

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Abbas Alya Esam. The effect of Organizational Trust in achieving Strategic Success: An exploratory study of the opinions of a sample of Iraqi Central Bank. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (2):120-133.

The effect of Organizational Trust in achieving Strategic Success: An exploratory study of the opinions of a sample of Iraqi Central Bank

Alya Esam Abbas¹

⁽¹⁾Middle Technical University _ Administrative Technical College - Baghdad, Baghdad, Iraq

¹ alyadania@mtu.edu.iq

Abstract. This research aimed to study the existence of a correlation between organizational trust and strategic success, and to know the nature of this relationship depended on the viewpoint of employees of the Central Bank of Iraq. The questionnaire was adopted to collect data from the research sample. The research sample consisted of (35) employees of the Central Bank at various senior administrative levels (general manager, department manager, division manager, unit official). Questionnaire forms were distributed to them and (30) valid forms were retrieved for analysis. The statistical program Spss v.26 was relied upon to analyze the questionnaire data based on some tests, including the simple correlation analysis (Pearson) to know the nature of the relationship between the research variables and analysis of variance to identify the presence of the affect of the independent variable (organizational confidence) on the dependent variable (strategic success). The research reached a set of conclusions, the most prominent of which was the existence of a medium correlation relationship between the main research variables, As well as the presence of a statistically significant effect of organizational confidence on strategic success.

Keywords: organizational trust, strategic success.

تأثير الثقة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي:

دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي البنك المركزي العراقي

م.م عالية عصام عباس¹

¹ الجامعة التقنية الوسطى _ الكلية التقنية الادارية - بغداد، بغداد، العراق

المستخلص: هدف البحث الى دراسة وجود علاقة ارتباط ما بين الثقة التنظيمية وبين النجاح الاستراتيجي ومعرفة طبيعة هذه العلاقة وحسب وجهة نظر العاملين في البنك المركزي العراقي. تم اعتماد استمارة الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث. تألفت عينة البحث من (٣٥) موظف في البنك المركزي في مختلف المستويات الادارية العليا (مدير عام، مدير قسم، مدير شعبة، مسؤول وحدة). تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم وتم استرجاع (٣٠) استمارة صالحة للتحليل. اعتمد على البرنامج الاحصائي Spss v.26 في تحليل بيانات الاستبيان بالاعتماد على

بعض الاختبارات ومنها تحليل الارتباط البسيط (بيرسون) لمعرفة طبيعة العلاقة ما بين متغيرات البحث. وتحليل التباين للتعرف على وجود التأثير للمتغير المستقل (الثقة التنظيمية) على المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي). توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان ابرزها وجود علاقة ارتباط متوسطة ما بين متغيرات البحث الرئيسية وكذلك وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للثقة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي. **الكلمات المفتاحية:** الثقة التنظيمية، النجاح الاستراتيجي.

Corresponding Author: E-mail: alyadania@mtu.edu.iq

المقدمة

يعتبر مفهومي الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في علم الادارة. بدأت المنظمات تهتم بها في السنوات الاخيرة لما لها من تأثير مباشر في نجاح المنظمات وبقاءها. لذلك نجد الكثير من الدراسات حاولت التركيز عليها وتطبيقها في منظمات انتاجية وخدمية، اذا اعتمد الباحثين في الدراسات السابقة على دراسة المتغيرات منفصلة عن بعضها. بينما سعى هذا البحث الى محاولة ايجاد طبيعة العلاقة ما بين متغيرات البحث (الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي) وكذلك مدى تأثير الثقة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي للمنظمة فيالبنك المركزي العراقي باعتباره مجتمع البحث. جاء هذا البحث في اربع فقرات رئيسة اذ بينت الفقرة الاولى منه منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث. بينما وضحت الفقرة الثانية من البحث الجانب النظري من خلال الاطلاع على الكتب والادبيات والمنشورات ذات الصلة. في حين انفردت الفقرة الثالثة بالجانب العملي للبحث من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة استمارة الاستبيان، فيما اوضحت الفقرة الرابعة اهم الاستنتاجات والتوصيات.

اولاً: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

١- مشكلة البحث

تنطلق مشكلة البحث من خلال التساؤلات المحورية التالية:

- أ. ما هي ابرز ما توصل اليه الفكر الاداري الحديث بخصوص متغيرات البحث (الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي)؟
- ب. ما هي طبيعة العلاقة ما بين متغيرات البحث الرئيسية (الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي) في البنك المركزي العراقي؟
- ت. هل يوجد تأثير تسببه الثقة التنظيمية على النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي العراقي؟

٢- أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى الآتي:

- أ. بناء إطار معرفي حول متغيرات البحث (الثقة التنظيمية و النجاح الاستراتيجي) من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الرئيسية.
- ب. التعرف على طبيعة العلاقة ما بين متغيرات البحث (الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي).
- ت. قياس تأثير الثقة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي.

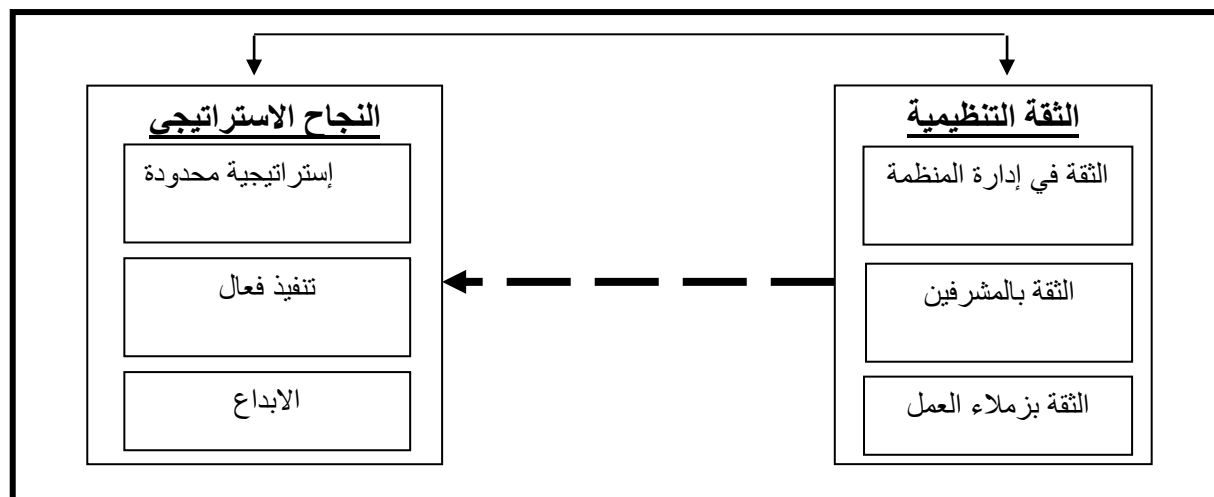
٣- أهمية البحث

جاءت أهمية البحث من خلال الآتي:

- أ. تشخيص العلاقة ما بين الثقة التنظيمية و النجاح الاستراتيجي في البنك المركزي العراقي.
- ب. قياس مستوى تطبيق البنك المركزي العراقي لمتغيرات البحث الرئيسية (الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي).
- ت. جاءت أهمية البحث من خلال تقديم البحث ملخصاً عن اهم افكار الباحثين والكتاب لمتغيرات البحث (الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي) أما من ناحية الجانب العملي فجاءت أهمية البحث من خلال تقديم استنتاجات وتوصيات للبنك قيد الدراسة جاءت نتيجة مسح آراء موظفيها بخصوص متغيرات البحث.

٤- المخطط الفرضي للبحث

يبين المخطط الفرضي للبحث الموضح في الشكل (1) العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية ومتغيراتها الفرعية وكالاتي :



الشكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

٥- فرضيات البحث

وضعت الباحثة فرضيتان رئيسيتان سيتم اختبارها بأساليب ووسائل احصائية مختلفة للتأكد من صحتها او نفيها وكالاتي:
الفرضية الرئيسية الأولى :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة في إدارة المنظمة والنجاح الاستراتيجي.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بالمشرفين والنجاح الاستراتيجي.

ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بزملاء العمل والنجاح الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

٦- منهج البحث، مقاييسه واسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة المنهج الاستطلاعي الوصفي التحليلي في التعامل مع مشكلة البحث، وقد تم الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة للبحث والتي تم تقسيمها الى ثلاث محاور رئيسة تمثل البيانات الشخصية ومتغيرات البحث (الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي). تم تصنيف فقرات متغيرات البحث تبعاً لمتغيراته الفرعية وكما في الجدول (١)

جدول (١) فقرات الاستبانة

المتغير	مقاييس المتغيرات	المصادر المعتمدة في تحديد مقاييس المتغيرات
الثقة التنظيمية	- الثقة في إدارة المنظمة. - الثقة بالمشرفين - الثقة بزملاء العمل	Altuntas and Baykal (2010) كاظم (٢٠١٤)
النجاح الاستراتيجي	- إستراتيجية محدودة - تنفيذ فعال - الابداع	الحلالمه والعزاوي، ٢٠٠٩

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

٧- الصدق والثبات

أ. الصدق الظاهري: جرى التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة خلال عرضها على مجموعة من اساتذة ادارة الاعمال والسلوك التنظيمي اصحاب الاختصاص لتحكيم مدى وضوح فقرتها. تم تعديل الاستبانة في ضوء الملاحظات وبذلك تحقق الصدق الظاهري.

ب. اختبار الثبات: يقصد بالثبات ان المقياس المعتمد يعطي نفس النتائج فيما لو اعيد تطبيقه على الشركة نفسها بعد مدة من الزمن. تم حساب معامل الثبات باستعمال اختبار الفا -كرونباخ (Cronbach`s Alpha) لقياس ثبات الاستبانة. وكانت النتائج كما الجدول (2) كالاتي:

جدول (2): نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس الثبات

معامل الثبات	الاستبيان
0.77	الثقة التنظيمية
0.72	النجاح الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss

٨- حدود وعينة البحث

أ. **الحدود المكانية:** تم اختيار البنك المركزي العراقي ليكون مجتمع البحث كونه منظمة كبيرة رسمية تعتمد التخطيط الاستراتيجي في عملها بالإضافة الى سعيها الدائم في الوصول الى النجاح الاستراتيجي.

ب. **الحدود الزمانية:** استغرقت الباحثة في البحث النظري والميداني للبحث مدة زمنية بحدود خمسة أشهر ابتداءً من 1/4/2022 لغاية 1/9/2022.

ت. **عينة البحث:** تم اختيار عينة تتألف من 35 موظف في مستويات ادارية مختلفة داخل البنك من مدراء عاميين ومدراء اقسام، مدراء شعب ومدراء وحدات.

٩- الادوات الاحصائية المستخدمة

استخدمت الباحثة حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS v.26) وتم اجراء الاختبارات الاحصائية الاتية:

أ. اختبار الفا -كروناخ (Cronbach's Alpha) لغرض قياس مدى ثبات الاستبانة.

ب. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

ت. الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، انحراف معياري، الاهمية النسبية)

ث. معامل الارتباط Pearson

ج. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

١٠- متغيرات البحث والتعاريف الاجرائية لها

أ. **الثقة التنظيمية:** يقصد بها التوقعات الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه نوايا وسلوكيات مختلف أعضاء المنظمة بناء على الأدوار التنظيمية والعلاقات والخبرات ومدى الاعتماد على بعضهم البعض .

ب. **النجاح الاستراتيجي:** قدرة المنظمة على اختيار المدخلات المعرفية والتعلم المستمر بما يضمن لها المنافسة والبقاء في ميدان الاعمال والتكيف والنمو في ضل الاهداف التي تسعى لتحقيقها.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة

أ. بعض الدراسات السابقة عربية واجنبية تتعلق بمتغير الثقة التنظيمية

دراسة مناع (2014)

عنوان الدراسة	تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) موظفي ١٠ شركات ادوية وبتروكيماويات مصرية ٣٠٧ استبانة صالحة للتفريغ والتحليل.
هدف الدراسة	- التعرف على طبيعة العلاقة ما بين الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. - التعرف على تأثير الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.
الأساليب المعتمدة	المنهج الوصفي التحليلي مستخدم الاستبانة كأداة لجمع بيانات العينة
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها وجود علاقة ارتباط طردية قوية ما بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

دراسة خوين (٢٠١٥)

عنوان الدراسة	الثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام لدى الافراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية
عينة الدراسة	تألفت عينة الدراسة من ٦٠ شخص عامل في شركة بغداد للمشروبات الغازية تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم واستردادها جميعها صالحة للتحليل.
هدف الدراسة	- دراسة نوع العلاقة ما بين الابعاد الفرعية للثقة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي. - قياس مستوى التأثير لمتغيرات الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.
الأساليب المعتمدة	استمارة الاستبانة وبعض الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل والاختبار وقياس العلاقة والتأثير
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط معنوية قوية ما بين ابعاد الثقة التنظيمية الفرعية وبين الالتزام لدى الافراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية.

دراسة (Guzzo et al (2021)

Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees affective responses to managers communication	عنوان الدراسة
تألفت عينة الدراسة من ٥٠٠٠ موظف من العاملين في مجال الاغذية والمشروبات وامكان الإقامة في الولايات المتحدة الأمريكية في الاماكن التي قررت البقاء مفتوحة خلال جائحة كورونا والتي كان عليها تغيير عملياتها بشكل جذري نتيجة الجائحة.	عينة الدراسة
الهدف الرئيس للبحث هو قياس الدور الذي تلعبه العواطف في تطوير الثقة التنظيمية للشركات التي استمرت في العمل اثناء جائحة كورونا باتباع معايير مركز السيطرة على الأمراض CDC مقابل تجاهل معايير مركز السيطرة على الأمراض.	هدف الدراسة
تم استخدام استمارة استبيان لجمع البيانات من عينة البحث ولضمان ان تكون البيانات دقيقة وصحيحة فقد تم عمل استمارة استبيان الكترونية ومنح دولار واحد لكل عامل يكمل عملية ملئ الاستمارة بصورة صحيحة باعتماد مقياس ليكرت الخماسي.	الأساليب المعتمدة
اظهرت نتائج الدراسة ان المدراء الذين اتبعوا معايير مركز السيطرة على الأمراض الأمريكي CDC جعل الموظفين العاملين معهم اكثر راحة ويشعرون بالامان في العمل. مقارنة بالموظفين الذين يعملون مع مدراء تجاهلوا معايير مركز السيطرة على الأمراض والذي ولد لديهم الخوف من الإصابة بفيروس كورونا وجعلهم غاضبين تجاه المنظمة والتي بدورها اثرت بصورة كبيرة على الثقة التنظيمية للعاملين.	أهم الاستنتاجات

ب. بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغير النجاح الاستراتيجي

دراسة الكبيسي و حسن (٢٠١٨)

علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي	عنوان الدراسة
تألفت عينة الدراسة من ٦٠ شخص من عمداء الكليات الاهلية ومعاونهم ورؤساء الاقسام في بعض الكليات الاهلية بمحافظة بغداد.	عينة الدراسة
هدفت الدراسة الى تشخيص مستويات المعرفة وعملياتها في الكليات الاهلية ودراسة طبيعة العلاقة ما بين ابعاد نقل المعرفة وابعاد النجاح الاستراتيجي فيها.	هدف الدراسة
تم اعتماد استمارة الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث . تم تفرغ الاستبانة وتحليلها احصائيا ببرنامج الاحصائي Spss لتحليل البيانات.	الأساليب المعتمدة
ان توظيف العوامل الحرجة لنقل المعرفة في مجتمع البحث زاد من تعزيز فرص النجاح الاستراتيجي لديهم. ان طبيعة العلاقة ما بين العوامل الحرجة لنقل المعرفة والنجاح الاستراتيجي كانت عالية جدا وطردية وهو بدوره يعكس انه اذا ما تكاملت العوامل الحرجة لنقل المعرفة مع بعضها فانها ستحقق ارتفاع في ابعاد النجاح الاستراتيجي مجتمعة افضل منها منفردة.	أهم الاستنتاجات

دراسة بلقاسم (2013)

دور تدريب الكفاءات على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الخدمية: دراسة حال في الشركة الجزائرية للتأمينات الشاملة.	عنوان الدراسة
تألفت عينة الدراسة من ١٢ عامل من العاملين في الشركة الجزائرية للتأمينات الشاملة تم استرداد ١٠ استمارات صالحة للتحليل.	عينة الدراسة
هدفت الدراسة الى معرفة دور تدريب الكفاءات في الشركة مجتمع البحث على النجاح الاستراتيجي من خلال ابراز اهمية التدريب واساليبه في تحقيق النجاح الاستراتيجي.	هدف الدراسة
تم استخدام المنهج التحليلي الاحصائي في هذه الدراسة من خلال تصميم استمارة استبيان باعتماد مقياس ليكرت الخماسي.	الأساليب المعتمدة
• وجود علاقة ارتباط معنوية بين تدريب العاملين والنجاح الاستراتيجي في الشركة قيد البحث. • تعتمد المنظمة قيد البحث على التدريب وتعتبره اساس نجاحها من خلال تنمية قدرات موظفيها بالوقت المناسب.	أهم الاستنتاجات

دراسة (Dawood and Mahmoud (2021)

Strategic success according to the strategic alignment: case study of the municipalities of capital of Baghdad	عنوان الدراسة
تم استخدام قائمة الفحص لقياس الفجوة ما بين التوافق الاستراتيجي وبين النجاح الاستراتيجي بالاعتماد على اجابات القيادات العليا والمتوسطة في امانة بغداد.	عينة الدراسة
• قياس حجم الفجوة ما بين النجاح الاستراتيجي والتوافق الاستراتيجي. • بيان اي بعد فرعي هو صاحب الفجوة الاكبر لغرض معالجته من قبل المنظمة مجتمع البحث.	هدف الدراسة
قائمة الفحص checklist.	الأساليب المعتمدة
قلة اهتمام امانة بغداد بكوادرها خصوصا اصحاب الخبرات والمهارات العالية وبالاخص لانهم اصحاب التأثير الاكبر على طبيعة العلاقة ما بين التوافق الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي.	أهم الاستنتاجات

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

- أ. تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوعي الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي بصورة مستقلة، ولكن لا توجد دراسة ربطت بين المتغيرين وحسب علم الباحثة، لاسيما في البيئة العراقية.
- ب. وتم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال اعتبارها دليلاً للوصول الى بعض المراجع والدراسات والمواقع الالكترونية المتعلقة بموضوع البحث والذي بدوره ساعد الباحثة في بناء الإطار النظري للدراسة، فضلاً عن الاطلاع على منهجيات هذه الدراسات و ملاحظة تسلسل فقراتها بالشكل الذي مكن الباحث من بلورة مشكلة الدراسة ودعم منهجيتها والتعرف إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة ورسم مخططها الفرضي.

المبحث الثاني: الجانب النظري

١- مفهوم الثقة التنظيمية

عرفت الثقة التنظيمية بتعاريف عديدة حسب وجهة نظر الكتاب والباحثين فقد وردت تعاريف متعددة لها فقد عرفت على انها "درجة ايمان الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها ادارة المنظمة والتي بدورها تقوم بتنفيذها وادارتها بشكل عادل ولجميع الاطراف وببنفس الاتجاه" (مناع، ٢٠١٤: ٢٩٣). بينما عرفها آخرون على انها " رغبة المجموعة او الفرد ليكون تحت عرضة للتأثر بافعال الطرف الاخر في ضوء ثقته بان ذلك الطرف ذو نزعة خيرية وموثوق به وكفوء وصادق ومتفتح" (خوين، ٢٠١٥: ١٢٧). بينما عرفها (Guzzo et.al, 2021:4) على انها " حالة نفسية تشتمل على نية قبول الموظف التوقعات الايجابية او سلوك ايجابي لشخص اخر او الادارة العليا" وهنا يشير الى طبيعة العلاقة بين الموظف وصاحب العمل والتي تتسم بالايجابية نتيجة الثقة التنظيمية.

بينما عرفها (weibel et.al,2016:437) على انها " رغبة الموظف في ان يكون مطمئناً في عمله بناء على التوقعات الايجابية فيما يتعلف بنوايا شخص اخر (الادارة العليا)"

اما (Yeh,2009:75) فقد عرفها على انها "مقدار ما يتوقعه العمال من ان الافراد او المجموعة في العمل سوف تبذل قصارى جهودها للتصرف بنية حسنة وفقاً للالتزامات المكتوبة او الضمنية. فهي بالتالي رغبة الطرف الاخر بالقيام بعمل معين صحيح بغض النظر من قدرة الجانب الاخر من مراقبة الادارة العليا او ان الادارة العليا تعمل على التحكم بالعاملين".

من التعاريف اعلاه يمكن التوصل الى تعريف إجرائي شامل للثقة التنظيمية على انها ثقة متبادلة وتعاون متبادل مابين العاملين في المنظمة وما بين الادارة العليا بحيث يضمن الطرفين القيام باداء اعمالهم بصورة صحيحة من دون ان يضر احدهما الاخر او ينتفع احدهما على حساب خسارة الطرف الاخر.

٢- أهمية الثقة التنظيمية

حدد الباحثين ومن خلال الدراسات الاهمية التي يمكن ان تحققها المنظمات من خلال زيادة الثقة التنظيمية للعاملين لديها ويمكن ايجازها بالاتي: (Guzzo et.al, 2021:2-3) (خوين، ٢٠١٥: ١٢٨)

١. مؤشر هام على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة.
٢. زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
٣. تقليل دوران العمل.
٤. يمكن ان يؤدي زيادة الثقة التنظيمية الى زيادة في اداء العاملين وتحسين في جودة الاداء.
٥. تقليل الصراعات داخل المنظمة.
٦. تقليل من مستوى الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر من قبل الادارة العليا.
٧. تحقيق الامان المستقبلي بين الاطراف جميعا داخل المنظمة.

٣- ابعاد الثقة التنظيمية:

تنوعت ابعاد الثقة التنظيمية حسب وجهات نظر الباحثين معتمدين في ذلك على طبيعة المنظمات المراد قياسالثقة التنظيمية فيها وكذلك طبيعة عمل كل واحدة منها. فقد حددت (كاظم، ٢٠١٤: ٢٣٢-٢٣٣) الابعاد على انها:

١. الثقة بالادارة العليا: ويتضمن ثقة العاملين بان الادارة العليا صادقة في التعامل معهم وانها لن تسلب حقوقهم او تعمل ضدهم. وعلى هذا الاساس يعمل الموظفون وهم مطمئنين من ان قادتهم حريصون كل الحرص على مصلحة العمل والعاملين وان جميع العاملين متساوون من ناحية الحقوق دونما تمييز بين عامل وآخر.
٢. الثقة بالمشرفين: المشرّف هو الشخص المسؤول عن العاملين وتأتي ثقة العامل بالمشرّف من خلال درجة اهتمام المشرّف بالعامل ودعمه واسناده وتعليمه وتحفيزه وتقديم كل الدعم المادي والمعنوي له. ان المشرّف الجيد هو الذي يكون قادراً على ان يكسب رؤوسيه ويشعرهم بالثقة في العمل معه بغية الحصول على افضل المخرجات منهم.
٣. الثقة بزملاء العمل: يشير هذا المتغير الى طبيعة العلاقة ما بين الافراد انفسهم داخل المنظمة من خلال العلاقات التعاونية فيما بينهم والتي يمكن ان تنعكس بصورة ايجابية في تحسين نوع العمل وجودته بالاضافة الى انه في بعض الاحيان الثقة بزملاء العمل تدفع العامل الى التكلم بحرية عن مشاكله في العمل والصعوبات التي تواجهه والتي من الممكن ان يساعد زملاء العمل في تجاوز هذه المشاكل وحل الصعوبات.

بينما بين باحثون آخرون أبعاد الثقة التنظيمية من منظور مختلف . والجدول الآتي يوضح وجهات نظر الباحثون لأبعاد الثقة التنظيمية وكالاتي:

جدول (3) أبعاد الثقة التنظيمية

ت	الباحثون	أبعاد الثقة التنظيمية
1	Jiang and Chen (2017)	الثقة التنظيمية القائمة على المعرفة ، الثقة التنظيمية القائمة على الوجدان
2	Schmidt and Schreiber (2019)	الثقة، الصدق والنزاهة، الاحسان، الضعف والمخاطرة، الولاء والالتزام، الجدارة بالثقة، السمعة، النفوذ والسلطة.
3	Blomqvist and Stahle (2011)	الكفاءة، النوايا الحسنة، السلوك
4	Coote et.al (2003)	الصدق، النزاهة والموثوقية
5	Norman (2002)	الثقة القائمة على الكفاءة، الثقة القائمة على النوايا الحسنة
6	Altuntas and Baykal (2010)	الثقة بالادارة العليا، الثقة بالمنظمة، الثقة بالعاملين

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

٤- مفهوم النجاح الاستراتيجي

مثل باقي المصطلحات الادارية الاخرى فقد تم تعريف النجاح الاستراتيجي بالاعتماد على وجهات نظر الكتاب والباحثين والدراسات بتعاريف عديدة. فقد عرف النجاح الاستراتيجي على انه " القدرة التي تتمتع بها المنظمات للبقاء والتكيف والنمو في ظل ما تم التخطيط له من اهداف " (الركابي، ٢٠٠٤: ٣٤٣).

بينما عرفها آخرون على انها "النجاح بطريقة صياغة استراتيجيات المنظمة وتنفيذها ومن ثم متابعتها للتأكد من انها حققت الغرض من صياغتها" (ابراهيم، ٢٠١٧: ٢٠١٤).

بينما حددها الندوي فضيلة على انها "قابلية المنظمات على تحقيق اهدافها على المدى الطويل من خلال مواكبة التغييرات البيئية ذات العلاقة باحتياجات المنظمة وعلاقتها مع المنافسين. ويتم ذلك من خلال تشخيص نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة ومحاولة تقليص نقاط الضعف وتعظيم نقاط القوة بالطريقة التي تحسن فيه الاداء" (Dawood & Mahmoud, 2021: 6514).

ولم يقتصر مفهوم النجاح الاستراتيجي على هذه التعاريف بل تخطاها البعض ليشير الى انه كل ما له علاقة بكفاءة المنظمة من خلال الجمع بين مؤشرات النجاح من خلال تحقيق المنظمة لاهدافها وهذا يقاس الفاعلية للمنظمة والكفاءة تقاس من خلال قياس مؤشرات الموارد المتاحة للمنظمة. (الحلالمه والعزاوي ٢٠٠٩: ١٩). بينما عرفها آخرون على انها " التركيز على بناء العلاقات مع الزبائن والحفاظ عليهم من خلال التنافس في الاعمال". (الكبيسي و حسن، ٢٠١٨: ٢٣).

بينما رأها باحثون آخرون على انها " مجموعة متكاملة من العوامل والعمليات الادارية التي تساعد المنظمات في التميز على المدى الطويل ومن خلاله يمكن ان تحقق هذه المنظمات اهدافها الاستراتيجية في ظل البيئة التي تعمل بها المنظمة ومن خلال طبيعة نشاطها". (جاسم و عصاد، ٢٠١٨: ١٧٣).

٥- اهداف النجاح الاستراتيجي:

يمكن ان يحقق النجاح الاستراتيجي مجموعة من الاهداف يمكن ايجازها بالآتي: (الكبيسي و حسن، ٢٠١٨: ٢٤) (حسين، ٢٠٢٠: ١٠).

أ- يعتبر النجاح الاستراتيجي احدى مقاييس تقويم الاداء للمنظمات ويتم ذلك من خلال المقارنة ما بين الاهداف المصاغة وما بين ما تحقق فعلياً.

ب- يهدف النجاح الاستراتيجي الى مساعدة المنظمة على زيادة كفاءتها من خلال النجاح التنظيمي بالاضافة الى اعتماد اسلوب منهجي علمي في ادارة جميع انشطتها.

ت- من اهداف النجاح الاستراتيجي جذب زبائن جدد للمنظمة ومحاولة زيادة ولاءهم للعلامة التجارية للمنظمة من خلال الاحتفاظ بهم كزبائن دائمين.

ث- من خلال النجاح الاستراتيجي فان المنظمات تهدف الى تحقيق الريادة والتميز وزيادة عوائدها.

ج- يهدف النجاح الاستراتيجي الى زيادة كفاءة المنظمات في استثمار امكانياتها ومواردها المتاحة.

ح- يهدف النجاح الاستراتيجي الى تعزيز فاعلية المنظمات من خلال تحقيق اهدافها من خلال تعزيز سمعتها والمحافظة على حصتها السوقية.

٦- أبعاد النجاح الاستراتيجي

حددت الدراسات السابقة للباحثين مجموعة مختلفة من أبعاد النجاح الاستراتيجي كلاً حسب وجهة نظره والهدف المراد الوصول اليه في بحوثهم وكتبهم. لكن أغلبهم اتفقوا على انها اي شيء يوصل المنظمة الى اهدافها المرسومة يعتبر نجاحاً استراتيجياً. فقد حددت مجموعة من الباحثين أبعاد النجاح الاستراتيجي على انها:

أ- البقاء: ويقصد به قدرة المنظمة على ان تبقى في التنافس حتى بعد ان تدخل منظمات جديدة ومنتجات مبتكرة جديدة. ويعتبر البقاء هدفاً أساسياً لكل منظمات الاعمال وهو ما يدفعها جميعاً الى تقديم كل ما يرضى اصحاب المصالح من (موردين وموظفين وزبائن وكل من له علاقة بطبيعة المنظمة). ويمكن للمنظمات ان تبقى فترة اطول كلما استطاعت ان تواكب التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على حد سواء (Hlehel, 2022: 79).

ب- التكيف: أصبحت بيئة العمل الداخلية والخارجية تمتاز بالديناميكية وعدم الاستقرار، وهذا بدوره يؤدي الى ظهور منظمات جديدة او الطلب على منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات جديدة للزبائن. واصبح الزاماً على المنظمات القائمة ان تتكيف مع هذه التغييرات. والمنظمات المتكيفة هي المنظمات التي لديها القدرة على التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي تتوقع ان تواجهها مستقبلاً ومحاولة ايجاد الطرق التي تستطيع السيطرة بها على تلك المشاكل (الشماع وحمود، ٢٠٠٠: ٣٤٤). بعض المنظمات اثناء تكيفها تجري بعض التعديلات البسيطة من خلال التغيير في طريقة عملها او في هيكلها التنظيمي او قد تضطر في بعض الاحيان الى اجراء تغييرات جذرية مثل سحب منتجاتها من الاسواق وتقديم منتج جديد او الانسحاب من اسواق معينة.

ت- النمو: يقصد بالنمو السماح للمنظمات بزيادة قيمتها من خلال زيادة حصتها السوقية، ويمكن ان يتم ذلك من خلال اجراء التحسينات على ميزتها التنافسية. ويعتبر النمو واحدة من اهم اهداف المنظمات والتي تسعى الى الوصول اليه من خلال زيادة في حجم مبيعاتها، زيادة في استثماراتها او الزيادة في حجم العوائد المتحققة (حسين، ٢٠٢٠: ١٢).

ث- التعلم: يشير التعلم الى قدرة المنظمات على تعزيز معرفتها واستخدام هذه المعرفة المكتسبة في تحقيق التحسين المستمر لعملياتها. تضمن المنظمات من خلال التعلم المواكبة وعدم التقادم والتي بدورها تقود المنظمة الى النجاح والازدهار (حسين، ٢٠٢٠: ١١).

بينما حدد باحثون اخرون ابعاد النجاح الاستراتيجي من منظور مختلف. والجدول (4) الاتي يوضح وجهات نظر الباحثون لابعاد النجاح الاستراتيجي وكالاتي:

جدول (4): ابعاد النجاح الاستراتيجي

ت	الباحثون	ابعاد النجاح الاستراتيجي
١	محمد و عصاد، ٢٠١٨	التحليل البيئي، التفكير الابداعي، القرار الاستراتيجي، التنفيذ الفعال، القدرات القيادية.
٢	الحلالم والعزاوي، ٢٠٠٩	استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، الابداع
٣	التميمي والخشالي، ٢٠١٥	ثقافة تحفيزية، تنظيم افقي، مواهب محورية، قيادة عادلة، ابتكار مستمر، ثقافات متكررة
٤	بلقاسم، ٢٠١٣ Hlehel, 2022	التحسين المستمر، التكيف، النمو، البقاء
٥	ابراهيم، ٢٠١٧	جودة الخدمة المقدمة للزبون، تشجيع الابتكار والابداع، مهارات الموظفين، منتجات وخدمات متميزة، التكيف والمرونة.
٦	Dawood and Mahmoud, 2021	Growth, Effective implementation, Specific strategy

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

المبحث الثالث: الجانب العملي

يهدف هذا المبحث الى تقديم اطار متكامل عن الخطوات والاجراءات الاحصائية المطلوبة لاختبار فرضيات البحث للتحقق من قبولها او رفضها بالاعتماد على مجموعة من الادوات الاحصائية باستخدام حزمة spss.

١- متغيرات الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان ليشمل ثلاث متغيرات اساسية صممت جميعها لتغطي الحاجة من استمارة الاستبيان مع مراعاة تحديد خصائص عينة البحث لمعرفة الاختلافات فيما بينها وعلاقة هذه التغييرات على نوعية الاجابة عن الاسئلة وهي:

أ. البيانات الشخصية.

يوضح الجدول (5) خصائص البيانات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة) بالنسبة لعينة البحث عليهم وكالاتي:

الجدول (5): التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية

النسبة المئوية	التكرارات	النوع الاجتماعي
46.7%	14	ذكر
53.3%	16	انثى
100%	30	المجموع
النسب المئوية	التكرارات	العمر
43.3%	13	20-30 سنة
43.3%	13	31-40 سنة
13.4%	4	41- 50 سنة
0	0	51 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

النسبة المئوية	التكرارات	التحصيل الدراسي
0%	0	اعدادية فما دون
0%	0	دبلوم
63.3%	19	بكالوريوس
36.7%	11	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	30	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	مدة الخدمة
53.3%	16	اقل من ٥ سنوات
10%	3	٥ - ١٠ سنوات
30%	9	١١ - ١٥ سنوات
6.7%	2	١٦ - ٢٠ سنوات
0%	0	٢١ - ٢٥ سنوات
0%	0	٢٦ سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: إحصاء الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss

ب. وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيرات البحث

في هذه الفقرة سيتم توضيح الوسط الحسابي المرجح لاجابات عينة البحث على اسئلة الاستبانة. وتم الاعتماد تدرجات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي تتراوح قيمته بين اعلى رتبة (5) اتفق تماماً، وادنى رتبة (1) لا اتفق تماماً. ويعد هذا المقياس الأكثر استخداماً في البحوث الادارية، وبموجب هذا المقياس هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية المرجحة وكالاتي:

الفئة	التفسير
1 - 1.80	منخفض جداً
1.81 - 2.60	منخفض
2.61 - 3.40	متوسط
4.20 - 3.41	مرتفع
4.21 - 5	مرتفع جداً

والجدول (6) يوضح نتيجة تحليل Spss للمتوسطات الحسابية المرجحة الانحراف المعياري، مستوى الاجابة والاهمية النسبية لغرض وصف متغيرات البحث، وكما هو موضح في جدول (6)

الجدول (6) : الاوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاسئلة الاستبانة

ت	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	درجة الاهمية
الثقة التنظيمية (X)						
X1 الثقة في ادارة المنظمة						
1	X11	4.30	0.466	0.86	مرتفع جدا	الاول
2	X12	3.17	1.147	0.63	متوسط	الخامس
3	X13	4.03	0.809	0.81	مرتفع	الثالث
4	X14	4.20	0.664	0.84	مرتفع جدا	الثاني
5	X15	3.33	1.124	0.67	متوسط	الرابع
X2 الثقة بالمشرفين						
6	X21	3.47	0.937	0.69	مرتفع	الثالث
7	X22	3.50	1.106	0.70	مرتفع	الثاني

الاول	مرتفع	0.73	1.093	3.67	X23	8
الرابع	متوسط	0.65	1.081	3.27	X24	9
الخامس	متوسط	0.64	0.847	3.20	X25	10
X3 الثقة بزملاء العمل						
الثالث	مرتفع	0.72	0.855	3.60	X31	11
الثاني	مرتفع	0.76	0.887	3.80	X32	12
الاول	مرتفع	0.80	0.871	4.00	X33	13
الثالث	مرتفع	0.72	0.885	3.60	X34	14
الرابع	مرتفع	0.71	0.898	3.57	X35	15
النجاح الاستراتيجي Y						
Y1 الاستراتيجية المحدودة						
الثاني	مرتفع	0.82	0.845	4.10	Y11	16
الثالث	مرتفع	0.78	0.885	3.90	Y12	17
الاول	مرتفع	0.83	0.819	4.13	Y13	18
الاول	مرتفع	0.83	0.592	4.17	Y14	19
الرابع	مرتفع	0.69	1.165	3.43	Y15	20
Y2 التنفيذ الفعال						
الاول	مرتفع	0.80	0.743	4.00	Y21	21
الرابع	مرتفع	0.71	1.074	3.53	Y22	22
الثالث	مرتفع	0.75	1.048	3.73	Y23	23
الثاني	مرتفع	0.78	0.885	3.90	Y24	24
الثالث	مرتفع	0.75	1.006	3.77	Y25	25
Y3 الابداع						
الرابع	مرتفع	0.75	0.774	3.77	Y31	26
الخامس	مرتفع	0.73	0.922	3.67	Y32	27
الثالث	مرتفع	0.77	0.730	3.87	Y33	28
الثاني	مرتفع	0.79	0.785	3.93	Y34	29
الاول	مرتفع	0.81	1.172	4.07	Y35	30

المصدر : إعداد الباحث وفقاً لنتائج النظام الإحصائي spss

- يلاحظ من الجدول اعلاه بأن قيم الوسط الحسابي المرجح للثقة التنظيمية (الثقة في ادارة المنظمة) كانت مرتفعة اذ بلغت (4.20, 4.03, 4.30) على التوالي وانحرافه المعياري العام بلغ (0.466, 0.809, 0.664) ، وهذا يعني بان هذه المتغيرات تعد واضحة بشكل كبير لافراد عينة البحث بنسبة اتفاق بلغت (84%, 81%, 86%) حسب اجابات عينة البحث ويعود ذلك الى ارتفاع ثقة العاملين في ادارة البنك المركزي ومدى الشفافية التي تتبعها الادارات العليا في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بالاعتماد على ادارة المنظمة. واحرز السؤال الاول المتعلق بـ (إدارة البنك المركزي قادرة على انجاز اعمالها في مختلف الظروف) وهو المتغير (X11) على المرتبة الاولى من ناحية الاهمية النسبية.
- اما المتغير الفرعي الثاني (الثقة بالمشرفين) فقد بينت نتائج الوساط الحسابية المرجحة انها تتراوح ما بين مرتفعة الى متوسطة. حيث احتل المتغير (X23) والمتمثل بـ (اختصاص المشرف ومعرفة بتفاصيل العمل تجعلني اثق به) اعلى وسط حسابي مرجح إذ بلغ (3.67) وبانحراف معياري مقداره (1.093) وكانت الاهمية النسبية للسؤال ضمن هذا المتغير هو (73%).

- بالنسبة للمتغير الفرعي الثالث للثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل) فقد حقق السؤال الثالث (X33) أعلى أهمية نسبية وبوسط حسابي مرجح مقداره (4.00) وانحراف معياري (0.871). وحقق هذا السؤال والمتضمن (زملائي في العمل قادرين على انجاز اعمالهم في مختلف الظروف) أعلى أهمية نسبية بمقدار (80%) من اجابات عينة البحث.
- اما فيما يخص المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي وبالإشارة الى المتغير الفرعي (Y1) المتعلقة بالاستراتيجية المحدودة. وبالنظر الى مخرجات تحليل الاستبانة للمتغير الفرعي (Y1) نلاحظ ان قيم الوسط الحسابي المرجح تتراوح ما بين مرتفعة الى متوسطة. وحرز السؤالين (Y13 , Y14) المرتبة الاولى بأعلى أهمية نسبية مقدارها (83%). اذ ان عينة البحث كانت متفقة جداً على السؤال المتعلق بـ (ان وضع استراتيجية محددة وواضحة من قبل ادارة البنك المركزي ستساعد على النجاح في تطبيقها) اذا حصدت أعلى أهمية نسبية وبمقدار (4.17) وكذلك السؤال المتعلق بـ (الاهداف الموضوعية في استراتيجية البنك المركزي واضحة ويمكن تحقيقها) اذ حققت وسط حسابي مرجح مقداره (4.13) وهذا يدل على ان العينة متفقة على السؤالين اعلاه.
- بالنسبة الى المتغير الفرعي الثاني (Y2) والمتضمن التنفيذ الفعال للوصول الى النجاح الاستراتيجي فقد كانت الاوساط الحاسبية المرجحة مرتفعة جميعها. وقد حقق السؤال (Y21) والمتضمن (يتم تنفيذ الاعمال داخل البنك المركزي العراقي بطريقة فعالة) أعلى وسط حسابي مرجح اذ بلغ (4.00) وبأهمية نسبية تمثل (80%).
- فيما يخص المتغير الفرعي الاخير للنجاح الاستراتيجي والمتضمن (الابداع Y3) فنلاحظ ان الاوساط الحاسبية المرجحة لاجابات العينة قيد الدراسة كانت جميعها مرتفعة ايضاً وقد حقق السؤال الاخير (Y35) والمتضمن (تسعى إدارة البنك المركزي العراقي الى اعتماد خطط تدريبية تساعد في توفير ملاك اداري ناجح) على أعلى وسط حسابي مرجح مقداره (4.07) وبأعلى أهمية نسبية من بين بقية اسئلة هذا المتغير وبمقدار (81%). اذ ان عينة البحث كانت متفقة على ان الخطة التدريبية للبنك المركزي لها أهمية كبيرة في توفير الادارة الناجحة).

٢- اختبار الفرضيات

ضمن هذه الفقرة سيتم اختبار فرضيات البحث التي تم صياغتها في بداية البحث ويتم ذلك من خلال قياس طبيعة العلاقة ما بين متغيرات البحث، وكذلك قياس التأثير المعنوي ما بين متغيري البحث (المستقل والمعتمد). ومن أجل قبول الفرضيات من عدمه تم عمل اختبار معاملات الارتباط البسيط (pearson) للتعرف على وجود علاقة من عدمه وفي حال وجود العلاقة التعرف على طبيعة هذه العلاقة. كذلك باستعمال أحصاء الاختبار (t) للتحقق من معنوية العلاقة بين بُعدي البحث (الثقة التنظيمية X) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي y).

أ. اختبار فرضيات العلاقة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي
يوضح جدول (7) قيم ارتباط الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي وكالاتي:

الجدول (7): قيم علاقات الارتباط بين الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي

المتغير الثقة التنظيمية	النجاح الاستراتيجي
الثقة في إدارة المنظمة	0.655**
الثقة بالمشرفين في العمل	0.16
الثقة بزملاء العمل	0.381*
الثقة التنظيمية	0.519**

* مستوى معنوية 0.05

** مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج البرنامج الإحصائي Spss

أشرت قيم الارتباط المبينة في جدول (7) الاتي :

❖ **بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى:-** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي

وضح جدول (7) وجود علاقات ارتباط معنوية طردية متوسطة وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.01) ما بين الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي وبلغت (0.518) ، مما يؤشر قبول الفرضية الرئيسية الاولى. اما بالنسبة للفرضيات الفرعية فكانت كالاتي:

❖ **الفرضية الفرعية الاولى:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الثقة في إدارة المنظمة والنجاح الاستراتيجي.

اظهرت نتائج تحليل Spss وجود علاقات ارتباط موجبة متوسطة لمتغير الثقة بادارة المنظمة في تحقيق النجاح

الاستراتيجي اذ بلغت قيمة الارتباط (0.655) عند مستوى معنوية (0.001). و عليه كلما زادت ثقة الموظفين في الادارة العليا للبنك المركزي ستزداد معها وبصورة طردية متوسطة عملية النجاح الاستراتيجي للبنك المركزي.

❖ الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الثقة بالمشرفين في العمل وبين النجاح الاستراتيجي). بينت نتائج تحليل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة جداً ما بين المتغيرات اعلاه وبقية (0.16) وهذا يفسر ان الثقة بالمشرفين تؤثر بصورة قليلة جدا في عملية النجاح الاستراتيجي للبنك المركزي.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بزملاء العمل والنجاح الاستراتيجي). بناءً على نتائج Spss فانه يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة مقدارها (0.381) عند مستوى معنوية (0.05) ما بين الثقة بزملاء العمل كمتغير فرعي للثقة التنظيمية وبين النجاح الاستراتيجي. أي ان اي تغيير في الثقة بزملاء العمل يمكن ان يؤدي الى تغيير طردي متوسط بنفس القيمة بالنجاح الاستراتيجي لعمل البنك المركزي العراقي.

❖ مما تقدم اعلاه، فإن القرار قبول الفرضية الرئيسة الاولى، ويمكن تفسيرها بأن زيادة اهتمام البنك المركزي بالسعي نحو تحقيق الثقة التنظيمية فانه سيعزز وبصورة متوسطة النجاح الاستراتيجي للبنك المركزي العراقي.

ب - اختبار فرضيات التأثير :

الفرضية الرئيسة الثانية) - : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للتحقق من صحة الفرضية، جرى اختبارها باعتماد أسلوب (تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبيسط) ، لقياس تأثير الثقة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي وكما يوضحها الجدول (٨)

الجدول (٨): نتائج تحليل تأثير الثقة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي

المتغير	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	قيمة محسوبة F	قيمة الجدولية F	قيمة المحسوبة t	قيمة الجدولية t	نوع التأثير
الثقة التنظيمية	0.519	0.270	0.746	10.347	4.1830	3.217	2.045	تأثير معنوي

المصدر : اعداد الباحث وفقاً لنتائج النظام الاحصائي

من خلال الجدول اعلاه فقد اشترت نتائج تحليل التباين ان قيمة t المحسوبة (3.217) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.045) عند مستوى معنوية 0.05 وهذا يؤشر الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لمتغير الثقة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي. كذلك اشترت قيم (F) المحسوبة قبول الفرضية الرئيسة الثانية ايضاً إذ كانت قيمتها (10.347) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.1830) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسة الثانية، ويعني ذلك ثبوت معنوية نموذج الانحدار عند المستوى (0.05).

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

أ. بينت الاوساط الحسابية لمتغيري الثقة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي الى وجود اهتمام مرتفع من قبل ادارة البنك المركزي العراقي. اذ حرصت هذه الادارة على التوجه نحو النجاح الاستراتيجي بالاعتماد على المتغيرات الفرعية للثقة التنظيمية والمتمثلة بـ (الثقة بادارة المنظمة، الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل).

ب. اوضحت نتائج تفسير استمارة الاستبيان الى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ما بين الثقة التنظيمية كمتغير مستقل وما بين النجاح الاستراتيجي كمتغير معتمد. وهذا يعكس توجه البنك المركزي العراقي نحو تعزيز الثقة التنظيمية في سبيل الوصول الى النجاح الاستراتيجي.

ت. فيما يتعلق بالمتغير الفرعي العلاقة بالمشرفين في العمل فقد اظهرت نتيجة تحليل استمارة الاستبيان وجود علاقة ضعيفة ما بينه وبين النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر عينة البحث.

ث. اشترت الدراسة الى وجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للثقة التنظيمية في النجاح الاستراتيجي للبنك المركزي العراقي وهو ما يدعم الفرضية الثانية للبحث. اذ ان سعي البنك المركزي العراقي لمفهوم الثقة التنظيمية في سياسة عمله ساعده كثيراً في ان يحقق النجاح الاستراتيجي الخاص به، والذي منحه المكانة المرموقة ضمن البنوك المركزية في المنطقة.

التوصيات

- أ. التركيز من قبل ادارة البنك المركزي على زيادة ثقة موظفيه بمشرفيهم ومدراءهم في العمل لانهم يعتبرون جميعاً حلقة واحدة يكملون بعضهم البعض. وكلما زادت ثقة العاملين بمشرفيهم او مدراءهم كلما يعني ذلك المزيد من النجاح في الوصول الى الاهداف التي تم وضعها من قبل الادارات العليا وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- ب. يوصي البحث إدارة البنك المركزي العراقي بالاستمرار بدعم ابعاد الثقة التنظيمية ومحاولة الارتقاء بها، مع ضرورة التركيز والاهتمام بجميع الأبعاد وعدم إهمال أي بعد.
- ت. زيادة تركيز البنك المركزي العراقي على موضوع الابداع في العمل من خلال دعم الموظفين المبدعين في البنك واصحاب الافكار الريادية ودعم الافكار الابداعية والريادية المقترحة من (الموظفين، المشرفين والادارات العليا) كونهم الاساس في تحقيق النجاح الاستراتيجي لعمل البنك.
- ث. حث الادارات العليا في البنك المركزي على ايجاد طرق فاعلة اكثر في تنفيذ استراتيجية اعمالهم للوصول الى هدفها النهائي في النجاح الاستراتيجي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. ابراهيم، مها صباح (٢٠١٧) " البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصرف الاهلي العراقي" مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (١٢) العدد (٣٩).
٢. بلقاسم، سمية (٢٠١٣) " دور تدريب الكفاءات على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الخدمية: دراسة حال في الشركة الجزائرية للتأمينات الشاملة" رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
٣. التميمي، ايداد فاضل محمد و الخشالي، شاكر جبار الله (٢٠١٥) " اثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي – دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الاردنية" المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (١١)، العدد (٣).
٤. جاسم، نسرین محمد و عصاد، مصطفى عبدالعباس (٢٠١٨) "تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية - جامعة بغداد، المجلد (٢٤) العدد (١٠٣).
٥. حسين، حسين وليد (٢٠٢٠) " الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال" مجلة المنصور، العدد (٣٤).
٦. الحلالمة، محمد عزت و العزاوي، سامي فياض (٢٠٠٩) "راس المال المعرفي واثره في اسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (١٩).
٧. خوين، سندس رضوي (٢٠١٥) "الثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام لدى الافراد- بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (٣٥).
٨. الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤) " الادارة الاستراتيجية" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
٩. الشماخ، خليل محمد و حمود، خضير كاظم، (٢٠٠٠) " نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
١٠. الكبيسي، صلاح الدين عواد و حسن، رنا فلاح (٢٠١٨) " علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي – بحث ميداني في عدد من الكليات الاهلية في مدينة بغداد" (مجلة العلوم الاقتصادية والادارية – جامعة بغداد، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٣).
١١. مناع، يوسف حامد (٢٠١٤) " تأثير الثقة التنظيمية وادراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي" المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، العدد (١٢).

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

1. Al-Hallameh, Muhammad Ezzat and Al-Azzawi, Sami Fayyad (2009) "Knowledge Capital and its Impact on the Reasons for the Strategic Success of Business Organizations" Baghdad College Journal of Economic Sciences, Issue (19).
2. Al-Kubaisi, Salah El-Din Awwad and Hassan, Rana Falah (2018) "The relationship of critical factors for knowledge transfer in the chances of strategic success - field research in a number of private colleges in the city of Baghdad" (Journal of Economic and Administrative Sciences - University of Baghdad, Volume (24), Issue (103).
3. Al-Rikabi, Kazem Nizar (2004) "Strategic Management", Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
4. Al-Shamaa, Khalil Muhammad and Hammoud, Khudair Kazem, (2000) "Theory of Organization", Dar Al-Masira for Publishing, Distribution and Printing, Amman, Jordan.

5. Al-Tamimi, Iyad Fadel Muhammad and Al-Khashali, Shaker Jarallah (2015) "The Impact of the Elements of the Strategic Alliance in Achieving Strategic Success - An Applied Study in Jordanian Commercial Banks." The Jordanian Journal of Business Administration, Volume (11), Number (3).
6. Belkacem, Soumaya (2013) "The role of training competencies on the strategic success of the service organization: a case study in the Algerian Company for Comprehensive Insurance." Master's thesis, Mohamed Boudiaf University, Algeria.
7. Hussein, Hussein Walid (2020) "The self-efficacy of human resources and its role in the strategic success of business organizations," Al-Mansour Magazine, Issue (34).
8. Ibrahim, Maha Sabah (2017) "Organizational ingenuity and its impact on achieving strategic success: an applied study in the National Bank of Iraq," Journal of Accounting and Financial Studies, Volume (12), Issue (39).
9. Jassim, Nisreen Muhammad and Asad, Mustafa Abdel Abbas (2018) "The Impact of Organizational Values in Achieving Strategic Success" Journal of Economic and Administrative Sciences - University of Baghdad, Volume (24) Issue (103).
10. Khwain, Sondos Radavi (2015) "Organizational trust and its impact on achieving commitment among individuals - applied research in the Baghdad Soft Drinks Company", Journal of Al-Rafidain University College of Science, Issue (35).
11. Manna, Youssef Hamed (2014) "The Impact of Organizational Trust and Perception of Organizational Justice on Organizational Commitment," Scientific Journal of the Faculties of Commerce Sector, Al-Azhar University, Issue (12).

ثالثاً: المصادر الأجنبية

1. Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal of nursing scholarship*, 42(2), 186-194.
2. Blomqvist, K., & Ståhle, P. (2000, September). Building organizational trust. In *16th Annual IMP Conference, Bath, UK* (pp. 7-9).
3. Coote, L. V., Forrest, E. J., & Tam, T. W. (2003). An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 595-604.
4. Dawood, F.Salman, Mahmoud, A.S.Abood (2021) " Strategic success according to the strategic alignment A case study of the municipalities of the capital of Baghdad", *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 6509-6532. doi: 10.47750/cibg.2021.27.02.636.
5. Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M., & Abbott, J. (2021). "Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication" *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102778.
6. Hlehel, M. Sabah (2022).THE STRATEGIC MIND AND ITS ROLE IN ACHIEVING STRATEGIC SUCCESS AN ANALYTICAL DESCRIPTIVE STUDY IN THE IRAQI MINISTRY OF CONSTRUCTION, HOUSING, MUNICIPALITIES, AND PUBLIC WORKS. *World Economics and Finance Bulletin*, 6, 77-82.
7. Jiang, Y., & Chen, W. K. (2017). Effects of organizational trust on organizational learning and creativity. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), 2057-2068.
8. Norman, P. M. (2002). Protecting knowledge in strategic alliances: Resource and relational characteristics. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(2), 177-202.
9. Schmidt, S., & Schreiber, D. (2019). Inter-organizational Trust: definitions, elements and operationalization. *Desenvolvimento em Questão*, 17(48), 71-83.
10. Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2016) "How do controls impact employee trust in the employer", *Human Resource Management journal*, 55, 437-462.
11. Yeh,T.J (2009) "The Relationship between Organizational Trust and Occupational Commitment of Volunteers" *Journal of Human resource and adult learning* vol.5