-ITM-EX 2018:329 KTH Industrial Engineering and Management, School OF Industrial Engineering and Management.
- Tsarenko, Y., Leo, C., & Herman, H. M. (2018). "When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition", Journal of Business Research, 82: 260-268.
- Utami,M.S., Sapta,K.S., Verawati,Y.& Astakoni,M.P.(2021)." Relationship between Workplace Spirituality, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior", Journal of Asian Finance, Economics and Business ,8 ( 1 ) :507–517.
- Van Vianen, A.E., Shen, C.T. and Chuang, A. (2011), "Person-organization and person-supervisor fits: employee commitments in a Chinese context", Journal of Organizational Behavior, 32 ( 6): 906-926.
- Vlachos,P.,Panagopoulos.N.,Bachhrach,D.&Morgeson,F..(2017)." The effects of managerial and employee attributions for corporate social

- 
- 
- responsibility initiatives", *Journal of Organizational Behavior*,38: 1111–1129.
- Walden,J.A.,& Westerman,C.Y.K.(2018). "strengthening the Tie: Creating Exchange Relationships That Encourage Employee Advocacy as an Organizational Citizenship Behavior",*Management Communication Quarterly* , 32(4): 593–611.
- Walumbw, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., & Workman,K.(2011). " Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2): 204-213.
- Wang,Y.(2021)." How Person-Supervisor Fit Influence the Work Engagement of New Hires?", *Journal of Innovation and Social Science Research*, 8 ( 9):125-130.
- Wang,C., Qureshi ,I., Guo ,F.& , Zhang,Q.(2021)." Corporate social responsibility and disruptive innovation: The moderating effects of environmental turbulence", *Journal of Business Research xxx (xxxx) xxx* .
- Widyaningrum, M.E., Widiana, M.E., & Sutarso, Y. (2022). "The role of organizational commitment and leadership on performance in shipping company",*Academy of Strategic Management Journal*, 21(S1): 1-13.
- Xie, C., Bagozzi, R.P. and Grønhaug, K. (2019), "The impact of corporate social responsibility on consumer Brand advocacy: the role of moral emotions, attitudes, and individual differences", *Journal of Business Research*, 95: 514-530.
- Yeh, Y.H.(2014)." Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines", *Journal of Air Transport Management*,36:94-100.

- 
- 
- Yidong,T. ,& Xinxin ,L.(2013 )." How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation", Journal of Bus Ethics , 116:441–455.
- Yue,C.,A.(2021)." Creating Organizational Authenticity and Identification: Effect of Leaders' Motivating Language and Impact on Employee Advocacy", International Journal of Business Communication 00(0):1–24. DOI: 10.1177/23294884211035116.
- Zanabazar,A.& Jigjiddorj,S.(2022)." Relationships between mental workload, job burnout, and organizational commitment", SHS Web of Conferences 132, 01003 .  
<https://doi.org/10.1051/shsconf/202213201003>
- Zhao,X.& Zhou,Z.(2022)." The Influence of Corporate Social Responsibility on Incumbent Employees: A Meta-Analytic Investigation of the Mediating and Moderating Mechanisms", Journal of Management, 48 (1): 114–146.
- Zhou, L.; Wei, F.; Kong, Y. (2022)." Do Employee Stock Ownership Plans Affect Corporate Social Responsibility? Evidence from China", Int. J. Environ. Res. Public Health, 19, 1055. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031055>.

برجاء وضع علامة صح لتعبير عن مدى موافقتك عن كل عبارة من العبارات الآتية

| غير موافق أبداً | غير موافق | بدون رأي | موافق | موافق تماماً | العبارة  |
|-----------------|-----------|----------|-------|--------------|--|
|                 |           |          |       |              | ١- يحرص البنك على ضمان بقاء وظائف الموظفين مستقرة وآمنة                        |
|                 |           |          |       |              | ٢- يهتم البنك بتحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي على المدى الطويل لجميع الموظفين  |
|                 |           |          |       |              | ٣- نادراً يلجأ البنك إلى تسريح العاملين في الظروف الصعبة                       |
|                 |           |          |       |              | ٤- بشكل عام يوفر البنك للموظفين درجة عالية من الاستقرار الوظيفي                |
|                 |           |          |       |              | ٥- سياسات البنك تعكس دائماً بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين                       |
|                 |           |          |       |              | ٦- يتبع البنك دائماً أحدث المعايير الصحية                                      |
|                 |           |          |       |              | ٧- يحافظ البنك دائماً على معايير السلامة المهنية                               |
|                 |           |          |       |              | ٨- يهتم البنك بتحليل ومراقبة مخاطر الصحة والسلامة.                             |
|                 |           |          |       |              | ٩- يحرص البنك على تدريب الموظفين وتطوير المهارات التي تعدهم للوظائف المستقبلية |
|                 |           |          |       |              | ١٠- يهدف البنك إلى تقديم المشورة المهنية والمساعدة في التخطيط الوظيفي          |
|                 |           |          |       |              | ١١- يدعم البنك التعلم مدى الحياة   |
|                 |           |          |       |              | ١٢- يستخدم البنك مزيجاً من طرق التعلم المختلفة لزيادة تطوير الموظفين           |
|                 |           |          |       |              | ١٣- بشكل عام يشجع البنك جميع الموظفين على التدريب والتعليم المهني              |
|                 |           |          |       |              | ١٤- لدى البنك خطة عمل تدعم تكافؤ الفرص   |
|                 |           |          |       |              | ١٥- لدى البنك برامج تطوير الموظفين لكل الفئات                                  |
|                 |           |          |       |              | ١٦- تؤيد سياسات البنك دعم الفئات المختلفة من أجل زيادة تكافؤ الفرص             |
|                 |           |          |       |              | ١٧- يقدم البنك برامج لتحقيق التوازن الجيد بين العمل والحياة الخاصة             |
|                 |           |          |       |              | ١٨- يقدم البنك لموظفيه خيارات أوقات عمل مرنة                                   |

د. سناء داود ذكي

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | ١٩- لدى البنك مبادئ توجيهية تنظم بوضوح التوازن بين العمل والحياة الخاصة          |
|  |  |  |  |  | ٢٠- يساعد البنك جميع الموظفين على تنسيق حياتهم الخاصة والمهنية بأفضل طريقة ممكنة |
|  |  |  |  |  | ٢١- أنا على استعداد لبذل أقصى الجهد لمساعدة البنك على النجاح                     |
|  |  |  |  |  | ٢٢- أتحدث عن البنك مع أصدقائي كمنظمة رائعة للعمل من أجلها.                       |
|  |  |  |  |  | ٢٣- أشعر بالولاء الشديد لهذا البنك.  |
|  |  |  |  |  | ٢٤- سأقبل أي نوع من مهام العمل لمواصلة العمل في هذا البنك                        |
|  |  |  |  |  | ٢٥- أنا فخور بأن أخبر الآخرين أنني جزء من هذا البنك                              |
|  |  |  |  |  | ٢٦- بالنسبة لي، هذا هو أفضل البنوك الممكنة للعمل                                 |
|  |  |  |  |  | ٢٧- لا أفضل العمل في بنك آخر حتى لو كان العمل متشابه                             |
|  |  |  |  |  | ٢٨- لا أجد صعوبة في قبول سياسات البنك المتعلقة بالموظفين.                        |
|  |  |  |  |  | ٢٩- فكرة ترك العمل بهذا البنك غير واردة  |
|  |  |  |  |  | ٣٠- كان قرار العمل في هذا البنك صح تماماً  |
|  |  |  |  |  | ٣١- أنا سعيد للغاية لأنني اخترت هذا البنك للعمل به                               |
|  |  |  |  |  | ٣٢- كنت أفكر في ذلك الوقت الذي انضمت فيه   |
|  |  |  |  |  | ٣٣- أنا مهتم حقاً بمصير هذا البنك  |
|  |  |  |  |  | ٣٤- هذا البنك يدعمني للوصول للأفضل   |
|  |  |  |  |  | ٣٥- هناك الكثير الذي يمكن اكتسابه من خلال التمسك بهذه البنك                      |
|  |  |  |  |  | ٣٦- أقول أشياء إيجابية عن البنك لأشخاص آخرين على وسائل التواصل الاجتماعي         |
|  |  |  |  |  | ٣٧- أوصي بالبنك للأشخاص الذين يطلبون نصيحتي على وسائل التواصل الاجتماعي          |
|  |  |  |  |  | ٣٨- أشجع الأصدقاء والأقارب على وسائل التواصل الاجتماعي للعمل في البنك            |

د. سناء داود ذكي

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | ٣٩- اهتم بالدفاع عن البنك أمام العملاء على مواقع التواصل الاجتماعي   |
|  |  |  |  |  | ٤٠- اهتم بالدفاع عن البنك أمام زملاء العمل                           |
|  |  |  |  |  | ٤١- اهتم بنشر أي محتوى يخص البنك على مواقع التواصل الاجتماعي الشخصية |
|  |  |  |  |  | ٤٢- الأشياء التي أقدرها في الحياة تشبه الأشياء التي يقدرها مشرفي.    |
|  |  |  |  |  | ٤٣- أشعر بالانسجام في القيم مع مشرفي                                 |
|  |  |  |  |  | ٤٤- أشعر بتوافق السمات الشخصية مع مشرفي                              |

النوع: أ- أنثى ب- ذكر

العمر: أ- ٢٥-أقل من ٣٥ ب- ٣٥-أقل من ٤٥

ج- ٤٥-أقل من ٥٥ د- ٥٥ فأكثر

المستوى التعليمي: أ- دبلوم ب- بكالوريوس ج- ماجستير د- دكتوراه

---

---

**The role of internal social responsibility in enhancing employee digital advocacy behavior in light of the mediating role of organizational commitment: An applied study on banks listed on the Saudi Stock Exchange “Tadawul”**

*Sanaa Dawoud Zaki*

**Abstract:**

This study examined the Role of internal social responsibility in enhancing employee digital advocacy behavior by applying to banks listed on the Saudi Stock Exchange “Tadawul”, to achieve this, the researcher aimed to search the impact of internal social responsibility dimensions including (employment stability, working environment, skill development, workforce diversity, and work–life balance) on employee digital advocacy behavior, In addition, she addressed the Mediating role played by the organizational commitment in the effect of the internal social responsibility dimensions on employee digital advocacy behavior, The researcher used the descriptive analytical method. A set of questions related to the research problem were designed. Data were collected through a questionnaire designed for this purpose. The researcher depended on many scientific literature and references related to research variables. The study was conducted to a sample of 342 single of workers in banks applied. A theoretical model was proposed and tested using hierarchical regression analysis. the study indicated these important results; **Firstly**; the significant effect of all internal social responsibility dimensions on employee digital advocacy behavior. **Secondly**; the significant effect of all internal social responsibility dimensions on the organizational commitment. **Thirdly**; significant effect of the organizational commitment on employee digital advocacy behavior. **Fourth**; the organizational commitment Having a mediating role in the relationship between employment stability, working environment, skill development with employee digital advocacy behavior, and it did not mediate the relationship between workforce diversity, work-life balance and employee digital advocacy behavior. Finally; the study found the moderating role of person–supervisor fit on the relationship between the employment stability, working environment, workforce diversity with the organizational commitment.

**Keywords:**

employee digital advocacy behavior, internal social responsibility, organizational commitment.