

## مستوى اتجاهات القيادات المصرفية نحو الثقة التنظيمية وانعكاسها على ابعاد المكانة الاستراتيجية بحث تطبيقي في مصرفي المنصور للاستثمار والخليج التجاري

The level of Trends banking leaders towards organizational confidence and its and reflection on the dimensions of the strategic position, An applied research in Egypt in Al-mansour Investment and the Business Bay.

Leqaaswadi@gmail.com

جامعة بغداد /المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

لقاء سوادى محمد

Baydaastar@mracpc.uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد /المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

أ.د. بيداء ستار لفته

### المستخلص

يهدف البحث إلى بيان مستوى اتجاهات القيادات المصرفية بأهمية الثقة التنظيمية وانعكاس ذلك في أبعاد المكانة الاستراتيجية وقد تم تطبيق البحث في مصرفي (المنصور للاستثمار، الخليج التجاري)، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من العينة البالغ عددها (٦٥) ممن هم بموقع (مدير دائرة، مدير قسم، م. مدير قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة) ولقد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لاحتساب (الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، النسب المئوية، تحليل الانحدار، اختبار F، معامل التحديد  $R^2$ ، معامل معامل الاختلاف، مربع كاي) وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات وكان أبرزها: - يوجد تأثير لأجمالي الثقة في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمصرفين المبحوثين بأبعادها وبلغت نسبة التأثير (88%) كما ان هناك فروق في استجابات العينة حول فقرات الاستبانة مجتمعةً بحسب المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) بينما لا توجد هذه الفروق ضمن الموقع الوظيفي، فضلاً عن ان مستوى اتجاهات القيادات المصرفية نحو أهمية الثقة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية كان بدرجة عالية  
الكلمات المفتاحية: - الثقة التنظيمية، توافر المعلومات، المكانة الاستراتيجية، تشكيل التوقعات.

### Abstract

The aim of this research is to show the level of banking leadership trends in the importance of organizational confidence and its reflection in the dimensions of the strategic position the research was applied in a bank (Al- Mansour Investment, Business Bay), and the Questionnaire Was adopted as a tool to collect data and information from the number of the sample (15) who are in allocation (Department Manager, Department Manager Department Manager, Division Officer, Unit Officer) and he used the statistical program (spss) to calculate (standard deviation, arithmetic mean, percentages, regression, analysis, F-test coefficient of determination  $R^2$ , Coefficient, square Kay and the research reached a number of conclusions, the most prominent of which are:- there is an effect of total confidence in achieving the strategic position of the two surveyed banks in its dimensions, and the impact percentage Was (88%) there are also differences in the sample responses about the paragraphs of the questionnaire combined according to personal variables, academic qualification, number of years of service. While these differences do not exist within the job position, in addition to that the level of trends of banking leaders towards the importance of organizational trust and strategic position was to a high degree.

**Keywords:** organizational strength, availability of information, strategic standing, shaping expectations.

## المقدمة

تعد الثقة التنظيمية احد المقومات الادارية واكثرها فاعلية لتحقيق التفاعل والتواصل بين الافراد العاملين في المنظمات لما يزيد من اداء العاملين وبالتالي زيادة الانتاجية، كما ان الثقة عامل رئيسي في النجاح التنظيمي والثقة المتبادلة من اهم خصائص وسمات الثقافات الناجحة في المصارف، اذ ان زرع الثقة بين العاملين يخلق جواً من العمل الجماعي في بيئة عمل جماعية صالحة يعمل الجميع في ظلها لتحقيق المكانة المتميزة التي تسعى المصارف الى تحقيقها، كما ان الثقة بين الافراد والجماعات هي عنصر مهم لتحقيق الاستقرار الطويل الامد للمصارف، اذ تعتمد على مدى استعداد العاملين في المصرف على تحقيق اهدافه وغاياته كما ان الرؤيا المشتركة بين العاملين تعمل على توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول الى المكانة التي يسعى المصرف الى تحقيقها.

وقد سعى البحث الى تحديد مستوى الثقة التنظيمية بالمصارف وانعكاسها على ابعاد المكانة الاستراتيجية، وتكونت هيكلية البحث من أربعة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني تضمن عرض التأطير المفاهيمي للثقة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية، ولقد تناول المبحث الثالث تحليل نتائج البحث واختبار فرضياته، أما المبحث الرابع فقد خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

## المبحث الأول: - منهجية البحث

**أولاً: - مشكلة البحث:** تبلورت مشكلة البحث لدى الباحثة على المستويين النظري والتطبيقي، اذ لم نجد دراسات حاولت الجمع بين المتغيرين الثقة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية، على حد علم الباحثة مما كان هناك حاجة لتعزيز الوعي المعرفي بهذين الموضوعين، على المستوى التطبيقي للإمام بأهمية الثقة التنظيمية وتأثيرها على الاداء والانتاجية وبالتالي تحقيق المكانة الاستراتيجية التي تصبوا اليها المنظمات، لذا برزت مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى اتجاهات العينة المبحوثة نحو الثقة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية ودرجة ترتيب ابعادهما.
٢. هل هناك تأثير للثقة التنظيمية في ابعاد المكانة الاستراتيجية للمصرفين المبحوثين.
٣. هل يوجد فروق في استجابات عينة البحث لفقرات الاستبانة بحسب المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟

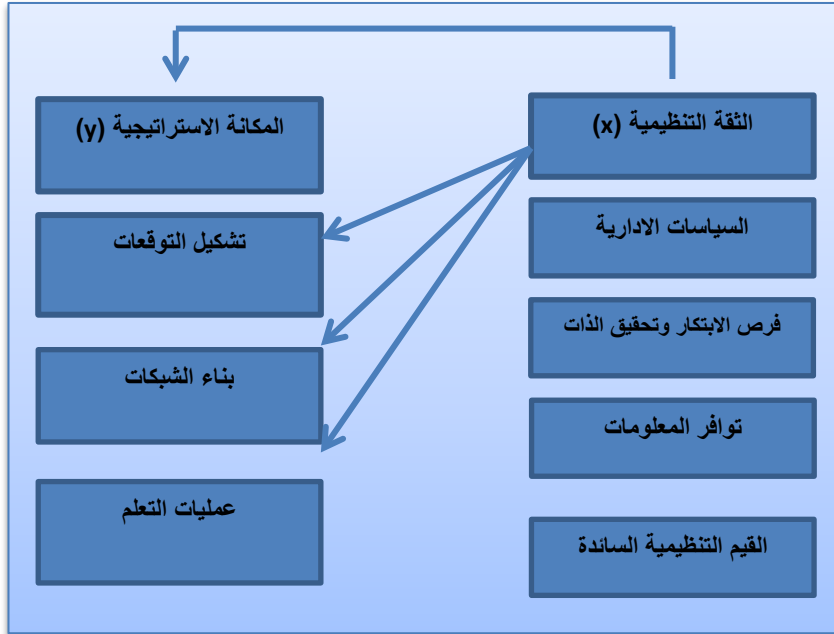
## ثانياً: - أهمية البحث

١. تنبع أهمية البحث من خلال بيان تأثير ابعاد الثقة التنظيمية على ابعاد المكانة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة، والتي قد تعمل على تحفيز الباحثين مستقبلاً على القيام ببحوث أخرى لأثرها الموضوع.
٢. يستمد البحث أهميته من أهمية القطاع المصرفي والذي يمثل قوة استراتيجية مؤثرة في تنمية الاقتصاد الوطني.
٣. يسهم البحث في التوصل الى توصيات تساعد المسؤولين في المصرفين المبحوثين الى تحسين ادائهما والوصول الى الاهداف التي تسعى اليها.

## ثالثاً: - أهداف البحث

١. بيان مستوى اتجاهات العينة المبحوثة نحو أهمية الثقة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية وتحديد درجة ترتيب أبعادهما.
٢. تحديد طبيعة تأثير الثقة التنظيمية في ابعاد المكانة الاستراتيجية.
٣. الكشف عن الفروق في استجابات العينة لفقرات الاستبانة بحسب المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

رابعاً: **مخطط البحث الفرضي**: - يوضح الشكل (١) مخطط البحث الفرضي والذي يتمثل بالمتغيرين الرئيسيين وهما: -  
 ١. المتغير المستقل (X): - الثقة التنظيمية ٢- المتغير المعتمد (Y) المكانة الاستراتيجية، والشكل (١) يوضح مخطط البحث الفرضي: -



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

#### خامساً: - فرضيات البحث

١. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لأجمالي الثقة التنظيمية في تحقيق المكانة الاستراتيجية، وانبثقت من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي
    - أ- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لأجمالي الثقة التنظيمية في تشكيل التوقعات.
    - ب- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لأجمالي الثقة التنظيمية في بناء الشبكات.
    - ج- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لأجمالي الثقة التنظيمية في عمليات التعلم.
  ٢. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة لقرارات الاستبانة مجتمعةً بحسب المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
- سادساً: **منهج البحث**: لقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمتغيراته لغرض الكشف عن طبيعة التأثير بين المتغيرات المبحوثة، وبوصفه من المناهج التي تتسم في الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد، كالمقابلات والاستبانة والملاحظة.
- سابعاً: **حدود البحث**
١. الحدود المكانية: تتمثل بالمصارف العراقية الخاصة والواقعة ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد وهي كل من مصرفي (المنصور للاستثمار الخليج التجاري).
  ٢. الحدود البشرية: تشمل على عينة من العاملين في المصرفين المبحوثين الذين يشغلون المواقع الوظيفية وهي (مدير دائرة، مدير قسم، م. مدير قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة).
  ٣. الحدود الزمانية: تمتد مدة إجراء البحث من (١٠/١٢/٢٠١٩) إلى (١/٧/٢٠٢٠).
- ثامناً: **موقع إجراء البحث**: تم تطبيق البحث في مصرفي (المنصور للاستثمار، الخليج التجاري)، والجدول (١) يبين نبذة تعريفية عنهما.

## جدول (١) نبذة تعريفية عن المصرفين

ت	اسم المصرف	نبذة تعريفية عن المصرف	الأنشطة التي يقوم بها المصرف
١	المنصور للاستثمار	تأسس المصرف في عام (٢٠٠٥/٩/١٣)، وبلغ رأس ماله الحالي بمقداره (٢٥٠) مليار، ويتكون من (٧) فروع موزعة في بغداد ومحافظات العراق.	١. تقديم منتجات وخدمات مصرفية وائتمانية شاملة ٢. القيام بالصرافة التجارية من قبول ودائع وفتح حسابات جارية وتوفير ولأجل. ٣. فتح اعتمادات مستنديه صادرة وواردة. ٤. إصدار خطابات الضمان المحلية والخارجية. ٥. إصدار السفاتج والصكوك المصدقة ٦. توظيف رواتب الموظفين. ٧. ممارسته الأنشطة الاستثمارية في الداخل والخارج.
٢	الخليج التجاري	تأسس المصرف في (١٩٩٩/١٠/٢٠)، وبلغ رأس ماله الحالي بمقداره (٣٠٠) مليار، ويتكون من (١٣) فروع موزعة في بغداد ومحافظات العراق.	١. ممارسة الصيرفة التجارية والاستثمارية. ٢. منح التسهيلات الائتمانية المتنوعة. ٣. تقديم الخدمات المصرفية للزبائن. ٤. توظيف رواتب الموظفين. ٥. تقديم خدمات الوساطة المالية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف المبحوثة لعام ٢٠١٨.

**تاسعاً: - عينة البحث:** تم اعتماد العينة الطبقية العشوائية من المسؤولين في المصرفين المبحوثين وفي المستويات الإدارية من (مدير دائرة، رئيس قسم، م. رئيس قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة)، والبالغ عددهم (٦٥) مبحوثاً، وهم يشكلون نسبة (٩٨%) من إجمالي مجتمع البحث والبالغ (٦٦) شخصاً.

**عاشراً: أداة البحث:** تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات ومعلومات الجانب الميداني للبحث، فبعد اطلاع الباحثة على الأدبيات المتعلقة بالموضوع، قامت بإعداد فقرات الاستبانة وتكييفها بما تتوافق وأهداف البحث الحالي، إذ تضمنت (٢٠) فقرة تتعلق بأبعاد الثقة التنظيمية و(١٥) فقرة تتعلق بأبعاد المكانة الاستراتيجية، فأصبح مجموع فقرات الاستبانة (٣٥) فقرة، وعلى مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، اتفق الى حد ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة)

**الحادي عشر: اختبار صدق الاستبانة ثباتها:** تم إجراء اختبار صدق المحتوى لفقرات الاستبانة من خلال طريقة المقارنة الطرفية فكانت قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٩,٢٣٨) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.119) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يشير إلى صدق المقياس في جميع فقراته.

أما قياس ثبات الاستبانة فقد استعمل معامل (ألفا- كرونباخ) وفقاً لطريقة التجزئة النصفية والتي بلغت قيمته (٨٨%) وهي نسبة ممتازة تؤكد اعتماد نتائج الاستبانة بدرجة عالية.

**الثاني عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة:** تم اعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS في احتساب (الوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، تحليل الانحدار، اختبار مربع كاي، اختبار F، معامل التحديد  $R^2$ )

## المبحث الثاني: - التأطير المفاهيمي للثقة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية

**أولاً:- مفهوم الثقة التنظيمية والتعريف:** بالرغم من اهتمام الكتاب والباحثين بالثقة التنظيمية حديثاً إلا ان ظاهرة الثقة التنظيمية قديمة قدم الاشكال الاولى للرابط الانساني، غير ان الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية كان في بداية الخمسينيات في مجال علم النفس من خلال الدراسة التجريبية التي قام بها (Morton) في عام (1958) بدراسته للثقة وتوصل الى ان الافراد يختلفون في ميلهم للثقة بالآخرين. (Morten&Hoy,1998:335) وفي الستينات كان لعلم الاجتماع الدور الجوهري في تطوير أفكار الثقة التنظيمية، إذ قام (Goffman,1963) بدراسات اجتماعية حول التفاعل الاجتماعي ودوره المباشر للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وقد وصفت الثقة بأنها الصمغ الاجتماعي الذي يربط الانواع المختلفة للهياكل التنظيمية معا وهي عنصر أساسي لبناء العلاقات الإنسانية والتي تعطي الشعور بالأمان. (الخطوي والشيباني، 2010:131)، وفي السبعينيات في هذه المرحلة برزت الافكار الاولى لمفهوم الثقة ودورها في المجال التنظيمي من قبل (Luhman,1979) من خلال مشاركة العاملين لتحسين نوعية العمل، مما يسهم ذلك في اتساع نطاق الاشراف والتنسيق وانجاز فرق العمل أكثر كفاءة. (Straiter,2005:87)، اما في

الثمانينات تزايدت أهمية الثقة التنظيمية بشكل واضح، نتيجة لتتابع البحوث التي تتناول موضوع الثقة التنظيمية والتي اسهمت في زيادة فاعلية ونتاجية المنظمة، اذ ان المعدلات المرتفعة للثقة تقلل من معدل الرقابة المطلوبة لتحسين سلوك العاملين، مما يتيح للمنظمة وضع الموارد المخصصة لآليات الرقابة في نشاطات اخرى تتناسق مع الاهداف الاستراتيجية لها.(Adams,2004:4)، وفي التسعينيات نتيجة للتطورات والتغييرات التي شهدتها المنظمات حظي موضوع الثقة التنظيمية اهتماماً كبيراً من لدن القيادات الادارية لايمانهم بالدور الذي تؤديه في المنظمات بوصفها مورداً استراتيجياً يحقق لها المكانة التي تصبو اليها.(الصقير،2014:31) (الكعبي،2013:269) اما في مرحلة الألفية الثانية بلغت العولمة ذروتها وبانت البشرية تعتمد على المعلومات والمعرفة، أذ ان نظم المعلومات والسجلات الالكترونية وعالمية المعرفة ووجود القوانين تضمن حقوق طرفي العمل (المالك والموظفين)، جميع ذلك اسهم في تخفيض مستوى المخاطرة في علاقات العمل مع ضمان ملاحقة من يثبت تحايله لعقد العمل يتم إجراء المسائلة والمحكمة العادلة وبذلك وجدت امكانية واسعة للثقة بالآخرين.(البدراني،2010:46) في ضوء ما تقدم نجد ان مفهوم الثقة التنظيمية مر بمراحل تطور اسهمت فروع العلوم المختلفة في تطوره.

اما تعريف الثقة التنظيمية فقد عرفت بتعاريف متعددة منها يشير (عبد الله،2016:26) الى انها :- الشعور الايجابي والتفاعلات العاطفية التي تنشأ بين مانح الثقة مع الموثوق به الذي يخلق التوقعات لمانح الثقة، بينما عرف(صفراني،2019:243) بأنه "ايمان الفرد والقائد والعاملين معه بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية في المنظمة بما يعكس رضا والتزام الجميع اتجاه المنظمة"، كما عرفها (الصقير،2014:32) بأنها "ادراك الفرد لما يلقاه من دعم ورعاية وأشباع من جانب المنظمة وفي المقابل ادراك القادة لقيام العاملين بمسؤولياتهم وواجباتهم تجاه تحقيق الاهداف التنظيمية مع سيادة شعور بأن كافة السياسات والاجراءات والقرارات التنظيمية تحمي حقوق الفرد وتعمل في صالحه".

**ثانياً: - أهمية الثقة التنظيمية للمصارف:** يمكن تحديد أهمية الثقة التنظيمية على النحو الآتي:- (احمد،2015:680)

١. تعميق العلاقات الانسانية والاجتماعية للعاملين.
٢. تحقيق الاستقرار والثبات في العلاقات الاجتماعية.
٣. تعزيز قدرة العاملين على الابتكار وابداع اساليب وافكار حديثة.
٤. منح العاملين الثقة لتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة التي تواجههم.
٥. توهل العاملين في الوصول الى قرارات دقيقة وموضوعية.

**ثالثاً: - مزايا الثقة التنظيمية للمصارف**

- اشار كل من (بنات،2016:16) (العريفي،2018:17) (معاينة واندرواس،2009:91) الى ان توافر الثقة التنظيمية في المصارف ستحقق مجموعة من المزايا وهي: -
١. تجعل العمل في المصارف أكثر تماسكاً.
  ٢. تزيد من مستوى الولاء الوظيفي للعاملين.
  ٣. التفاعل والتعامل الصادق يزيد من جذب المزيد من الودائع للمصارف.
  ٤. ارتفاع الروح المعنوية والرضا في العمل.
  ٥. الدافع للعمل والرغبة في تحمل المسؤولية من اجل كسب زبائن جدد وبما يحقق اهداف المصرف في التطور والنمو.
  ٦. تقبل التجديد والتطوير.

**رابعاً: - الاساليب المساعدة في بناء الثقة التنظيمية:** تعد الثقة التنظيمية اساس نجاح المنظمات وتميزها على المستويين الداخلي والخارجي، لذا يشير (Robert&Angelo,2007:352) الى ان هناك اساليب ادارية تعمل على بناء الثقة وعلى النحو الاتي: -

١. الاستماع لآراء وافكار الاخرين بطريقة فعالة.
٢. الخبرات السابقة التي تزيد من التوقعات بالتصرفات المفيدة للآخرين والتي تعمل على تحقيق السمعة الجيدة وزيادة مستوى التوقعات الايجابية في المستقبل.

٣. بقاء الاعضاء على اطلاع تام بالقرارات والسياسات وتوفير المعلومات بدقة.

٤. الاحترافية والعمل الجيد.

٥. توفير الدعم لأفكار اعضاء الفريق الاداري.

٦. تقييم اداء العاملين بحيث يكون موضوعيا ونزيهاً.

٧. توفر نظام قيمي للعاملين يكون بمثابة مبادئ عامة ودليل موجه لهم.

**خامساً: - ابعاد الثقة التنظيمية:** تتكون الثقة التنظيمية من اربعة ابعاد والتي تم اعتمادها في البحث الحالي وهي:

(الغامدي، ١٩٩٠: ٢٦-٢٨)

١. السياسات الادارية:- مجموعة من القواعد والمعايير او الاجراءات التي تحتكم اليها الادارة لإرشاد الاداء والعمل الاداري، اذ تقوم السياسات الادارية على اعتبارات في ذهن متخذ القرار، لتوجيه عملية اتخاذ القرار له، او لمن دونه في المستوى الاداري، وتساعد في تحقيق الاهداف والتنسيق والتعاون وسبباً في تحقيق رضا العاملين، واصحاب المصالح.(حسين، ١٩٩٣: ١٢)، اذ تعد السياسات الادارية منهجاً تخطيطياً تقره ادارة المصرف لإصدار التوجيهات التي يسترشد المديرين بها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات المدى الزمني الطويل التي تؤثر في مكونات البيئة الداخلية والخارجية، لذلك تعد من اختصاص الادارة العليا في المصرف، اذ تقع عليها مسؤولية وضع السياسات لما تقتضيه من استهلاكها المدة اللازمة والقدرة على تحديد الطرق التي ينتهجها المصرف في مواجهة تحديات عوامل البيئة الداخلية والخارجية، فضلاً عن القرارات التي تتخذها سواء من حيث استمراره وبقائه او درجة تحققه وفقاً لمعطيات السوق.(قرواني، 2015:292)
٢. بعد فرص الابتكار وتحقيق الذات :- الابتكار هو استحداث شيء جديد قد يكون فكرة او نظرية او افتراضاً علمياً او اختراعاً او اسلوباً جديداً لإدارة المنظمة لم يتم التطرق اليه من قبل، وقد يكون من الضروري احياناً تحدي التقليد المألوف ومحاربة اولئك الذين يعتقدون بأن مصالحهم مرهونة بأبقاء الوضع كما هو عليه.(الصائغ، 1986:1096)، اذا ان الابتكار ينشأ على الافكار المبدعة والتي تمثل الاساس في عملية الابتكار (ايوب، 2000:16)، وتظهر علاقة الابتكار وتحقيق الذات مع الثقة التنظيمية بشكل واضح من خلال رغبة الموظف في حصوله على المهام التي يتمكن من خلالها اداء دوره في الابتكار والتجديد في العمل وبالطريقة التي يشعر بان ادارة المنظمة تثق برغبته وقدرته على الابداع والابتكار وبالتالي حصوله على الدعم والتشجيع والتقدير على جهوده في العمل من قبل الرؤساء.(الغامدي، 1990:23)
٣. توافر المعلومات:- تعرف بأنها توقعات الافراد والجماعات بان نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد او الجماعة حتى دون ممارسة اي تأثير على هذا النظام (الكساسبة والفاعوري، ٢٠١٠: ٧٦)، اذ تتطلب القرارات وصول المعلومات الضرورية بالوقت المناسب مع المصادقية لكي تعكس واقعاً حقيقياً(البدراني، ٢٠١٠: ٧٠)، و تمثل المعلومات الركيزة الاساسية لعملية اتخاذ القرار، فضلاً عن كونها من الموارد الاساسية في المنظمات الحديثة كالموارد البشرية والمادية، التي تساعد المدراء على القيام بمهامهم التخطيطية والتوجيهية والتنظيمية والرقابية، ولتعدد وظائف الادارة فيجب على الادارة ان تكون على مستوى عالي من المهارة والدقة في الحصول على المعلومات وحفظها واسترجاعها، من خلال توافر نظم اتصالات متقدمة بين المستويات الادارية المختلفة لكي يتم تدفق المعلومات بشكل صحيح.(نوح، 2013:32)
٤. القيم التنظيمية السائدة:- الهيكل المثالي من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد الى ما يجب ان يكون عليه سلوكه وسلوك الاخرين وتنعكس هذه القيم على السلوك الخارجي للأفراد.(ماهر، ٢٠٠٣: ١٣٨)، اذ ان وسيلة نجاح اي منظمة هو وجود افراد قادرين على بذل الجهود اللازمة للقيام بكافة الاعمال داخل المنظمة، ومن اجل ان تضمن المنظمة ولاء الافراد العاملين لديها، فإن ذلك يتطلب وجود اتفاق بين اهداف المنظمة والقيم الشخصية للعاملين فيها (الرحاحلة وعزام، 2011:121)، فقد تختلف قيم العمل في طبيعتها ووظيفتها عن القيم الدينية او السياسية او الفكرية وغيرها من القيم، بالرغم من ان هذه القيم تكمل وترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فقيم العمل تتميز بانها ترتبط مباشرة بالسلوك التنظيمي ويتم تحديدها من خلال العلاقات التي تربط العاملين بالرؤساء والمرؤوسين والزملاء المتعاملين معهم، لذا فإن نطاقها ومجال عملها اضيقت من

نطاق عمل القيم الدينية والاجتماعية والاخلاقية، وان كانت هذه القيم تمثل القاعدة التي تبني عليها القيم المهنية او الوظيفية.(حمادات،2006:31)

**سادساً:- مفهوم المكانة الاستراتيجية والتعريف:** اشرت مراجعة هذا الموضوع الى ان مفهوم المكانة الاستراتيجية نال اهتماما في الاديات الادارية بشكل عام وفي مجال الادب الاستراتيجي بشكل خاص في اواخر القرن الماضي، اذ ان هذا المفهوم جاء في الاصل من مفهوم المكانة الاجتماعية، والذي يقصد بها المنزلة التي يكتسبها الفرد في المجتمع الذي يعيش فيه من خلال الهوية الشخصية التي يمتلكها والهوية الجماعية التي ينتمي لها (Tyler&Blader,2003:33)، ففي بداية مرحلة الثمانينيات تم صياغة النظام التكنولوجي والاجتماعي من قبل (Trist and Emery) في مجال ادارة المنظمة والاعمال، حيث يستند مفهوم المكانة الاستراتيجية على مفاهيم تعدد المستويات من الانظمة الاجتماعية والتكنولوجية.(Van Raak,2007:2)، وفي التسعينات قدم علماء الابداع التكنولوجي افكاراً مماثلة تتعلق بالأنظمة الاجتماعية والتكنولوجية (Schot,1997:251) وكان اول استخدام لمفهوم المكانة الاستراتيجية من قبل عالم الاجتماع (ArieRip)، والذي ركز على طريقة التطوير للتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية (Rip,1998:327)، حيث اشار عالم النفس الاجتماعي (Erving Goffman) في اطار السلوك الجماعي بان المكانة هي اهم عنصر في دراسة الدور في الجماعة والتي تشير الى مركز الفرد في الهرم الاجتماعي.(Strob et al,2002:162)، وفي نهاية التسعينات برزت تغييرات واسعة وغير مسبقة للمنظمات باتجاه التحول الى المكانة الاستراتيجية وذلك بنهاية عام (1990)، اذ ظهر بوصفه مفهوم جديد للبحوث والدراسات كوسيلة للأبداع التكنولوجي داخل ما يسمى بالمكانة الاستراتيجية.(Kemp et al,1998:177)، اما مرحلة الالفية الثالثة كان التحدي الاكبر الذي يواجه المنظمات في هذه المرحلة هو العمل على بناء نظام عالمي مستدام تقع المسؤولية فيه على المنظمات التي تشكل الجزء المهم من هيكل الاقتصاد العالمي.(Chowdhury,2013:28)، اذ ان المنظمات التي وصلت الى المكانة الاستراتيجية مؤخراً تشهد توجهاً انتقالياً يساعد في تنمية اجتماعية تقنية متخصصة قادرة على البقاء وتسهم في النهاية في نقله واسعة النطاق نحو التنمية المستدامة، من هنا حددت المكانة الاستراتيجية للمنظمات من خلال المستوى التكنولوجي الذي يميزها عن غيرها من المنظمات، او من خلال حجم الايرادات المتحققة من بيع سلعها او تقديم خدماتها في السوق، اذ ان الفكرة الاساسية للمكانة الاستراتيجية تكمن في التجارب للتكنولوجيا الجديدة والعمليات الاجتماعية التي تؤدي الى تحفيز العاملين الى التطوير ونتائج جديدة وانماط اكثر استدامة.(VanRaak,2007:3)

اما تعريف المكانة الاستراتيجية فقد تعددت التعاريف، فقد عرفها (Hoogma et al 2002:2) هي "الجهود المركزة المركزة لمساعدة وتطوير الصناعات المحلية في مدة زمنية قصيرة وضمن تطبيقات محددة من التكنولوجيا الجديدة" في حين اشار (Smith&Raven,2012:1038) بأنها "الميزة المكتسبة بالتخصص، ويجب ان تكون بالحجم الكافي وتؤدي الى الربح وامكانات النمو، ويكون التغيير التكنولوجي عملية غير عشوائية وقد يكون نمطياً ونتيجة لتراكم الخبرة والتجربة والتكنولوجيا"، وعرفها (غازي،2018: 81) بأنها " الاسلوب الذكي الذي يتضمن الابداع اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً والموجه نحو التغيير التكنولوجي للتركيز على السلوك البشري والسياق الاجتماعي والسعي لتحقيق نتائج قيمة اجتماعياً، وتعزيزها عن طريق ابداعات جذرية تسهم في البحث عن المكانة الاستراتيجية للمنظمة في المستقبل لتلبية احتياجات الزبائن بشكل مميز".

#### سابعاً: أهمية المكانة الاستراتيجية للمصارف

١- تعد المكانة الاستراتيجية آلية للحد من المنافسة بين المصارف مما يتطلب منها توفير موارد عديدة من اجل المحافظة على الاستدامة. (Cuthbert,2011:70)

٢- مساهمة المكانة الاستراتيجية في تحديد المواقع الصغيرة وذات الارباح العالية في القطاعات السوقية المتجانسة والتي تم اهمالها من قبل الاخرين. (Dalgic&leeuw,1994:42)

٣- تسهم في جعل المصارف تستجيب للظروف المتغيرة في الطلب لان المصارف تركز على حاجات الزبون وعلى مكانتها الاستراتيجية بين المصارف الاخرى المنافسة وخدمة عملاءها بكفاءة والتركيز على خدماتها كمدخل لزيادة قدرتها التنافسية. (Dalgic,2006:8)

٤- تمثل المكانة الاستراتيجية نقطة الارتباط مع الاهداف التسويقية من خلال تكوين إدراك حسي ثابت لدى الزبائن عن عروض ورموز المصرف، لان المكانة تبنى على اساس منفعة ومستوى الجودة. (العزاوي،2002:114)

#### ثامناً: - مزايا المكانة الاستراتيجية

تقدم المكانة الاستراتيجية مجموعة من المزايا يمكن توضيحها بالآتي: (Caniels&Romijn,2008:246)

١. تسهم في ادارة المشاريع التجريبية، اذ تمثل تجارب تقنية محدودة حيث تحقق مكانة استراتيجية مناسبة.
٢. تستخدم لتطوير تصميم التجارب ولتقييم السياسات في الماضي او استخدامها كجزء في وضع سيناريو او لتصميم سياسات مستقبلية لإدارة المكانة الاستراتيجية.
٣. تعتبر اداة بحث للتحليل التاريخي للحالات وكأداة لإدارة تجارب تعليمية معزولة.
٤. محاولة رعاية التكنولوجيا الجديدة الواعدة في انظمة مستقرة وبالتالي المساهمة في بدء عملية تغيير الانظمة المتدهورة او الفاشلة.

#### تاسعاً- أبعاد المكانة الاستراتيجية

تم اعتماد البحث الحالي للأبعاد التي طرحها كل من (Mourik&Raven,2006) و (Vanheule et al,2012) (والمتمثلة بالآتي: -

١- **تشكيل التوقعات** :- هي الرؤية المستقبلية المختلفة التي تتغير وفقاً لمستوى المكانة الاستراتيجية والظروف الخارجية والتي تدور حول جدوى التكنولوجيا ونجاحها، فضلاً عن تقليص الفجوة بين الفعلي والمتوقع (Raven,2005:39)، ان تشكيل التوقعات لها دور في نجاح المكانة الاستراتيجية وتطويرها وجعلها ذات قوة كبيرة وجودة عالية (وفي المراحل الاولى للمكانة الاستراتيجية فأن الجهات الفاعلة اي المشاركون بالمكانة تعمل على استثمار الجهد والمال والوقت نتيجة توقعاتهم للنجاح في المستقبل (Van et al,2007:3215)، فهي تعد امراً ضرورياً وذلك لإعطاء الشرعية للتكنولوجيا الجديدة (Sushandoyo & Magnusson,2014:14)، اذ تكون للجهات الفاعلة رؤية مختلفة حول التوقعات المستقبلية وجدوى التكنولوجيا، والتي لهما دور كبير وهام في تطوير الابداع وتأثير خيارات التصميم على جذب الجهات الفاعلة (vanheule,2012:15)، مثلاً عندما يقرر المستخدم شراء تكنولوجيا جديدة لانهم يتوقعون انها ستكون هذه التكنولوجيا معياراً في العمل (Raven,2005:39).

٢- **بناء الشبكات**:- وهي عملية مهمة لخلق المكانة الاستراتيجية المتوقعة في المستقبل لمجموعة من المستخدمين للتكنولوجيا الجديدة وتوفير الموارد اللازمة (المال، الافراد، الخبرة) وتسهيل التفاعل بين اصحاب المصالح (Schot&Geels,2008:546)، وبناء الشبكات اسلوب صمم خصيصاً لتسهيل ادخال ونشر تقنيات مستدامة جديدة من خلال التجارب الاجتماعية هدفها ان تساهم بتحول واسع الى تنمية اقتصادية اكثر استدامة من خلال توليفة متكاملة من عملية تقنية والتحول الى نظام مؤسسي اجتماعي واسع (Caniels&Romijn,2008:246)، اذ ينبغي ان يتوافر في النظام القائم ما يكفي من الدعم المؤسسي ومهارات الجهات الفاعلة والمعارف والتقنيات لتنمية المكانة الناجحة. (Kemp et al,2001:276)، ويشمل دعم الموارد الداخلية للمصارف كافة العناصر والانظمة المتاحة لديها وهي الموارد المالية والبشرية والمادية (الموارد الاولى والمكائن والمعدات)، فضلاً عن الخبرة الادارية والفنية المتميزة في مجال عملياتها المصرفية، لما لهذه العناصر من اهمية في تحديد امكاناتها وقوتها او ضعفها في مواجهة الفرص والتهديدات وبالتالي تحديد موقعها التنافسي في السوق. (رامز،1997:137).



٤. **عمليات التعلم**:- عمليات التعلم وهي عملية تغيير منظم دائم نسبياً في السلوك يحدث تنمية للإدراك او التعلم او التدريب والخبرة ( مساعد، 1995:116 )، وأشار (sinkula,1994:35) الى التعلم التنظيمي بأنه هو العملية التي تمكن المدراء من تحسين أنشطة المنظمة، وذلك من خلال الاعتماد على الفهم والمعرفة لضمان استمرار المنظمة وتكيفها مع الظروف البيئية، وتتضمن عمليات التعلم الاجراءات التي يقوم بها العاملين والتي تؤدي الى حدوث تفاعلات مع البيئة التنظيمية والتي تستجيب للبيئة، هذه الاستجابات يتم تحليلها من قبل العاملين الذي يتعلمون بواسطة تحديث لأفكارهم ومعتقداتهم، ويقسم التعلم الى مستويات متعددة وهي التعلم على مستوى الفرد والتعلم على مستوى الجماعة والتعلم على مستوى المنظمة، ويمثل التعلم على مستوى المنظمة مدخلاً شاملاً ومتكاملاً للتعلم لأنه يعمل على احداث تغييرات بالنماذج الفكرية المشتركة بين العاملين في المنظمة، وله تأثير كبير على طبيعة الاسواق ذات العلاقة بالمنظمة والمنافسين اما التعلم على مستوى الجماعة يعد المفتاح الاساسي للتعلم على مستوى المنظمة لأنه يساهم في توفير الجهد والوقت بالنسبة الى التعلم على مستوى الفرد.(vuckic,2012:18)

### المبحث الثالث: تحليل نتائج البحث واختبار فرضياته

#### أولاً: وصف استجابة العينة لمتغير الثقة التنظيمية

تشير نتائج الجدول (٢) الى وصف استجابة العينة المبحوثة لأبعاد متغير الثقة التنظيمية باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب لتلك الابعاد، فقد بلغ إجمالي الوسط الحسابي لهذا المتغير (٤,٠٣) وهي قيمة اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) على مساحة القياس وتقع ضمن المدى (٣.٥١ - ٥)، مما يعطي مؤشراً على درجة استجابة مرتفعة أبعادها المبحوثون تجاه كافة أبعاد متغير الثقة التنظيمية، كما إن قيمة إجمالي الانحراف المعياري له هي (٠,٥٩١) مما يوضح مدى اتفاق عينة البحث وقلة التشتت في الإجابات عن متغير الثقة التنظيمية. ولغرض بيان أي بعد من أبعاد الثقة التنظيمية أكثر أهمية من غيره من وجهة نظر المبحوثين استعمل معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد حقق بُعد توافر المعلومات أهمية بالدرجة الأولى لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به اصغر من ذات القيمة للبعدين الآخرين والبالغة (١٤,٧٣)، كما حل بعد السياسات الادارية بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (١٥,٧٤)، ومن ثم جاء بعد القيم التنظيمية السائدة بالمرتبة الثالثة بمعامل اختلاف (١٥,٨٦)، في حين حل بعد فرص الابتكار وتحقيق الذات بالمرتبة الرابعة والاخيرة بمعامل اختلاف بلغ (١٩,٥٣) بحسب إدراك وتصور العينة في المصرفين المبحوثين من حيث الأهمية، علماً إن هناك تقارباً كبيراً بين معدل التشتت لكل أبعاد الثقة التنظيمية، وهذا يدل على ضرورة اهتمام الإدارات العليا في المصرفين المبحوثين بفرص الابتكار وتحقيق الذات بشكل اكبر مستقبلاً.

#### جدول (٢) ترتيب الأهمية لأبعاد الثقة التنظيمية تبعا لمعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الثقة التنظيمية
الثاني	١٥,٧٤	0.641	4.07	السياسات الادارية
الرابع	١٩,٥٣	0.762	3.90	فرص الابتكار وتحقيق الذات
الأول	١٤,٧٣	0.613	4.16	توافر المعلومات
الثالث	١٥,٨٦	0.636	4.01	القيم التنظيمية السائدة
		0.591	4.03	الإجمالي

ثانياً: **وصف استجابة العينة لمتغير المكانة الاستراتيجية**: اشارت نتائج الجدول (٣) الى مستوى استجابة العينة المبحوثة لأبعاد المكانة الاستراتيجية باحتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب لتلك الابعاد، اذ بلغ إجمالي الوسط الحسابي لهذا المتغير (٤.١٣) وهي اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) مما يدل على درجة تأييد مرتفعة أبدتها العينة في المصارف المبحوثة تجاه كل أبعاد متغير المكانة الاستراتيجية، وبلغت قيمة إجمالي الانحراف المعياري له (٠.٦٣٠)، والتي تشير إلى قلة التشتت في الإجابات، وهذا يعود إلى درجات الإجماع الكبيرة ولاسيما نحو الاتفاق وتجانس آراء العينة المبحوثة.

ولغرض بيان ترتيب أبعاد المكانة الاستراتيجية وبحسب رأي المبحوثين، استعمل معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد حقق بعد تشكيل التوقعات المرتبة الأولى لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به اصغر من ذات القيمة للإبعاد الأخرى والتي بلغت (14.86)، كما جاء بعد بناء الشبكات بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (١٦,٣٨)، وحل بعد عمليات التعلم بالمرتبة الثالثة والاخيرة بمعامل اختلاف قدره (١٨,٨٨)، علماً إن هناك تقارباً كبيراً جداً بين معامل الاختلاف لكل الأبعاد وهذا يعكس مدى الانسجام والتقارب في تطبيق تلك الأبعاد مجتمعة في المصرفين المبحوثين، كما يتوجب على تلك المصارف أيضاً إعادة النظر من أجل جعل بعد عمليات التعلم بصورة أفضل مستقبلاً على الرغم من إنه جيد في الوقت الحالي.

### جدول (٣) ترتيب الأهمية لأبعاد المكانة الاستراتيجية تبعاً لمعامل الاختلاف

أبعاد محور تحقيق المكانة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
تشكيل التوقعات	4.13	0.614	١٤,٨٦	الأول
بناء الشبكات	4.20	0.688	١٦,٣٨	الثاني
عمليات التعلم	4.05	0.765	١٨,٨٨	الثالث
الإجمالي	4.13	0.630		

### ثالثاً: اختبار فرضيات علاقة التأثير

١. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لاجمالي الثقة التنظيمية في تحقيق المكانة الاستراتيجية عبر احتساب معادلة الانحدار الخطي البسيط وهي: -

$$Y = a + \beta_i X_i$$

ومن ثم اختبار علاقة التأثير باستعمال اختبار (F) لبيان مدى معنوية معادلة الانحدار (التأثير) المحسوبة، فضلاً عن استعمال معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار التباين الذي تحققه الثقة التنظيمية في ابعاد تحقيق المكانة الاستراتيجية، ويوضح الجدول (4) قيم المعاملات المستخدمة في قياس التأثير بين المتغيرات المبحوثة وكما يأتي: -

### جدول (4) نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير الثقة التنظيمية في ابعاد تحقيق المكانة الاستراتيجية.

المعاملات				المتغيرات		
الدالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	معلمة الانحدار Beta	الحد الثابت A	Y	X
دال معنوية	٠,٧٤	١٧٨,١٩	٠,٨٦	٠,٥٣	تشكيل التوقعات	الثقة التنظيمية
دال معنوية	٠,٥٢	٦٧,٢٢	٠,٧٢	٠,٨٣	بناء الشبكات	
دال معنوية	٠,٥٦	٧٩,٤١	٠,٧٥	٠,١٥	عمليات التعلم	
دال معنوية	٠,٨١	١٩٤,٠٨	٠,٨٨	٠,٥٠	إجمالي المكانة الاستراتيجية	

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (١.٦٣) ومستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٢٧

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (١.٦٣) ومستوى معنوية (٠,٠١) = ٨,٤٦

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (4) على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) لإجمالي متغير (الثقة التنظيمية) في متغير (تحقيق المكانة الاستراتيجية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٩٤,٠٨) أكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (٥,٢٧) و (٨,٤٦) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١)، كما فسر المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) ما نسبته (٨١%) أكثر بقليل من ثلاثة أرباع إجمالي التغيرات التي تطرأ في قيم المتغير المعتمد (المكانة الاستراتيجية) في المصرفين المبحوثين، وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد، أما النسبة (١٩%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير إجمالي متغير الثقة التنظيمية في متغير المكانة الاستراتيجية كما يأتي:

$$\text{المكانة الاستراتيجية} = ٠,٥٠ + (٠,٨٨) \text{ الثقة التنظيمية}$$

وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (٠,٨٨)، بأن زيادة في الثقة التنظيمية في المصرفين المبحوثين بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة أيضا في تحقيق هذين المصرفين مكانتها الاستراتيجية بمقدار (٨٨%)، بذلك نستنتج قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لأجمالي الثقة التنظيمية في تحقيق المكانة الاستراتيجية).

## ٢- اختبار فرضيات التأثير الفرعية

أ- الفرضية الفرعية الأولى تنص على انه "توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لأجمالي الثقة التنظيمية"

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي على في الجدول (4) وجود تأثير معنوي ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) للثقة التنظيمية في متغير تشكيل التوقعات لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٧٨,١٩) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (٥,٢٧) و (٨,٤٦) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية، كما فسر المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) ما نسبته (٧٤%) أي ما يقارب ثلاثة ارباع إجمالي الانحرافات أو التغيرات الحاصلة في قيم المتغير المعتمد (تشكيل التوقعات) في المصرفين المبحوثين، وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد، أما النسبة المتبقية والبالغة (٢٦%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير الثقة التنظيمية في متغير تشكيل التوقعات كما يأتي :

$$\text{تشكيل التوقعات} = ٠,٥٣ + (٠,٨٦) \text{ الثقة التنظيمية}$$

وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (٠,٨٦)، على أن اي زيادة في بعد الثقة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة أيضا في متغير تشكيل التوقعات بمقدار (٨٦%)، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى أعلاه.

ب- الفرضية الفرعية الثانية تنص على انه "توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لأجمالي الثقة التنظيمية في بناء الشبكات"

أظهرت نتائج الجدول (٤) وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) للثقة التنظيمية في متغير (بناء الشبكات)، نظرا لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٦٧,٢٢) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (٥,٢٧) و (٨,٤٦) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية، واستطاع المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) أن يفسر ما نسبته (٥٢%) من إجمالي التغيرات أو الانحرافات في قيم المتغير المعتمد (بناء الشبكات) في المصرفين المبحوثين وذلك تبعا لقيمة معامل التحديد، أما النسبة المتبقية والبالغة (٤٨%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير الثقة التنظيمية في متغير بناء الشبكات كما يأتي:

$$\text{بناء الشبكات} = ٠,٨٣ + (٠,٧٢) \text{ الثقة التنظيمية}$$

وتعني قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (٠,٧٢)، أن اي زيادة في الثقة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في متغير بناء الشبكات بنسبة (٧٢%)، وبناءً على ما تقدم نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية أعلاه.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة تنص على انه "توجد تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لأجمالي الثقة التنظيمية في عمليات التعلم".

أبرزت نتائج الجدول (٤) وجود تأثير ذي دلالة معنوية أيضاً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) للثقة التنظيمية في عمليات التعلم، نظرا لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧٩,٤١) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (٥,٢٧) و (٨,٤٦) ولكلا مستويي المعنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) على التوالي، وتعطي قيمة معامل التحديد انطباعا عن تفسير المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) ما نسبته (٥٦%) من إجمالي التغيرات الحاصلة في قيم المتغير المعتمد (المكانة الاستراتيجية) في المصرفين المبحوثين، أما النسبة المتبقية والبالغة (٤٤%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير متغير الثقة التنظيمية في متغير عمليات التعلم كما يأتي :

$$\text{عمليات التعلم} = ٠,١٥ + (٠,٧٥) \text{ الثقة التنظيمية}$$

تشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (٠,٧٥) إلى أن أي زيادة في الثقة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في متغير عمليات التعلم بمقدار (٧٥%)، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثالثة أعلاه.

### ٣- اختبار فرضية الفروق

لأجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي تنص على (توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في استجابات العينة لفقرات الاستبانة مجتمعة بحسب المتغيرات الشخصية: (المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، سيتم استخدام اختبار مربع كاي ( $X^2$ ) للكشف فيما لو ظهرت هناك فروقات دالة معنوية وفيما يأتي الجدول (٥) الذي يوضح الفروق في استجابة العينة لفقرات الاستبانة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

جدول (٥) تحليل الفروق في استجابة العينة لفقرات الاستبانة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات الشخصية	قيمة مربع كاي ( $X^2$ ) المحسوبة	قيمة مربع كاي ( $X^2$ ) الجدولية	درجة الحرية	مستوى المعنوية	الدلالة
التحصيل العلمي	214.348	11.143	4	٠,٠٥	دال معنويا
		١٤,٨٦٠		٠,٠١	
الموقع الوظيفي	9.793	11.143	4	٠,٠٥	غير دال معنويا
		١٤,٨٦٠		٠,٠١	
عدد سنوات الخدمة	17.251	٩,٣٤٨	3	٠,٠٥	دال معنويا
		١٢,٨٣٨		٠,١٠	

يتضح من الجدول (٥) اعلاه الآتي:

- المؤهل العلمي: وجود فروقات معنوية لمتغير المؤهل العلمي لمجمل الاستبانة لكون قيمة مربع كاي المحسوبة والبالغة (٢١٤,٣٤٨) أكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (١١,١٤٣) و (١٤,٨٦٠) لكلا مستويي المعنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) على التوالي وهذا يشير الى فوارق بينة في المستوى الثقافي والعلمي للعينة، اذ ان اغلب افرادها من الحاصلين على شهادة البكالوريوس مع تنوع الشهادات الاخرى، مما جعل وجود فروقات في الاستجابة فيما بينهم لفقرات الاستبانة اجمالاً.
- الموقع الوظيفي: عدم وجود فروقات دالة معنوية لمتغير الموقع الوظيفي لمجمل الاستبانة لكون قيمة مربع كاي المحسوبة والبالغة (٩,٧٩٣) أصغر من نظيرتها الجدولية والبالغة (١١,١٤٣) و (١٤,٨٦٠) ولكلا مستويي المعنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) على التوالي، وهذا يعني ان افراد العينة بمستويات ادارية متنوعة وهي في ذات الوقت بطابع قيادي مما يجعل عدم وجود فوارق جوهرية في التفكير من حيث الموقع الوظيفي لعينة البحث تجاه متغيري البحث على حد سواء.
- عدد سنوات الخدمة: وجود فروقات دالة معنوية لمتغير عدد سنوات الخدمة لمجمل الاستبانة عند مستوى معنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) لكون قيمة مربع كاي المحسوبة والبالغة (١٧,٢٥١) أكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (٩,٣٤٨) و (١٢,٨٣٨) ولكلا مستويي المعنوية (٠,٠٥) و (٠,٠١) على التوالي، اي ان هناك فروقات بينة في رؤية افراد العينة من حيث سنوات الخدمة لمتغيري البحث على حد سواء.

اجماليا ونتيجة لتحقق فرقين دالين معنوية من أصل ثلاثة فروقات مفترضة (اي قبول ما نسبته (٦٦,٧%) من الفرضية الرئيسية الثانية)، نستنتج قبول الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي تنص على " توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابة العينة لفقرات الاستبانة مجتمعة بحسب المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)".

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- أظهرت النتائج التي توصل إليها البحث إلى وجود علاقة تأثير قوية للثقة التنظيمية مجتمعة في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمصرفين المبحوثين وبأبعادهما وقد بلغت نسبة التأثير (88%).

٢. أوضحت نتائج البحث على ان مستوى اتجاهات المبحوثين نحو اهمية الثقة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية في المصرفين المبحوثين كانت بدرجة عالية.
٣. لقد حقق بعد توافر المعلومات من أبعاد الثقة التنظيمية المرتبة الأولى ثم تلاه بعده السياسات الادارية بالمرتبة الثانية، أما بعد القيم التنظيمية السائدة فكان بالمرتبة الثالثة، وقد جاء بعد فرص الابتكار وتحقيق الذات بالمرتبة الرابعة والأخيرة.
٤. جاء بعد تشكيل التوقعات بالمرتبة الاولى ثم يليه بعد بناء الشبكات بالمرتبة الثانية بينما حصلت عمليات التعلم على المرتبة الثالثة.
٥. بينت النتائج ان هناك فروقاً في استجابات العينة حول فقرات الاستبانة مجتمعةً بحسب المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، بينما لم تكن هناك فروقاً بحسب الموقع الوظيفي.

### ثانياً: التوصيات

١. اعتماد هيكل منظمي يضمن تفعيل الابداع يسمح بديمقراطية العلاقات والابتعاد عن الاجراءات الروتينية الجامدة، وتشجيع الاتصالات المشاركة وفسح المجال امام العاملين بطرح الافكار المبتكرة.
٢. العمل على تطوير قوة عمل متمكنة قادرة على الابداع والابتكار من خلال تمكين العاملين وبخاصة المبدعين منهم وتزويدهم بالمعلومات وتسهيل التواصل فيما بينهم بمصادر المعرفة العالمية وتخويلهم الصلاحيات المناسبة لتوظيف قدراتهم.
٣. تعزيز مفهوم استراتيجية الابداع لدى مدراء المصرفين المبحوثين، من اجل إدراك دورها المتميز في تعزيز المكانة الاستراتيجية لمصرفهما ورسم الاتجاه المستقبلي لها وضرورة الاهتمام بمجالات تطبيق استراتيجية الابداع في المصارف العراقية لتحقيق المكانة المتميزة.
٤. تأكيد ادارة المصرفين على اهمية تأهيل العاملين وتدريبهم وتشجيعهم من خلال ارسالهم الى مصارف اجنبية رائدة في هذا المجال للاطلاع على ما توصلت اليه من تكنولوجيا وتوقعات وافكار.
٥. البحث عن المعرفة الجديدة من خلال وسائل الاتصالات الحديثة والاستفادة من خدمات الشبكة العالمية للمعلومات، او الافكار الابداعية التي تفرزها عملية التعلم في المصارف.
٦. دعم الشبكات الاجتماعية مادياً ومعنوياً وجعلها من المصادر الرئيسة لبناء المكانة المتميزة للمصارف.

### المصادر

١. احمد، مي فيصل، (٢٠١٥)، الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية، جامعة بغداد، مجلة كلية التربية الاساسية، العدد 89، المجلد 21.
٢. ايوب، نادية، (2000)، العوامل المؤثرة على السلوك الاداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الادارة العامة، الرياض، معهد الادارة العامة، العدد، ١.
٣. البدراني، حمد سلطان، (٢٠١٠)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الاجنبية - دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الامني بالمطارات السعودية الدولية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.
٤. بنات، عايدة سعيد ديب، (2016) الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
٥. حسين، عدنان، (١٩٩٣)، السياسات الادارية في المنشآت الخاصة (ط١)، لبنان، دار النفائس.
٦. حمادات، محمد، (2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٧. رامز، واثق شاكر محمود، (١٩٩٧)، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الاولى، عمان.
٨. الرحالة، عبد الرزاق وعزام، زكريا، (2011)، السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
٩. الصائغ، ناصر محمد، (١٩٨٦)، الادارة العامة والاصلاح الاداري في الوطن العربي، عمان، المنظمة العربية للعلوم الادارية.
١٠. صفراني، عائشة، (٢٠١٩)، الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها، جامعة عمار ثلجي، الجزائر، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التيسير.

١١. الصقير، عبد المحسن محمد، (٢٠١٤)، ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الادارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
١٢. عبد الله، نيان مصطفى، (٢٠١٦)، إثر الثقة التنظيمية على الاتصالات الادارية- دراسة تطبيقية على رئاسة بوليتكنيك السليمانية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية التجارة جامعة المنصورة.
١٣. العريفي، دلال، (2018)، مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض - بحث تكميلي، مقدم لنيل درجة الماجستير في الادارة والتخطيط التربوي.
١٤. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2002)، ابعاد الجودة وتطوير المنتج وأثرها في تعزيز مكانة الإطار في ذهن المستهلك العراقي، اطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002.
١٥. العطوي، عامر علي حسين، الشيباني، الهام ناظم، (٢٠١٠)، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين - دراسة استطلاعية لا راء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء، المجلد 8، العدد 3.
١٦. غازي، عباس علوان، (٢٠١٨)، توظيف قدرات الاستثمار البيئي في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في شركات الاتصال، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء.
١٧. الغامدي، عبد الله عبد الغني، (١٩٩٠)، الثقة التنظيمية بالأجهزة الادارية في المملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، المجلد، 14 العدد 3.
١٨. قرواني، خالد، (٢٠١٥)، مدى تأثير السياسات الادارية في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين نحو عملهم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الانسانية المجلد، ٢٩.
١٩. الكساسبة، محمد والفاعوري، عبير، (٢٠١٠)، قضايا معاصرة في الادارة: بناء قدرات حاسمة بنجاح الاعمال، الاردن، دار الحامد.
٢٠. الكعبي، حميد سالم، (٢٠١٣)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية لا راء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة، مجلة كلية الرادين الجامعة للعلوم، العدد، 32.
٢١. ماهر، احمد، (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
٢٢. مساعد، محمد، (١٩٩٥)، تخطيط الاحتياجات التدريبية، القاهرة، دار العربي للنشر والتوزيع.
٢٣. معاينة، عادل واندرواس، رامي (٢٠٠٩)، درجة ممارسة القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية - دراسة وصفية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد، ١٠، العدد، ٤.
٢٤. نوح، هوزان بنت محمد بن عبد الوهاب، (٢٠١٣)، الثقة التنظيمية لدى مديريات المدارس الثانوية وعلاقتها سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة، دكتوراه، جامعة ام القرى، المملكة السعودية.
25. Addams's.,(2004),The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust, Unpublished dissertation of doctor of human development ,Faculty of the Virginia polytechnic Institute and State University.  
And empirical analysis", Journal of Educational Administration, Vol.36, no.4,
26. Caniels , M ., & Romijn , H ., (2008) , " A actor Networks in Strategic Niche Management : Insights from Social Network Theory " , Futures , Vol . 40, No. 7.
27. Chowdhury , D ., (2013) , " Organizational Citizenship Behavior Towards Sustainability " , International Journal of Management , Economic and Social Sciences , Vol . 2. No, 1.
28. Cuthbert , Ronald , Hugh , (2011) , " Strategic planning in Agricultural Niche Markets " , in partial fulfillment of the requirement for the degree doctor of Philosophy , Otago University . Dunedin, New Zealand.
29. Dalgic , T (ED) , (2006) , " Handbook of Niche Marketing , Principles and Practices " , New York , NY ., the Haworth Press , Inc .
30. Dalgic , T ., & Leeuw , M ., (1994) , " Niche Marketing revisited : Concept , Applications and some European Cases " , European Journal of Marketing , Vol . 2, No. 4.
31. Hoogma , R., Kemp. R ., & Schot , J ., and Truffer , B ., (2002) , " Experimenting for Sustainable Transport : The Approach of Strategic Niche Management " , London , EF & N spon .
32. Hoy,j.,Nault,E.,(2002), "Trust: The mining ingredient in assessment" International journal of Engng Education,Vol.18,No, 2.
33. Karama , Shawgi , (2013) , " The Miracle that Never was – An Exploratory Study on the Propagation of *Jatropha* in Kenya and its Effect on Smallholders " , In partial Fulfilments of the Requirement for the Degree Master , in Sustainable Development , Uppsala University . Earth Sciences.
34. Kemp, R. J ., Schot , et al ., (1998) , " Regime Shifts to Sustainability Through process of Niche formation : the approach of Strategic Niche Management " , Technology analysis and Strategic Management , Vol . 0, No. 1.

35. Kemp, R., A.Rip, and J.Schot.2001.Constructing transition paths through the management of niches. In Path Dependence and Creation, ed.R.Garud and P.Karloe, London: Lawrence Erlbaum.
36. Moran, Megan Tschannen,Hoy,Wayne k.,(1998),"Trust in schools:A conceptual
37. Mourik . R . & Raven , R . (2006) , " A Practitioner's view on Strategic Niche Management : Towards a Future Research Outline " , research center of the Netherland , ECN , Eindhoven University of Technology.
38. Raven , R . , (2005) , " Strategic Niche Management for Biogas: a Comparative Study on the Experimental Introduction of bioenergy in the Netherlands and Denmark " , Technische University it Eindhoven , Eindhoven .
39. Rip, A , E . , (1998) , " *Technological Change : Human Choice and Climate Change* " , Rayner , and E . L . , Malone . Columhus , Ohio , Battelle press , Vol . 2 No . 1.
40. Robert,K & Angelo,K,(2007)" Organizational behavior " 7 th Edition, MCGraw-hall companies ,inc, new york.
41. Schot , J , W . , (1997) , " *The past and the Future of Constructire Technology assessment* " , Technological Forecasting and Social Change , Vol . 54 , No . 2.
42. Schot, J. & Geels, F. W., (2008), " Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy, " *Technology Analysis & Strategic Management* 20.
43. Sinkula , James , M . , (1994) , " Market in Formation processing and Organizational Learning " , Journal of Marketing , Vol . 58 , No . 1.
44. Smith , A . , and RAVEN , R . , (2012) , " What is protective Space ? Reconsidering Niches in Transitions to Sustainability " , *Research Policy* 41 .
45. Straiter, K. L., (2005), The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *International Journal of Leadership Studies*, Vol13,N1.
46. Strob , K . L . , & Northcraft , B . G . , and Neale , A . M . , (2002), " Organizational Behavior A Management Challenge " , Third Edition Lawrence Erlbaum Associates , Publishers , Mahwah , New Jersey London .
47. Sushandoyo , & , Magnusson , Thomas ,(2014), " Strategic Niche Management from a business perspective : taking Cleaner Vehicle Technologies from prototype to series production " , Journal of Cheaner production , Linkoping University Post print , Tweet , (74).
48. Tyler , T . R . , Blader , S . L . , (2003) , " The group engagement model : procedural Justice , Social identity , and Cooperative behavior " , *personality and Social psychology Review*, Vol. 7 ,No.1
49. Van , der . Laak , & Raven , W . , and Verbong , G . , (2007) , " Strategic Niche Management for biofuel IS : Analysing past experiments for Developing New biofuel Policie " , *Energy Policy* , 35 .
50. Van Raak , D . , (2007) , " *Strategic Niche Management and Transition Management : Different but Complementary Approaches* " , DRIFT , Erasmus University Rotterdam .
51. Vanheule , Lynn , (2012) , " Small wind Turbines in Kenya : An Analysis with Strategic Niche Manayement " , In partial fulfillments of the Requirement for the Degree Master , Sustainable Energy , Delft University of Technology , SET . P : 13.
52. Vuckic , Asmir , (2012)," *Uncovering the Mystery of Improvisation in project Management* " , Master of Science Thesies , University Gotdborg , Sweden , Northumbria .