|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **أبعاد الثقة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق المكانة الاستراتيجية للمصارف/بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة** | | |
| **The dimensions of organizational confidence and its relationship to achieving the strategic position of banks/ is an applied research on a sample of private Iraqi banks** | | |
| **لقاء سوادي محمد** | **جامعة بغداد /المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية** | **Leqaaswadi @gmail.com** |
| **أ. د. بيداء ستار لفتة** | **جامعة بغداد /المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية** | [**Bydaostaar@mracpc.uobaghdad**](mailto:Bydaostaar@mracpc.uobaghdad)**.**  **edu.iq** |

**المستخلص**

هدف البحث إلى بيان أبعاد الثقة التنظيمية والمتمثلة بـ(بالسياسات الادارية، وفرص الابتكار وتحقيق الذات، توافر المعلومات، القيم التنظيمية السائدة) وعلاقتها بتحقيق المكانة الاستراتيجية للمصارف متمثلة بــــــــ(تشكيل التوقعات، بناء الشبكات، عمليات التعلم) ، اذ تم تطبيق البحث في كل من المصارف (الشرق الأوسط العراقي للاستثمار, الأهلي العراقي, الخليج التجاري، مصرف المنصور للاستثمار), وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البالغ عددها ( 138) ممن هم بموقع ( مدير دائرة, مدير قسم, م. مدير قسم, مسؤول شعبة, مسؤول وحدة) وتم استخدام البرنامج الإحصائي ((spss في احتساب (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف, معامل الارتباط, اختبارt, تحليل التباين الاحادي ) وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات وكان أبرزها:-1. توجد علاقة ارتباط بين ابعاد الثقة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية 2. عدم وجود فروقات في استجابة العينة حول فقرات الاستبانة بحسب المصارف المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:-** الثقة التنظيمية، السياسات الادارية ، المكانة الاستراتيجية، بناء الشبكات

**Abstract**

The research aims to show the dimensions of organizational trust represented by (administrative policies opportunities for innovation and self innovation and self- realization,availability of information,prevailing organizational values) and its reiationship to achieving the strategic position of banks represented by formation of expectations,buiiding networks,learning operations As the research was applied in each of the banks (middle east)Iraqi investment,Al-Ahly Iraqi, Business Bay, Al- Mansour investment bank),the qusestionnaire was adopted as a tool to collect data and information from the sample number (138)who are in the site (department director, division ,M.division director ,division officer, unit officer)the statistical program(spss) Was used to calcuiate the mean,standard deviation,difference coefficient,correlation coefficient,test,analysis of variance.The research reached anumber of which were:- 1.There is acorrelation between the organizational confidence dimensions and the strategic position.2.There were no differences in the sample response regarding the questionnaire items according to the research banks.  **Key words**: - organizational confidence ,management,strategic position.building Net Works.

**المقدمة**

تعتبر الثقة التنظيمية احد الدعائم الاساسية في علاقات العمل داخل المصارف، كما انها تمثل اساس نجاحها وتحقيق اهدافها، فعند سيادة اجواء الثقة داخل المصارف فان ذلك يساعد العاملين على الابداع والابتكار للوصول الى تحقيق الكفاءة والفاعلية وزيادة الانتاجية مما يؤدي ذلك الى تحقيق المكانة الاستراتيجية، كما ان تعميق الثقة بين الافراد والمصارف يضمن التفاعل والتميز في الاداء وزيادة القدرات الابداعية لدى العاملين، ان الثقة تمثل عنصر مهم في تحقيق الاستقرار الطويل الامد للمصارف وتحقيق رضا اعضاءها حيث تتحقق المكانة الاستراتيجية من خلال العمل الجاد لمجموعة من الافراد بحيث يكون عمل كل منهم داعماً بناءً على وجود الثقة مما ينعكس ايجاباً على اداء المصارف وانتاجيتها.

ونظرا لأهمية الثقة التنظيمية في تحسين أداء المصارف وتحقيقها للمكانة الاستراتيجية تكونت هيكلية من أربعة مباحث يتمثل المبحث الأول بمنهجية البحث، أما المبحث الثاني فتمثل بالتأطير النظري للبحث ، وتضمن المبحث الثالث بتحليل نتائج البحث واختبار فرضياته، أما المبحث الرابع فتضمن أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

**المبحث الأول :- منهجية البحث**

**اولاً:- مشكلة البحث:**برزت مشكلة البحث من خلال الزيارات الميدانبة للباحثة وملاحظتها الا ان ممارسة القيادات الادارية في المصارف المبحوثة لاعمالها دون الوعي والالمام الكافي بأهمية موضوع الثقة التنظيمية بالعاملين وكيفية استثمارها في تحقيق المكانة الاستراتيجية بوصفها الموجه الاساسي لكل الافراد العاملين في المصارف لكيفية اداء الاعمال، لهذا تجسدت مشكلة البحث في الاجابةالتساؤلات الاتية:-

1. ما هي درجة ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية المكانة الاستراتيجية للمصارف من وجهة نظر العينة المبحوثة ؟
2. ماطبيعة العلاقة بين ابعاد الثقة التنظيمية وتحقيق المكانة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة ؟
3. هل يوجد فروق في استجابات العينة لفقَرات الاستبانة بحسب المصارف المبحوثة ؟

**ثانياً:- أهمية البحث**

1. يساهم البحث في اثراء الجانب المعرفي، فضلا ًعن رفد المكتبة بموضوع اتسم بمحدودية التطرق اليه.
2. يعد البحث محاولة متواضعة لتعريف المسوؤلين في المصارف المبحوثة الى ايلاء الاهتمام الكبير بموضوع الثقة التنظيمية بمجاميع العمل لما لها دور في تحقيق المكانة الاستراتيجية التي تصبوا اليها مستقبلاً.
3. ان البحث يسلط الضوء على القطاع المصرفي، لانه من القطاعات الحيوية والمهمة والتي تسهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

**ثالثاً:- أهداف البحث**

1. تحديد درجة ترتيب أبعاد كل من الثقة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة.
2. بيان طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية للمصارف.
3. الكشف عن الفروق في استجابات العينة لفقرات الاستبانة بحسب المصارف المبحوثة .

**رابعاً: مخطط البحث الفرضي:-**يوضح الشكل(1) مخطط البحث الفرضي والذي يتمثل بالمتغيرين الرئيسين وهما:-

1. المتغير المستقل **(X):-** ابعادالثقة التنظيمية.
2. المتغير المعتمد**(Y)** :- المكانة الاستراتيجية. والشكل (1) يوضح مخطط البحث الفرضي:-

**القيم التنظيمية السائدة**

**توافر المعلومات**

**فرص الابتكار وتحقيق الذات**

**السياسات الادارية**

**عمليات التعلم**

**تشكيل التوقعات**

**المكانة الاستراتيجية**

**ابعاد الثقة التنظيمية**

**بناء الشبكات**

**الشكل (1) مخطط البحث الفرضي**

**خامساً:- فرضيات البحث**

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية وتحقيق المكانة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة.
2. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة لفقرات الاستبانة مجتمعةً بحسب المصارف المبحوثة.

**سادساً: منهج البحث**

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لمتغيرات البحث لغرض الكشف عن طبيعة العلاقة بينهما.

**سابعاً: حدود البحث**

1. الحدود المكانية: تتمثل بالمصارف العراقية الخاصة والواقعة ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد وهي كل من المصارف (الشرق الأوسط العراقي للاستثمار, الأهلي العراقي, الخليج التجاري، المنصور للاستثمار).
2. الحدود البشرية: وتشمل عينة من العاملين في المصارف المبحوثة ممن يشغلون المواقع الوظيفية وهي (مدير دائرة, مدير قسم, م. مدير قسم, مسؤول شعبة, مسؤول وحدة).
3. الحدود الزمانية :تمتد مدة إجراء البحث من( 15/12/ 2019 ) إلى (1/ 7/ 2020).

**ثامناً: موقع إجراء البحث:** يوضح الجدول (1) نبذه تعريفية عن المصارف التي تم تطبيق البحث فيها وانشطتها

**جدول (1) نبذه تعريفية عن المصارف المبحوثة وانشطتها**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **اسم المصرف** | **نبذة تعريفية عن المصرف** | **الأنشطة التي يقوم بها المصرف** |
| **1** | **الشرق الأوسط**  **العراقي للاستثمار** | **تأسس في(7/7/1993), وبلغ رأس ماله الحالي بمقداره(250) مليار, ويتكون من (12) فروع موزعة في بغداد ومحافظات العراق,** | **1- ممارسة الصيرفة التجارية والاستثمارية.**  **2- منح التسهيلات الائتمانية المتنوعة.**  **3 - تقديم الخدمات المصرفية للزبائن.**  **4- توطين رواتب الموظفين** |
| **2** | **الأهلي العراقي** | **تأسس المصرف في (2/2/1995), وبلغ رأس ماله الحالي بمقداره(250) مليار, ويتكون من (6) فروع موزعة في بغداد ومحافظات العراق.** | **نفس الخدمات السابقة, فضلاً عن سداد المدفوعات نيابة عن الغير.** |
| **3** | **الخليج التجاري** | **تأسس المصرف في (20/10/1999), وبلغ رأس ماله الحالي بمقداره(300) مليار, ويتكون من (13) فروع موزعة في بغداد ومحافظات العراق.** | **نفس الخدمات السابقة , فضلاً عن تقديم خدمات الوساطة المالية.** |
| **4** | **المنصور للاستثمار** | **تأسس المصرف في عام (13/9/2005), وبلغ رأس ماله الحالي بمقداره (250) مليار, ويتكون من (7) فروع موزعة في بغداد ومحافظات العراق.** | 1. **تقديم منتجات وخدمات مصرفية و ائتمانية شاملة.** 2. **القيام بالصيرفة التجارية من قبول ودائع وفتح حسابات جارية وتوفير ولأجل.** 3. **فتح اعتمادات مستنديه صادرة وواردة.** 4. **إصدار خطابات الضمان المحلية والخارجية.** 5. **إصدار السفاتج والصكوك المصدقة.** 6. **توطين رواتب الموظفين** 7. **ممارسة الانشطة الاستثمارية في الداخل والخارج.** |

المصدر: من إعداد الباحثة

**تاسعاً:- عينة البحث:** تم اعتماد العينة الطبقية العشوائية من المسؤولين في المصارف المبحوثة وفي المستويات الإدارية من (مدير دائرة, رئيس قسم, م. رئيس قسم, مسؤول شعبة, مسؤول وحدة), والبالغ عددهم (138) مبحوثا, وهم يشكلون نسبة (63.1%) من إجمالي مجتمع البحث والبالغ عددهم (222) 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 (20) فقرة تتعلق بأبعاد الثقة التنظيمية و (15) فقرة تتعلق بأبعاد المكانة الاستراتيجية, فأصبح مجموع فقرات الاستبانة (35) فقرة, وعلى مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة, اتفق, اتفق الى حد ما, لااتفق, لااتفق بشدة) وبأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي.

**الحادي عشر: اختبار صدق الاستبانة وثباتها :**تم إجراء اختبار صدق المحتوى لفقرات الاستبانة من خلال طريقة المقارنة الطرفية فكانت قيمة (t) المحسوبة والبالغة (10.795) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (1.962) عند مستوى معنوية (05,0), مما يشير إلى صدق المقياس في جميع فقراته.أما قياس ثبات الاستبانة فقد استعمل معامل (ألفا- كرونباخ) وفقاً لطريقة التجزئة النصفية والتي بلغت قيمته (93%) وهي نسبة ممتازة تؤكد اعتماد نتائج الاستبانة بدرجة عالية.

**الثاني عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة:**تم اعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز spss)) في احتساب ( النسب المئوية, الوسط الحسابي المرجح , الانحراف المعياري ، معامل الارتباط , اختبار f، معامل الاختلاف, تحليل التباين الأحادي).

**المبحث الثاني:- التأطير النظري للبحث**

**اولاً:- تعريف الثقة التنظيمية:**من خلال الاطلاع على الادبيات المتعلقة بالموضوع فقد عرفت الثقة التنظيمية بتعاريف مختلفة منها يشير (Michael&Bartion,2001:432) بأنها " أيمان طرف بأن الطرف الأخر سوف ينجز التزاماتهِ في علاقة معينة وبذلك تصبح المعلومات المشتركة بين الطرفين شاملة بشكل كبير ودقيقة ومنضبطة"، بينما عرف (Hoy&Nault,2002:118) بأنها "مشاعر أيجابية يمتلكها الافراد حول نوايا وسلوكيات الاعضاء التنظيمين معتمدة على الادوار التنظيمية، والعلاقات والتوقعات والاعتماد المتبادل بينهم" ، كما اشار( Guillen,2006:608) بأنها "مستوى أيمان الفرد بأن تصرف الأخرين سيكون بأسلوب منصف وأخلاقي وغير مهدد الطرف الاخر"

**ثانياً:- أهداف الثقة التنظيمية للمصارف:** حدد( الرواشدة،462:2013) ثلاثة أهداف رئيسة للثقة التنظيمية للمنظمات بشكل عام وللمصارف بشكل خاص وهي على النحو الاتي:-

1. اهداف خاصة باللوائح والقوانين: هي مدى أتباع الموظف والتزامه باللوائح والقوانين السائدة التي تنظم سير العمل بالمصرف.
2. هدف الفعالية: وتشمل أتباع الموظف للخطط والسياسات الموضوعة والانماط الادارية التي تعمل على أداء مهام وظيفته بنجاح والتي تمثل جزءاً من الفعالية الكلية للمصرف الذي يعمل به.
3. أهداف خاصة بالبرامج: مساءلة الموظف، وتشمل جميع المستويات الإدارية في المصرف والمتمثلة بـــــ (العليا والوسطى والتنفيذية)، اذ تتفاعل هذه المستويات مع بعضها لتحقيق أهداف المصرف.

**ثالثاً:- أنواع الثقة التنظيمية:**صنفت الثقة التنظيمية الى الانواع الآتية: (بنات,2016: 20)

1. الثقة التعاقدية:- وتعني الاتفاق والتفاعل بين الاطراف
2. الثقة المكشوفة:- وهي التوقعات التي يحملها الفرد عند اظهار المشاعر والآراء للاخرين.
3. الثقة على مستوى الفرد:- وهي عملية انشاء الثقة في العلاقات الشخصية كالعلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه.
4. الثقة على مستوى الجماعة:- تركز على الثقة بين مجموعات العمل من اجل التطوير والتغيير.
5. الثقة المستندة على العاطفة:- وتتمثل بالاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة بين الافراد

**رابعاً:- ابعاد الثقة التنظيمية:**اعتمد البحث الحالي على الابعاد التي حددها (الغامدي،1990: 26-28) وهي على النحو الآتي:-

1. **السياسات الادارية:-** مجموعة من القواعد والمعايير او الاجراءات المساعدة للادارة في توجيه العمل.(حسين،1993: 12)، اذ تعد السياسات الادارية منهجاً تخطيطياً تقره ادارة المصرف لاصدار التوجيهات التي توجه المديرون بها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لذلك تعد من اختصاص الادارة العليا في المصرف التي تقع عليها مسوؤلية وضع السياسات التي ينتهجها المصرف في مواجهة تحديات عوامل البيئة الداخلية والخارجية.(قرواني،2015:292)
2. **بعد فرص الابتكار وتحقيق الذات** :- الابتكار هو استحداث شيء جديد قد يكون فكرة او اختراعا او اسلوبا جديدا لادارة المنظمة لم يتم التطرق اليه من قبل.(الصائغ،1986:1096)، فهو اذن ينشأ على الافكار المبدعة والتي تمثل الاساس في عملية الابتكار (ايوب،16:2000)، وتظهر علاقة الابتكار وتحقيق الذات مع الثقة التنظيمية بشكل واضح من خلال ادارة المنظمة تثق برغبه الموظف وقدرته على الابداع والابتكار وبالتالي حصوله على الدعم والتشجيع والتقدير على جهوده في العمل. (الغامدي،23:1990)، ان المصارف التي تطبق الابتكار التسويقي تتمكن من تحقيق التميز والتفوق بمنتوجاتها على المصارف الاخرى وترسم صورة ذهنية جيدة في اذهان زبائنها، وضمن الشهرة التجارية والترويج للمنتوجات بالشكل الذي يساعدها على زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها وارباحها وبالتالي جذب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.(طاهر،:2006 48)

**3.توافر المعلومات**:- هي توقعات الافراد والجماعات بان عملية نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مرغوبة (الكساسبة والفاعوري،2010: 76)، اذ ان القرارات تتطلب وصول المعلومات الضرورية بالوقت المناسب (البدراني،2010: 70) و تمثل المعلومات الاساس لعملية اتخاذ القرار، التي تساعد المدراء على القيام بالمهام التخطيطية والتوجيهية والتنظيمية والرقابية، من خلال توافر نظم اتصالات متقدمة بين المستويات الادارية المختلفة لكي يتم تدفق المعلومات بشكل صحيح.(نوح،32:2013)

**4.القيم التنظيمية السائدة:-** هي مجموعة من المبادئ الذي ينظر من خلاله الفرد الى مايجب ان يكون عليه سلوكه وسلوك الاخرين.(ماهر،2003: 138)، اذ ان وسيلة نجاح اي منظمة هو وجود اتفاق بين اهداف المنظمة والقيم الشخصية للعاملين فيها (الرحاحلة وعزام،121:2011)، فقد تختلف قيم العمل في طبيعتها ووظيفتها عن القيم الدينية او السياسية او الفكرية وغيرها، فقيم العمل تتميز بانها ترتبط مباشرة بالسلوك التنظيمي ويتم تحديدها من خلال العلاقات التي تربط العاملين بالرؤساء والمرؤوسين والزملاء المتعاملين معهم، لذا فأن نطاقها ومجال عملها اضيق من نطاق عمل القيم الدينية والاجتماعية والاخلاقية.(حمادات،31:2006)

**خامساً:- تعريف المكانة الاستراتيجية :**تعددت التعاريف التي وصفت المكانة الاستراتيجية فقد عرفها (Van Raak ,2007:3) بأنها "هي حالة خلق وتطوير وسيطرة للتخلص التدريجي ولحماية الصناعة المحلية لفترة زمنية قصيرة من اجل تطوير واستخدام تكنلوجيا واعدة، بهدف التعرف على مزايا التكنولوجيا الجديدة وتعزيز معدل تطبيقها"، في حين عرفها (Toften&Hammervoll,2010:740) بأنها " انها استراتيجية تسويقية تستخدم لتمييز المنتجات او الخدمات المقدمة الى مجموعة محدودة من الزبائن، والتي تتميز بالتركيز على مجموعة من الاحتياجيات التي تميز المنظمة من خلال تلبيتها لتلك الاحتياجات بشكل افضل"، وعرفت المكانة الاستراتيجية ايضاً Karama,2013:5)) بأنها " اسلوب يحمل فكرة اساسية بأن ادخال ابداعات جذرية اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً هو عملية طويلة ومعقدة وتتضمن امكانية عالية بالفشل على الرغم من ان التكنولوجيا الجديدة قد تظهر بأنها واعدة".

**سادساً:- أهداف المكانة الاستراتيجية للمصارف:**تحقق المكانة الاستراتيجية الاهداف الاتية :-

1. تعمل المكانة على انشاء وتطوير التجارب والتحكم بالاختبارات والفصل بينها، وتحويل تلك الاختبارات والتجارب الى تقنية مستقبلية لغرض تحقيق التنمية المستدامة.(Weber et al,1999:37).
2. تهدف المكانة الى اضافة ابتكارات شاملة ومستدامة من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.(Hoogma et al,2002:19)
3. تحقق المكانة الاستراتيجية التفاعل بين ادارة المصرف والمستفيدين والذي يسهم في ادخال تكنلوجيا متطورة، والتحسين في طرق تقديم الخدمات الذي يقود الى زيادة النمو في معدلات الانتاجية.(Lettl,2007:53)
4. تسهم تجربة المكانة في تقليل المخاطر وتحسين الاداء في العمل المصرفي والابداع المستقبلي والتطوير ووضع القواعد والطرق لمعالجة المشكلات.(Witkamp et al,2011:7)

**سابعاً:- انواع المكانة الاستراتيجية:**قدم (Vanheule,2012:13) تصنيفاً للمكانة الاستراتيجية وهي :-

1. المكانة التكنولوجية:- وهي ادخال التجارب في وقت مبكر من الابداع في المنظمات.
2. المكانة السوقية المنتظمة:- وهي التي تتحقق عندما يكون السوق منتظماً وذات استقرار عالي ومستوى منخفض من الحماية.
3. المكانة السوقية المخصصة:- والتي تتصف بكونها ذات استقرار منخفض وحماية منخفضة، مما يستطيع مستخدمي التكنولوجيا اختيار التكنولوجيا المناسبة.
4. المكانة السوقية المحمية:- والتي تتصف بكون السوق ذات استقرار عالي ومستوى مرتفع من الحماية.

**ثامناً- أبعاد المكانة الاستراتيجية:**ركز البحث الحالي على ابعاد المكانة الاستراتيجية التي حددها كل من (Mourik&Raven,2006:19-28) (vanheulel,2012:24-26)

**1- تشكيل التوقعات :-** ان تشكيل التوقعات لها دوراً في نجاح المكانة الاستراتيجية وتطويرها وجعلها ذات قوة كبيرة وجودة عالية، وهذا يعني ان التوقعات مهمة في تكوين الصورة الايجابية لدى الزبائن ففي ادارة المصرف معرفة وادراك جودة الخدمة حتى تنال رضا الزبائن وبما ينعكس على بناء المكانة الاستراتيجية الجيدة لدى الزبائن، لذا على ادارة المصارف ان تعمل على تقليص الفجوة بين مستوى التوقعات والمكانة الاستراتيجية، كما ينبغي عليها ان تقوم بتحديد اصحاب المصالح واحتياجاتهم لتحقيق الاداء المتميز.

**2- بناء الشبكات:-** اشار(Raven,2005:7) الى ان الشبكات الاجتماعية في بداية تطوير المكانة هشة وصغيرة والموارد المتاحة محددة، وفي حالة زيادة التجارب فانها تؤدي الى جذب عدد اكبر من الجهات الفاعلة لبناء الشبكات الاجتماعية سواء كانوا من المستخدمين او المنتجين او المنظمات الحكومية او غير الحكومية، والمعنى الضمني للشبكة هو ان الجهات الفاعلة الرئيسة المشاركة في شبكة خلق المكانة هي في حد ذاتها من المرجح ان تشكل مجموعات من الافراد غير المتجانسة والتي تشمل الافراد الذين يعملون في منظماتهم والذي وظيفتهم جنباً الى جنب مع المدراء، لذا فأن بناء الشبكات يعد اسلوب صمم خصيصاً لتسهيل ادخال ونشر تقنيات مستدامة جديدة من خلال التجارب الاجتماعية هدفها المساهمة بتحول واسع الى تنمية اقتصادية اكثر استدامة من خلال توليفة متكاملة من عملية تقنية والتحول الى الى نظام مؤسسي اجتماعي واسع.(Caniels&Romijn,2008:246**)**

**3- عمليات التعلم:-** اشار (sinkula,1994:35) الى ان عمليات التعلم على انها تلك العمليات التي تمكن المدراء من تحسين انشطة المنظمة، وذلك من خلال الاعتماد على الفهم والمعرفة لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية، وتتضمن عمليات التعلم الاجراءات التي يقوم بها العاملين والتي تؤدي الى حدوث تفاعلات مع البيئة التنظيمية . ويصنف التعلم الى ثلاث مستويات وهي التعلم على مستوى الفرد والتعلم على مستوى الجماعة والتعلم على مستوى المنظمة، ويمثل التعلم على مستوى المنظمة مدخلاً متكاملاً للتعلم لانه يعمل على احداث تغييرات بالنماذج الفكرية المشتركة بين العاملين في المنظمة، اما التعلم على مستوى الجماعة يعد المفتاح الاساسي للتعلم على مستوى المنظمة لانه يسهم في توفير الجهد والوقت بالنسبة الى التعلم على مستوى الفرد.(vuckic,2012:18)

**المبحث الثالث: تحليل نتائج البحث واختبار فرضياته**

**أولا : تحليل نتائج البحث لمتغير الثقة التنظيمية:**تشير نتائج الجدول (4) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب لأبعاد متغير الثقة التنظيمية، فقد بلغ أجمالي الوسط الحسابي لهذا المتغير(4.05) وهي قيمة اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) على مساحة القياس وتقع ضمن المدى (51.3 – 5)، مما يعطي مؤشرا على درجة استجابة مرتفعة أبداها المبحوثون تجاه كافة أبعاد هذا المتغير، كما إن قيمة إجمالي الانحراف المعياري له هي (0.497) مما يوضح مدى اتفاق العينة المبحوثة وقلة التشتت في اجاباتها.

ولغرض بيان أي بعد من أبعاد الثقة التنظيمية أكثر أهمية من غيره استعمل معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد حقق بُعد توافر المعلومات أهمية بالدرجة الأولى بحسب رأي المبحوثين لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة به اصغر من ذات القيمة للبعدين الآخرين والبالغة (13.14)، كما حل بعد السياسات الادارية بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (13.26)، ومن ثم جاء بعد القيم التنظيمية السائدة بالمرتبة الثالثة بمعامل اختلاف (14.25)، في حين حل بعد فرص الابتكار وتحقيق الذات بالمرتبة الرابعة والاخيرة بمعامل اختلاف بلغ (17.85) بحسب إدراك وتصور العينة في المصارف المبحوثة من حيث الأهمية، علما إن هناك تقارباً كبيراً بين معدل التشتت لكل أبعاد الثقة التنظيمية، وهذا يدل على ضرورة اهتمام الإدارات العليا في المصارف المبحوثة بفرص الابتكار وتحقيق الذات بشكل اكبر مستقبلا.

**جدول (4) ترتيب الأهمية لأبعاد الثقة التنظيمية تبعا لمعامل الاختلاف**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **أبعاد الثقة التنظيمية** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **معامل الاختلاف** | **الترتيب** |
| **السياسات الادارية** | **08.4** | **541.0** | **13.26** | **الثاني** |
| **فرص الابتكار وتحقيق الذات** | **90.3** | **696.0** | **17.85** | **الرابع** |
| **توافر المعلومات** | **17.4** | **548.0** | **13.14** | **الأول** |
| **القيم التنظيمية السائدة** | **4.05** | **0.577** | **14.25** | **الثالث** |
| **الإجمالي** | **05.4** | **497.0** |  |  |

**ثانيـــــاً: تحليل نتائج البحث لمتغير المكانة الاستراتيجية:** اشارت نتائج الجدول (5) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والترتيب لأبعاد المكانة الاستراتيجية، فقد بلغ إجمالي الوسط الحسابي لهذا المتغير(12.4) وهذا اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على درجة تأييد مرتفعة أبدتها العينة في المصارف المبحوثة تجاه كل أبعاد متغير المكانة الاستراتيجية، وبلغت قيمة إجمالي الانحراف المعياري له (544.0)، 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 (14.02)، كما جاء بعد بناء الشبكات بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغ (14.13)، وحل بعد عمليات التعلم بالمرتبة الثالثة والاخيرة بمعامل اختلاف قدره (16.90)، علما إن هناك تقاربا كبيرا جدا بين معامل الاختلاف لكل الأبعاد وهذا يعكس مدى الانسجام والتقارب في تطبيق تلك الأبعاد مجتمعة في المصارف العراقية الخاصة، كما يتوجب على تلك المصارف ايضاً إعادة النظر من اجل جعل بعد عمليات التعلم بصورة افضل مستقبلاً.

**جدول (5) ترتيب الأهمية لأبعاد محور المكانة الاستراتيجية تبعا لمعامل الاختلاف**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **أبعاد محور تحقيق المكانة الاستراتيجية** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **معامل الاختلاف** | **الترتيب** |
| **تشكيل التوقعات** | **10.4** | **575.0** | **02.14** | **الأول** |
| **بناء الشبكات** | **21.4** | **596.0** | **14.13** | **الثاني** |
| **عمليات التعلم** | **06.4** | **686.0** | **16.90** | **الثالث** |
| **الإجمالي** | **12.4** | **544.0** |  |  |

**ثالثاً: اختبار فرضيات البحث**

**1- اختبار فرضية علاقة الارتباط**

لاختبار صحة الفرضية الأولى للبحث والتي تنص ( توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية وتحقيق المكانة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة) يعرض نتائج الجدول (6) العلاقة بين المتغيرات المبحوثة وعلى النحو الآتي:-

**جدول (6) قيم معامل ارتباط سبيرمان واختبار (T) لمعنوية العلاقة بين ابعاد الثقة التنظيمية ومحور تحقيق المكانة الاستراتيجية**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Y**  **المكانة الاستراتيجية** | **X**  **ابعاد الثقة التنظيمية** | **معامل ارتباط سبيرمان (r)** | **قيمة (T) المحسوبة** | **الدلالة** |
| **السياسات الادارية** | **0.571\*\*** | **8.111** | **دال معنويا** |
| **فرص الابتكار وتحقيق الذات** | **0.615\*\*** | **8.736** | **دال معنويا** |
| **توافر المعلومات** | **0.597\*\*** | **8.678** | **دال معنويا** |
| **القيم التنظيمية السائدة** | **0.642\*\*** | **9.765** | **دال معنويا** |
| **إجمالي الثقة التنظيمية** | **0.725\*\*** | **13.803** | **دال معنويا** |

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (136) = 1.960

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (136) = 2.576

(\*) تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.05.

(\*\*) تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.01.

يتضح من نتائج الجدول (6) آلاتي:-

1. ان قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد السياسات الادارية ومتغير تحقيق المكانة الاستراتيجية قد بلغت (0.571) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) نظرا لكون قيمة (T) المحسوبة لها والبالغة (8.111) اكبر من نظيرتها الجدولية التي تساوي (1.960) و (2.576) عند ذات مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) على التوالي, وتفسير هذه النتيجة انه كلما تطورت السياسات الادارية وكانت واضحة في المصارف المبحوثة فذلك سيسهم في ارتقاء المكانة الاستراتيجية لتلك المصارف.
2. بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين فرص الابتكار وتحقيق الذات ومحور تحقيق المكانة الاستراتيجية (0.615) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (8.736) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.960) و (2.576) على التوالي, وتعكس هذه النتيجة تصورا نحو تقدم وتطور المكانة الاستراتيجية للمصارف من خلال تطور وازدياد فرص الابتكار وتحقيق الذات.
3. كانت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين توافر المعلومات ومحور تحقيق المكانة الاستراتيجية قد بلغت (0.597) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه دالة معنوياً عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لكون قيمة (T) المحتسبة والبالغة (8.678) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (1.960) و (2.576) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية, وبذلك نستنتج بأن وفرة المعلومات والاهتمام بها اكثر سيجعل من المصارف المبحوثة متمكنة استراتيجياً.
4. بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين القيم التنظيمية السائدة ومحور تحقيق المكانة الاستراتيجية (0.642) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.765) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.960) و (2.576) على التوالي, وتعني هذه النتيجة ان الاهتمام بالقيم التنظيمية السائدة ووضوحها وتطويرها سيؤدي بالمصارف قيد البحث الى ان تكون ذات مكانة استراتيجية عالية.
5. بشكل عام ان قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين اجمالي متغير الثقة التنظيمية ومتغير تحقيق المكانة الاستراتيجية قد بلغت (0.729) وهي قيمة موجبة تعكس وجود علاقة طردية الاتجاه ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) نظرا لكون قيمة (T) المحتسبة لها والبالغة (13.803) اكبر من نظيرتها الجدولية التي تساوي (1.960) و (2.576) على التوالي عند ذات مستويي المعنوية (0.05) و (0.01), وتفسير هذه النتيجة يشير الى ان الاهتمام بأبعاد الثقة التنظيمية بمجملها وتطويرها في المصارف قيد البحث سيجعل من تلك المصارف متمكنة استرانيجياً.

يتضح مما تقدم ونتيجة لكون قيمة (t) المحسوبة اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستويي المعنوية (0.05) و (0.01) يتم قبول فرضية البحث الاولى والتي تنص على ( توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد الثقة التنظيمية وتحقيق المكانة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة).

**2- اختبار فرضية الفروق:**لغرض اختبار صحة الفرضية الثانية للبحث والتي تنص(توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة لفقرات الاستبانة مجتمعةً بحسب المصارف المبحوثة), تم استعمال تحليل التباين الأحادي وكما موضح في الجدول (7).

**جدول (7) جدول تحليل التباين لمعنوية الفروق بين المصارف لفقرات الاستبانة مجتمعة**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **مصادر التباين** | **مجموع المربعات** | **درجة**  **الحرية** | **متوسط المربعات** | **قيمة F المحسوبة** | **الدلالة** |
| **بين المصارف** | **1.118** | **3** | **0.373** | **1.527** | **غير دال معنويا** |
| **داخل المصارف** | **32.694** | **134** | **0.244** |  |
| **الكلي** | **33.812** | **137** |  |  |

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3,134) = 3.226

يتضح من نتائج الجدول(7) الاتي:-

عدم وجود فروقات دالة معنويا بين المصارف المبحوثة لمتغيري البحث معاً لكون قيمة F المحسوبة من جدول تحليل التباين والبالغة (1.527) اصغر من نظيرتها الجدولية البالغة (3.226) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني

عدم قبول (رفض) الفرضية الثانية للبحث والتي تنص على " توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في استجابات العينة لفقرات الاستبانة مجتمعة بحسب المصارف المبحوثة.

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**

**اولاً: الاستنتاجات**

1. أظهرت نتائج البحث إلى أن هناك اتفاق من قبل العينة المبحوثة وبدرجة عالية جداً حول فقرات كل من المتغيرين (ابعاد الثقة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية ).
2. حقق بعد توافر المعلومات من أبعاد الثقة التنظيمية المرتبة الأولى ثم جاء بعده السياسات الادارية بالمرتبة الثانية, أما بالمرتبة الثالثة فكان بعد القيم التنظيمية السائدة, في حين جاء بعد فرص الابتكار وتحقيق الذات بالمرتبة الرابعة والأخيرة.
3. حقق بعد تشكيل التوقعات من ابعاد المكانة الاستراتيجية المرتبة الاولى ثم جاء بعد بناء الشبكات بالمرتبة الثانية، اما بالمرتبة الثالثة فكان بعد عمليات التعلم.
4. كشفت النتائج التي توصل إليها البحث إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد والمكانة الاستراتيجية .
5. أوضحت النتائج انه لاتوجد فروق في استجابات العينة حول فقرات الاستبانة مجتمعةً بحسب المصارف المبحوثة.

**ثانياً: التوصيات**

1. انشاء صندوق الابداع لتغطية المكافآت المادية والمالية للمبدعين من العاملين في المصارف مما يسهم في زيادة ثقة العاملين بالادارة.
2. دعوة ادارة المصرف لوضع وتبني استراتيجية التوسع في استخدام شبكة الانترنيت بهدف الاطلاع على ثقافة المصارف في دول العالم، فضلاً عن زيادة المعرفة وتشجيع عملية التبادل الثقافي والعلمي وتعزيزه فيما بين المصارف العربية والاجنبية من اجل كسب الخبرات وتحقيق التعاون الاستراتيجي.
3. الاستفادة من ذوي الخبرة في توعية العاملين في المصارف من خلال اقامة الندوات والقاء المحاضرات وورش العمل والمؤتمرات العلمية.
4. تنمية قدرات ومهارات العاملين في المصارف من خلال ادخالهم في دورات تدريبة لاكتساب المهارات والقدرات التكنولوجية والادارية لزيادة الثقة بين العاملين والادارة.
5. خلق ثقافة تنظيمية مشجعة على التواصل المستمر والتجريب لتبادل الخبرات بين العاملين في كافة المستويات الادارية وبما يحول هذه المعارف والخبرات لتصبح صريحة وفي متناول الجميع.
6. ان تولي ادارة المصرف بعملية تكوين رؤية مشتركة بين العاملين عن اهداف التعلم وتشجيعهم على ابداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم وتحديد حاجاتهم لزيادة الثقة بين العاملين وبما يؤمن وضع منهج استراتيجي لتطوير العاملين وتحسين ادائهم والمحافظة على مستوى متفوق للمعرفة يجعلها اكثر استجابة للتغيرات البيئية لتحقيق المكانة المتميزة.

**المصادر**

1. ايوب، نادية، ((2000، العوامل المؤثرة على السلوك الاداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الادارة العامة، الرياض، معهد الادارة العامة، العدد 1.
2. البدراني، حمد سلطان، (2010)، ادراك 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.
3. بنات، عايدة سعيد ديب، ( (2016الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لديهم ،رسالة ماجستير ،كلية التربية الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.
4. حسين، عدنان، (1993)، السياسات الادارية في المنشآت الخاصة (ط1)، لبنان، دار النفائس.
5. حمادات، محمد، (2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. الرحاحلة، عبد الرزاق وعزام، زكريا،(2011)، السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
7. الرواشدة، اياد طه، (2013)، الارتباط الوظيفي واثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الصقيلة، معان في جنوب الاردن)، العلوم الادارية، المجلد 40 العدد 2.
8. الصائغ، ناصر محمد، (1986)، الادارة العامة والاصلاح الاداري في الوطن العربي، عمان، المنظمة العربية للعلوم الادارية .
9. طاهر، ناجحة محمد، (2006)، الابداع بالمزيج التسويقي واثره في تحقيق التفوق التسويقي، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، جامعة الكوفة، العراق.
10. الغامدي، عبد الله عبد الغني، (1990)، الثقة التنظيمية بالأجهزة الادارية في المملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، المجلد، 14العدد 3 .
11. قرواني، خالد، (2015)، مدى تأثير السياسات الادارية في الجامعات الفلسطينية على اتجاهات العاملين نحو عملهم، مجلة جامعة النجاح للابحاث، العلوم الانسانية المجلد، 29.
12. الكساسبة ، محمد والفاعوري، عبير،(2010)، قضايا معاصرة في الادارة: بناء قدرات حاسمة بنجاح الاعمال، الاردن، دار الحامد.
13. ماهر، احمد، (2003)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
14. نوح، هوزان بنت محمد بن عبدالوهاب،(2013)، الثقة التنظيمية لدى مديريات المدارس الثانوية وعلاقتها سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة ، رسالة دكتوراه، جامعة ام القرى، المملكة السعودية.
15. Caniels , M ., & Romijn , H ., (2008) , " A ctor Networks in Strategic Niche Management : Insights from Social Network Theory " , Futures , Vol . 40 , No . 7.
16. Guillen,M,(2006) " Etica enlas organizaciones,constrayendo con fianza" pearson educacion,madrid.
17. Hoogma , R ., Kemp . R ., & Schot , J ., and Truffer , B ., (2002) , " Experimenting for Sustainable Transport : The Approach of Strategic Niche Management " , London , EF & N spon .
18. Hoy,j.,Nault,E.,(2002), "Trust: The mining ingredient in assessment" International journal of Engng Education,Vol.18,No, 2.
19. 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 ,
20. Lettl , C., (2007), " User involvement competence for radical innovation. " Journal of Engineering and Technology Management 24.
21. Michael,Levy & Barton A.Weitz , (2001) Retailing Management ,4th  ed.,Mc GraW-Hill,New york ,san Francisco.
22. Mourik . R . & Raven , R . (2006) , " A Practioner's view on Strategic Niche Management : Towards a Future Research Outline " , research center of the Netherland , ECN , Eindhoven University of Technology.
23. 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 .
24. Sinkula , James , M ., (1994) , " Market in Formation processing and Organizational Learning " , Journal of Marketing , Vol . 58 , No . 1.
25. Toften , Kjell , and Hammervoll , Trond (2010), *" Niche Marketing and Strategic Capabilities : an explorating Study of Specialized Firm "* , Marketing Intelligence and planning Scince Journal , ISSN , Vol . 28 , No . 6 .
26. Van Raak , D ., (2007) , " *Strategic Niche Management and Transition Management : Different but Complementary Approaches*  " , DRIFT , Erasmus University Rotterdam
27. 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.
28. Vuckic , Asmir , (2012),**" *Uncovering the Mystery of Improvisation in project Management* "** , Master of Science Thesies , University Gotdborg , Sweden , Northumbria .
29. Weber , m., r. Hoogma, b. Lane , & j. Schot (1999), " experimenting for sustainable transport innovations: a workbook for strategic niche management. " enschede: twente university.
30. Witkamp , Marten , M , & Raven , Rob , & Royakkers , Lamber (2011) , " Strategic Niche Management of social Innovation : the case of Social Entrepreneurship in the Nether Lands " , Eindhoven centere for Innovation studies (ECIS) , Eindhoven University of Technology , the Netther lands .