

أثر الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبيل الأخضر

أ. خالد حسين دخيل صالح / محاضر مساعد بكلية الاقتصاد بجامعة عمر المختار
د. وائل محمد جبريل / أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة درنة

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، فقد قام الباحثين بتطوير استبانة معتمداً على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، والذي بلغ قوامه بـ (124) عاملاً، وقد أتبعته الدراسة أسلوب المسح الشامل، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (101) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إنجازها فيما يلي: بينت الدراسة أن المستوى العام للثقة التنظيمية بالمصارف التجارية محل الدراسة جاء مرتفعاً، كذلك أفصحت الدراسة أن مستوى المناعة التنظيمية جاء مرتفعاً جداً، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها لتعزيز مستوى الثقة التنظيمية وتعضيد المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، المناعة التنظيمية، المصارف التجارية الخاصة، منطقة الجبل الأخضر، ليبيا.

Abstract

The study aims to identify the impact of organizational trust on organizational immunity at the private Libyan commercial banks in Al-Jabal Al-Akhdar region. To achieve the study aims, the correlational descriptive method is applied. Therefore, the researchers has developed a questionnaire based on some previous studies, which they were sure of their validity and reliability. The study population included all All employees at the Private Libyan commercial banks in Al-Jabal Al-Akhdar region, They were about (124) employee. The study followed the method of the comprehensive survey, and after the distribution of the questionnaire, (101) form were retrieved as valid for statistical analysis. The Statistical Package for the Social Sciences program (SPSS) was used to analyze the associated questionnaire data. The study concluded the follow results: Firstly, the overall level of the organizational trust at the commercial banks was high. Secondly, the level of organizational immunity was aslo very high. Thirdly, there was a statistically significant effect of organizational trust on organizational immunity. Finally, the study provided a set of recommendations to Strengthening the Organizational immunity and Organizational trust reinforcement at commercial banks under study.

Key words: organizational trust, organizational immunity, private commercial banks, Al-Jabal Al-Akhdar region, Libya.

المقدمة:

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعمل في ظل الاقتصاد التنافسي وعصر المعلوماتية، لذا لا بد أن يتوفر للمنظمة نظام يمكنها من صد المخاطر والتهديدات التي تواجهها عن طريق تكوين نظام مناعي يمكنها من مقاومة الظروف العرضية التي تواجه المنظمة، لذلك ظهر مصطلح المناعة التنظيمية الذي ظهرت بوادره منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين، وأصبح موضوعاً حيويًا في بيئة الأعمال (الساعدي، 2016).

كذلك فإن المناعة التنظيمية تساعد المنظمة على التكيف مع بعض التهديدات، حيث إن نظام مناعة المنظمات يشبه نظام مناعة الكائنات الحية من حيث القدرة على إنتاج الظروف المقاومة للتهديدات (الثابت، 2020).
أيضا تُعد الثقة من أبرز القيم التنظيمية وأكثرها أهمية، وذلك بسبب التقدم التقني ومرور العالم بتحولات مستمرة وتطورات كبيرة، والعمل في ظل بيئة متذبذبة وديناميكية ومليئة بالمنافسين ومحفوفة بالمخاطر، حيث إن الثقة التنظيمية تساعد المنظمات على تحقيق الأهداف وذلك بزرع صورة إيجابية في أذهان موظفيها عن المنظمة وسير أعمالها، لذا تُعد الثقة التنظيمية من أبرز المدخل التي يمكن من خلالها للمنظمة تعميق أواصر الترابط والتواصل بينها وبين موظفيها، لذلك فهي تُعد بمثابة حجر الزاوية في عمل منظمات اليوم. (موفق وضيف، 2016).

كما إن هناك بعض العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في المناعة التنظيمية منها الثقة التنظيمية، وبما أن الأخيرة تعني توقعات المنظمة لتحقيق أهدافها تحت ظروف من المخاطر، فإن المناعة التنظيمية هي النظام الذي يُمكن المنظمة من صد هذه المخاطر، خصوصاً في منظمات قطاع الأعمال والتي أهمها قطاع المصارف التجارية الخاصة، لما لهذا القطاع من أهمية حيوية في حياة المواطن اليومية، كتقديم الخدمات المتنوعة، حيث يجب على هذه المنظمات تنمية الثقة التنظيمية سواء بين الرئيس والعاملين أو بين المشرف والعاملين أو فيما بين العاملين أنفسهم وجعل العلاقة بينهم علاقة تبادلية نابعة من روح الفريق يسودها جو التعاون والعمل الجماعي، كون إن الكادر الوظيفي العامل بهذه المصارف هو المحرك لها، لذا يجب تعزيز ثقة هذه المصارف وصولاً لبناء أنظمة مناعة تنظيمية متينة، تمكنها من مواجهة المخاطر وصد الهجمات والاستمرار في حالة البقاء والتنافس بمركز متقدم على أسس وقواعد قوية، واستثمار الموارد أفضل استثمار وحسن إدارتها، ونيل مكانة مرموقة بين المؤسسات المصرفية داخل ليبيا.
تأسيساً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة سوف تعتمد إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.

مشكلة الدراسة:

تُعد المناعة التنظيمية عنصراً هاماً لا بد أن يتوفر في منظمات القرن الواحد والعشرين، وذلك من أجل البقاء في ظل بيئة ديناميكية وتتصف بالمخاطر، ومن أبرز هذه المنظمات المصارف التجارية الليبية الخاصة، حيث تعاني هذه المصارف من العديد من المشكلات والأزمات في السنوات الأخيرة والتي أوردتها تقارير ديوان المحاسبة الليبي لسنوات مختلفة (2015، 2017، 2018) والمتمثلة في الحرمان من النقد الأجنبي، والاعتمادات المستندية والعملات الأجنبية، وفقدان جزء من الإيرادات، وكذلك المعاناة من

انعدام الأمن والأمان وقيود المصرف المركزي, عدم وجود خطط إستراتيجية واضحة بخصوص الاستثمارات المستقبلية. الأمر الذي لربما أثر على المناعة التنظيمية لدى المصارف التجارية الليبية الخاصة.

كما نال مفهوم الثقة الاهتمام في العديد من الحقول العلمية كعلم النفس التنظيمي والإدارة العامة والاتصال التنظيمي (dirks and skarlicki, 2004)؛ فالثقة تمثل أساس نجاح منظمات القطاع الخاص في تحقيق مستويات عالية من الأداء, حيث إن القائد عندما يشعر بالثقة المتبادلة بينه وبين العاملين كذلك بين العاملين والمشرف عليهم أو العاملين فيما بينهم, سينجح العمل وتدور عجلة التقدم بالمؤسسة للأمام, ولكن مع الأهمية البالغة للثقة التنظيمية, إلا أنه هناك غياب واضح ضمن أدبيات السلوك التنظيمي حول الدور الذي تلعبه مرجعية الثقة في التأثير على مخرجات العمل الفردية والمنظمية (Shah,1998).

كذلك إن شعور العاملين بهذه المصارف بالثقة التنظيمية ووضوح السياسات الإدارية قد يؤدي لتقوية مناعة المنظمة, وبالتالي مقاومة الأزمات ومواجهة حالات عدم التأكد, الأمر الذي يؤدي إلى رسوخ صورة مشرفة عن هذه المصارف في أذهان موظفيها, مما سينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية.

ومن هنا جاءت فكرة موضوع هذه الدراسة لمحاولة تفسير العلاقة التأثيرية بين الثقة التنظيمية والمناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر, علاوة على ما أوصت به العديد من الدراسات التي تناولت موضوعي المناعة التنظيمية والثقة التنظيمية بالبحث في الموضوعين بقطاعات وبيئات مختلفة غير البيئات التي تم التطرق إليها (النقيرة, 2021 ؛ جبريل والعوامي, 2019؛ جبريل, 2019؛ الساعدي, 2016 ؛ ابوشاويش, 2013) ؛ عليه تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

- ما مستوى المناعة التنظيمية لدى المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر من وجهة نظر العاملين؟.
- ما مستوى الثقة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر من وجهة نظر العاملين؟.
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر؟.

أهداف الدراسة :

- التعرف على مستوى المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر من وجهة نظر العاملين.
- الوقوف على مستوى الثقة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر من وجهة نظر العاملين .
- إيضاح طبيعة أثر الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات والتي من شأنها أن تعزز الثقة التنظيمية وتقوي المناعة التنظيمية بالمصارف قيد الدراسة .

أهمية الدراسة:

- تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية موضوعي المناعة التنظيمية والثقة التنظيمية, واللذين يُعدان من أكثر الموضوعات التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان إدارة الأعمال باعتبارهما أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية على المدى البعيد, من أجل المساهمة والرفع من قدرة تنافسيتها بهدف تحقيق تطورها وتقديمها.

- تكسب هذه الدراسة أهميتها أيضاً باعتبارها من الدراسة الأولى في البيئة الليبية، والتي تحاول التعرف على أثر الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية في المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر على حد علم الباحثين.
- قد تفيد الدراسة الإدارة العليا بالمصارف التجارية قيد الدراسة بما تتكشف من نتائج حول موضوع البحث.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الإجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.
- فتح مجالات البحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

فرضيات الدراسة:

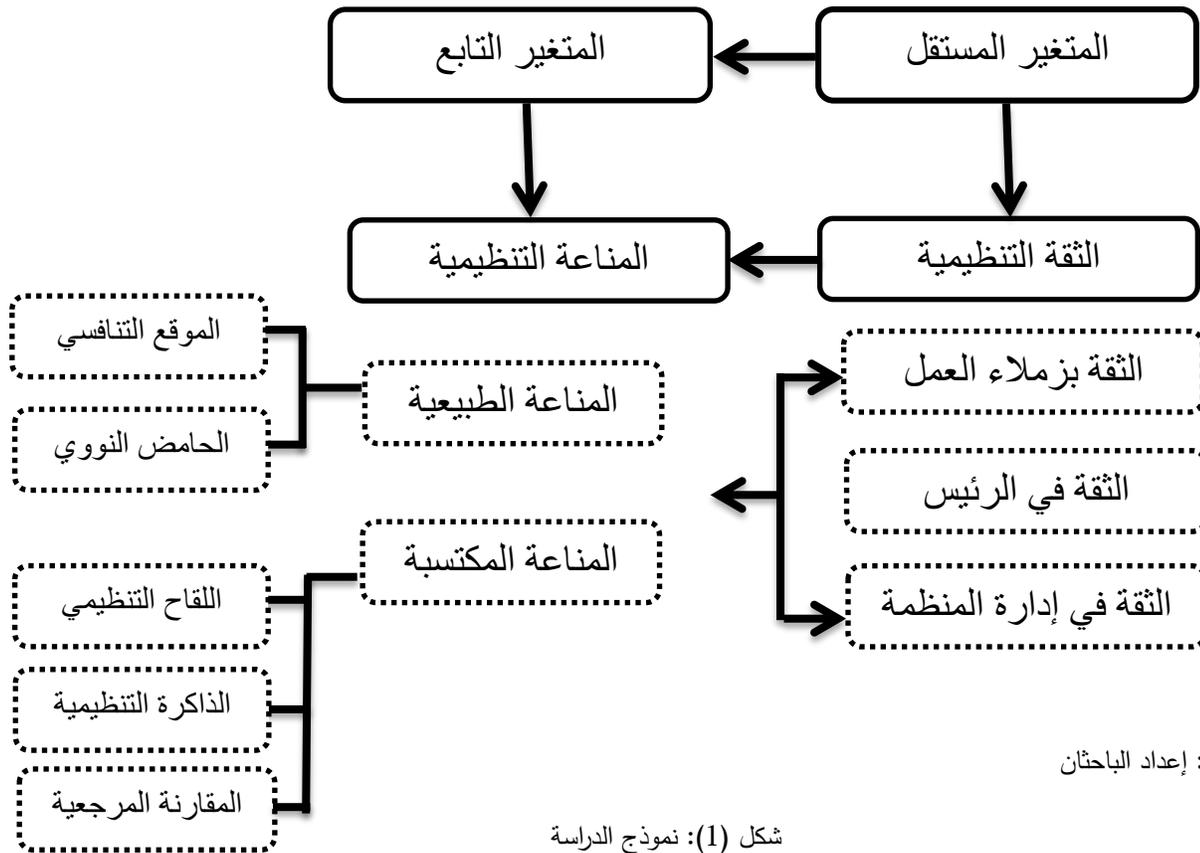
- فرضية الدراسة الرئيسية: لا يوجد أثر للثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.
- وتتفرع من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية كالآتي:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لأبعاد الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للثقة التنظيمية على المناعة الطبيعية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لأبعاد الثقة التنظيمية على المناعة الطبيعية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للثقة التنظيمية على المناعة المكتسبة بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر لأبعاد الثقة التنظيمية على المناعة المكتسبة بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر الثقة التنظيمية من خلال الأبعاد الآتية: (الثقة بزلاء العمل، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة) على المناعة التنظيمية من خلال المجالين التاليين: (المناعة الطبيعية والمكتسبة).
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بفروع المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.
- الحدود الزمانية: أُجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي خريف 2021/2020.

نموذج الدراسة:

اعتماداً على بعض ما ورد في الدراسات السابقة، وانسجاماً مع أهداف هذه الدراسة، فإن نموذجها يشتمل على متغير مستقل ومتغير تابع، يتمثل المتغير المستقل في الثقة التنظيمية من خلال الأبعاد: (الثقة بزلاء العمل، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بإدارة المنظمة)، أما بالنسبة للمتغير التابع فتتمثل في المناعة التنظيمية والذي ينقسم بدوره إلى: (المناعة الطبيعية والمكتسبة)، والشكل (1) يوضح نموذج الدراسة.



الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم المناعة التنظيمية *Organizational Immunity* :

عندما نسمع بمصطلح المناعة فإنه من الوهلة الأولى يتبادر في الذهن مناعة الكائن الحي وقدرته على صد مخاطر البيئة إلا ان مصطلح المناعة التنظيمية يختلف قليلا حيث إنه ينطبق على المنظمات سواء اكانت شركات أو مصارف أو مؤسسات وغيرها. (الطائي وآخرون, 2016).

لقد ظهر مصطلح المناعة التنظيمية منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين، وأصبح موضوعاً حيوياً في بيئة الأعمال (الساعدي, 2016). ولعل أول من دمج هذا المصطلح في علم الإدارة هو (Degus, 1997) حيث تناوله في إطار ضيق ناقش فيه ثقافة الشركات داعياً إلى ضرورة التعامل مع المنظمة على أنها كائن حي حتى تتمكن من مواجهة المخاطر والتكيف مع البيئة من أجل البقاء وقد عرف المناعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على صد الهجمات المستمرة من الأفراد الذين ليس لهم ولاء كامل للشركة، والعمل على تحصين الشركة من المتسللين من الخارج و إستبعادهم ومعالجة آثارهم.

وقد عرفها (الطائي, 2009) على أنها مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها، فهي مفهوم فرضي يقصد به قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات مثل الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية والتنافسية.

في حين عرفها (الثابت, 2020) بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع أجزاء ووظائف المنظمة بهدف حمايتها والحفاظ عليها من التهديدات الخارجية التي تتعرض لها حيث تعمل تلك الإجراءات والعمليات كجهاز مناعي من خلال التعرف على العوامل المسببة لتلك التهديدات والقيام بتحديددها بالشكل الصحيح ومن ثم العمل على القضاء عليها وبذلك يتم تكوين المناعة الطبيعية أو الإستعانة بالمصادر الخارجية بالمنظمات العامة في نفس القطاع أو إجراء التحالفات الإستراتيجية والشراكات أو عن طريق شراء الإستشارات أو الخبرة أو التعلم والتدريب للقضاء على التهديدات.

كذلك عرفها (Lee g Elmegy, 2011: 114) "على أنها احد الأنظمة الذكية للمنظمة ويتألف من مجموعة معقدة من العمليات بهدف حماية المنظمة من العدوى أو الفيروسات البيئية والمخاطر ومن أهم سمات هذا النظام التكيف والإستقلالية والقوة". أما (Subbaarasimha, 2001:43) فقد بين ان المناعة "تشير الى الوظيفة الفسيولوجية للجسم لتحديد العناصر الذاتية والدخيلة "غير الذاتية"، للتنوع البيولوجي للإنتاجات التي لها تنوع في قدرة الأجسام المضادة على التكيف ومنع إفرازات البيئة الضارة". كما عرفها (عبدالمجيد, 2016) بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة حيث تشكل شبكة مترابطة من الأفراد والعمليات لتكوين جدار منيع و متماسك يحمي القيم الجوهرية للمنظمة من الإختراق داخليا بالعمل على حل المشاكل وتصحيح أي إختراقات في الأداء لتقليل حدوث الأزمات, والوقاية من تهديدات الأخطار الخارجية.

وبناءً على ما سبق يُعرف الباحثين المناعة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات الحيوية التي تقوم بها المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر بغرض تحصين نفسها وحماية نفسها من المخاطر والتغيرات التي تهدد بقاءها، مما يساعدها على الشفاء والتكيف والإستمرار.

أنواع المناعة التنظيمية:

يتألف جهاز المناعة التنظيمية من مجموعة مكونات، حيث تتكامل هذه المكونات فيما بينها لمحاربة التهديدات البيئية، ولقد أشار (الطائي، 2009: 11-12) إلى أن المناعة التنظيمية تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما المناعة التنظيمية الطبيعية، والمناعة التنظيمية المكتسبة.

المناعة التنظيمية الطبيعية: يُعرفها (الطائي وآخرون، 2016) بأنها سعي المنظمات بمختلف أحجامها وأنواعها لتحصين نفسها ضد مختلف التحديات المستقبلية التي قد تواجهها من خلال موقعها التنافسي أو معلوماتها أو مخزونها، أو هيكلها التنظيمي. كما يُمكن تعريف المناعة التنظيمية الطبيعية بأنها قدرة المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر على حماية نفسها من التهديدات والمخاطر بشكل تلقائي ودون أي تدخلات، ونستطيع إعتبار المناعة التنظيمية الطبيعية هي خط الدفاع الأول عن هذه المصارف ضد التهديدات البيئية المحيطة. ولقد حددت بعض الدراسات السابقة (جبريل والعوامي، 2019؛ عبدالمجيد، 2016؛ Nafei, 2015) أنواع **المناعة التنظيمية الطبيعية** في الهيكل التنظيمي والموقع التنافسي وخبرة المنظمة والحامض النووي التنظيمي وغيرها من أنواع المناعة التنظيمية الطبيعية، ونظراً لتكرار الموقع التنافسي والحامض النووي التنظيمي، عليه ستعتمد الدراسة الحالية على الموقع التنافسي والحامض النووي التنظيمي، بإعتبارهما من أهم أنواع المناعة التنظيمية الطبيعية:

الموقع التنافسي: يُعرف (مصطفى، 2008) الموقع التنافسي على أنه مدى التميز على المنافسين في الجودة والسعر وتوقيت التسليم، أو خدمات ما قبل البيع أو بعده أو الإبتكار أو القدرة على التغيير السريع الفاعل، وأيضاً القدرة على بناء علاقة جيدة مؤثرة للعملاء تهيئ وتزيد رضاهم وتحقيق ولائهم ويتطلب الأمر تمييز نظام المنظمة ككل. كما يُعرفه (خربوطلي، 2014) على أنه الكيفية التي تستطيع بها المنظمة من إستخدام تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها وتحقيق التفوق.

الحامض النووي التنظيمي Organizational DNA: وهو أحد أنواع المناعة التنظيمية الطبيعية، إذ يُحاكي مفهوم الحمض النووي التنظيمي الجينات الوراثية في الإنسان، حيث يحمل *DNA* المنظمة الخصائص الداخلية للمنظمة ويتحكم إلى حد كبير في تلك الخصائص، ومن ثم يكون مسؤول عن المعلومات المسجلة فيه، وما يبنى على هذه المعلومات من قرارات لازمة لتحقيق أهداف المنظمة (مركز ضمان الجودة بجامعة المنصورة، 2013). ويرى (Nafei, 2015) أن الحامض النووي التنظيمي هو مايشمل جميع العناصر التي تصف مجتمعة هوية المنظمة التي تعكس في أدائها وأنشطتها، حيث تمثل الصفات التي تميز المنظمة وتجعلها فريدة عن غيرها من المنظمات.

المناعة التنظيمية المكتسبة:

يُعرفها (الثابت, 2020) بأنها عملية الاكتساب للمناعة من الخارج أي من خلال الشراء تارة أو التحالف وطلب الإستشارة تارة أخرى, إن هذا النوع من المناعة التنظيمية يتم إكتسابه بعد تعرض المنظمة لأحد الأخطار أو الفيروسات البيئية التي لا قدرة لها على مجابتها وحدها لذا تستعين بالآخرين. يعرفها الباحثين بأنها عملية تلقي المصارف التجارية للبيبة الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر للأجسام المضادة من مصدر خارجي أو من مكان آخر وذلك لمكافحة التهديدات والأخطار المحيطة, وهذا النوع من المناعات غالباً ما يتم اللجوء إليه عندما تعجز هذه المصارف عن مقاومة الأخطار لذا نستطيع أن نطلق عليه خط الدفاع الثاني لها؛ وللمناعة التنظيمية المكتسبة عدة أنواع, وقد أشارت إليها بعض الدراسات السابقة الثابت, 2020؛ فيروز, 2017؛ علوان وطالب, 2014) كاللقاح التنظيمي والذاكرة التنظيمية وخلايا المناعة التنظيمية والمقارنة المرجعية, ونظراً لتكرار اللقاح التنظيمي والذاكرة التنظيمية والمقارنة المرجعية باعتبارها أهم أنواع المناعة التنظيمية, سنركز على هذه الأنواع في الدراسة الحالية:

اللقاح التنظيمي: يُعرف (الطائي وآخرون, 2016: 202) اللقاح التنظيمي بأنه "الحلول التي يمكن الحصول عليها من المكاتب الإستشارية أو المتخصصين في المنظمات الأخرى مقابل أجور أو أمور أخرى يتم الإتفاق عليها من قبل الجهات المختلفة". ويُعرف (الثابت, 2020) اللقاح التنظيمي بأنه نقل المعرفة والخبرات والمهارات من منظمات تعرضت لمثل التهديدات والفيروسات التي تعرضت لها المنظمة, لكي يتم القضاء على هذه التهديدات والفيروسات.

الذاكرة التنظيمية: وهي إحدى أشكال المناعة التنظيمية المكتسبة وقد عرفها (Dunham & Burt, 2014: 127) على أنها "المعلومات المخزونة و/ أو المعرفة التنظيمية المكتسبة التي يمكن أن تؤثر على القرارات الحالية". كما عرفها (Lee & joshi, 2017) بأنها قاعدة تحتوي على حقائق وأحداث وخبرة العمليات التنظيمية وتمثل ما تعلمته الشركة بشكل تراكمي, وتلعب دوراً توجيهياً لها من حيث متى وكيف يمكن التقدم بالعمل, كما أن الأفراد هم أحد أهم مستودعات المعلومات بالنسبة للذاكرة التنظيمية في المنظمة.

المقارنة المرجعية: تعود نشأة المقارنة المرجعية للعام 1810 عندما قام العالم الإنجليزي (Francis Lowel) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة بمعامل الطحين للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً, حتى اعتمد عليها اليابانيون في أعقاب الحرب العالمية الثانية, حيث كانت اليابان من أولى الدول التي طبقت المقارنة المرجعية وكانت في بداية الخمسينات من القرن العشرين (Evans, 1997). وقد عرفها (Horngren, 2000) بأنها العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالباً ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة. وللمقارنة المرجعية أنواع تتمثل في (Slack, 1998):

- **المقارنة المرجعية الداخلية:** وفيها تتم إجراء المقارنات داخل المنظمة الواحدة, بين أقسامها وفروعها ووحداتها على مختلف تسلسل هرمها التنظيمي.

- المقارنة المرجعية الخارجية: تتضمن إجراء المقارنة سواء بين المنظمة ومنظمات أخرى، أو حتى بين بعض الأقسام والوحدات الوظيفية في المنظمة وبين أقسام ووحدات وظيفية في منظمات أخرى.

الثقة التنظيمية Organizational Trust

أشار (خوين, 2015) إلى الثقة التنظيمية بأنها توقعات، ومعتقدات، ومشاعر إيجابية، ورغبات يحملها الأفراد العاملين في المنظمة، والمرتبطة بالسلوكيات الإدارية المطبقة من قبلهم، والتي روعي فيها الإلتزام بالمبادئ، والقيم، والمعايير الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والإبتعاد عن كل ما يضر جميع الأطراف. ويُعرف (عمران وعبدالسلام, 2016: 31) "الثقة التنظيمية بأنها إيمان الفرد بأهداف وسياسات المنظمة وكافة المدراء والعاملين بها بما ينسجم وتحقيق الرضا لكافة العاملين وبلوغ أهداف المنظمة؛ وبناءً على ما سبق يُعرف الباحثين الثقة التنظيمية بأنها علاقة إعتمادية وعقائدية بين أكثر من عنصر من عناصر المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر سواء كانوا (زملاء عمل, رئيس, إدارة المنظمة), والتوقع ببذل أقصى الجهود والاستعداد لتحمل المخاطر, وإيمان هذه العناصر في مثل هذه المصارف من أفراد ومشرفين ومدراء وإدارات عليا بمجتمعية تحقيق الأهداف.

أبعاد الثقة التنظيمية: تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، وإن معظم الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة التنظيمية قسمتها إلى ثلاثة أبعاد (ولعه, 2018) وهي:

الثقة بزملاء العمل: أشار إليها (هاشم والعايدي, 2010) بأنها تلك العلاقات التبادلية بين الأفراد العاملين من حيث الإعتماذ المتبادل والإتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، بما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة، وتوفر هذه الثقة عدة خصائص تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الإلتزام والقيم والمبادئ ومساعدة الزملاء. ويُعرفها (كاضم, 2014: 234) "بأنها ثقة الأفراد بعضهم ببعض الآخر داخل المنظمة اعتماداً على علاقاتهم المشتركة والتكلم بحرية عن مشاكلهم وصعوبات العمل واشتراكهم في المشاعر والآمال".

الثقة في الرئيس: يُعرفها (Porumbescu et al, 2013) بأنها نابعة من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية وهي الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين. ويُعرفها (صديق, 2005) بأنها إكتساب المشرف ثقة مرؤوسيه عندما تتوافر فيه خصائص الكفاءة والجدارة والأخلاق والإنتفاع على المرؤوسين، والإهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم .

الثقة في إدارة المنظمة: إن الثقة بالمنظمة تعكس ثقة أعضائها في رؤية المنظمة المستقبلية، وقدرتها التقنية والتجارية وعدالة إجراءات الأفراد وسياساتها، كما للثقة بالمنظمة محددات رئيسة تتضمن في العدالة التنظيمية التي تركز على عدالة النتائج التي يحصل عليها الأفراد، كذلك تتضمن الدعم التنظيمي المتمثل في أن الإعتقاد القوي لدى الفرد بدعم المنظمة له يؤدي إلى شعوره بضرورة مبادرة المنظمة بالمعاملة بالمثل ومعاملتها معاملة حسنة، وذلك بتبني اتجاهات إيجابية نحوها، والتفاني في أداء مهام عمله ثقة منه أن المنظمة ستقابل الجهد الذي يبذله من أجلها بالتقدير والمكافأة (الصقير, 2014). ويرى (Porumbescu et al, 2013) بأن الثقة في إدارة

المنظمة تنبع من الاعتقاد بان سياسات المنظمة والعمليات تؤثر على جميع أعضاء المنظمة إلى حد ما واعتقاد الرؤوسين بان سياسات وعمليات منظماتهم عادلة، تنبع من تصوراتهم بالعدالة الإجرائية والتوزيعية. وأوضح (صديق, 2005) بأن الثقة التنظيمية ستتحقق عندما تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب، فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالمناعة التنظيمية:

دراسة النقيرة (2021): تسعى الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للإبتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية العاملة في مدينة السادات، وتمثلت وحدة المعاينة في مديري الإدارة العليا والوسطى، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى المناعة التنظيمية كان مرتفعاً، كما تبين وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والأداء بمعامل تفسير 76%، وكذلك وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والإبتكار بمعامل تفسير 41%، كما أن تبين وجود علاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي بتوسيط الإبتكار التنظيمي وفقاً لمؤشرات جودة التوافق والمطابقة.

دراسة الثابت (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة والأثر الذي يمكن أن يلعبه التشارك المعرفي في تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة بشركة ديالي العامة، واستخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى أن التشارك المعرفي يؤدي لسماع الإدارة لرأي منتسبيها في حل مشاكلها وأزماتها الداخلية والخارجية، كذلك يعزز التشارك المعرفي المناعة التنظيمية المكتسبة.

دراسة جبريل والعوامي (2019): هدفت الدراسة للتعرف على أثر أخلاقيات العمل على المناعة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية الليبية وتابع الباحثان منهج دراسة الحالة، وأظهرت الدراسة أن المستوى العام لأخلاقيات العمل والمناعة التنظيمية جاء متوسطاً، كما أظهرت أن مستوى المناعة الطبيعية والمناعة المكتسبة كان متقارب جداً، كذلك بينت أن المستوى العام لأخلاقيات العمل كان متوسطاً **دراسة فيروز (2017):** هدف البحث إلى تحديد الدور الذي يؤديه الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية في معمل اسمنت النجف بالعراق، وتوصل البحث إلى مجموعة نتائج منها أن نظم المناعة التنظيمية تحمي المنظمة من الأخطار والمفاجآت والظروف العرضية، وكذلك فإن الإستغراق الوظيفي يزيد من تركيز العاملين وجودة إنتاجيتهم وإن إدراك العاملين لمفاهيم الدراسة كمعدل الاستغراق الوظيفي يزيد قوة المناعة التنظيمية.

دراسة الطائي وآخرون (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة المعرفية في تحقيق المناعة التنظيمية، وتحديد أهمية المناعة التنظيمية وكذلك تحليل الأدوار المختلفة للثقافة المعرفية في سبيل تكوين نظام المناعة التنظيمية، وكان مجتمع الدراسة ممثلاً بالعاملين بمعمل الألبسة الرجالية بالنجف في العراق، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها إن عينة الدراسة ممثلة بمعمل الألبسة الرجالية بالنجف يعاني من عدم وجود المنظومة المتكاملة للمناعة الطبيعية، وأن العمل الفرقي والتبادل الفعال للمعرفة لها القدرة على تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود عدة تحديات تتطلب التعاون المشترك الذي يعد منخفضاً في المعمل.

دراسة NAFEI (2015) : هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي بالشركات الصناعية المصرية واعتمد على الاستبانة كأداة لتجميع البيانات, وبينت أن المرتكزات الرئيسية الآتية (الهيكلة التنظيمي, اتخاذ القرار, الحوافز, المعلومات) لها تأثير معنوي على الأداء التنظيمي, وأوصت الدراسة بتعزيزها وتحسينها.

دراسة علوان وطالب (2014) : الغرض من الدراسة هو اختبار فاعلية وظائف نظام المناعة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية العراقية, إذ جرى الاختبار لوظائف (الإدراك المناعي, الدفاع المناعي, الاستقرار المناعي, ذاكرة المناعة, الرقابة), وكان مجتمع الدراسة هم موظفي شركة الخطوط الجوية العراقية, واستخدم الباحث المنهج الوصفي, وخرجت الدراسة بنتيجة أن أنظمة المناعة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية العراقية أكثر تأثراً باللاتأكد البيئي, وكذلك تعد الشركة حساسة في إنتقاء مواردها البشرية, وكذلك نظامها المناعي متوافق جداً مع أنظمة المعلومات المستخدمة في الشركة, وظهرت الدراسة تقدم الشركة في برامج تدريبها وإدراكها المناعي وإستقرارها المناعي.

الدراسات السابقة الخاصة بالثقة التنظيمية:

دراسة محمد ولفتة (2021): هدفت الدراسة تبيان مستوى اتجاهات القيادات المصرفية بأهمية الثقة التنظيمية وانعكاس ذلك في أبعاد المكانة الاستراتيجية وقد تم تطبيق البحث في مصري (المنصور للاستثمار, الخليج التجاري), وتخص عن الدراسة وجود مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية, كذلك وجود 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.

دراسة جبريل (2019) : هدفت الدراسة إلى الوقوف على تأثير الثقة التنظيمية على رأس المال البشري بجامعة عمر المختار, واستخدم أسلوب المسح الشامل ومنهج دراسة الحالة, وأظهرت الدراسة أن المستوى العام لرأس المال البشري جاء متوسطاً, كما تبين أن مستوى الثقة التنظيمية بالجامعة جاءت مرتفعاً, وكشفت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على رأس المال البشري.

دراسة زايد (2018) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقته بالإنتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم, وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية جنين, وأشارت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة, وكذلك الإنتماء التنظيمي **دراسة مزعل (2018) :** هدفت إلى تشخيص ومعرفة مدى قوة وضعف علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في المصارف العراقية, وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود ارتباط بين العدالة التنظيمية والثقة على المستوى العام.

دراسة العربي (2018) : هدفت الدراسة لمعرفة أثر العدالة والثقة التنظيمية على الإلتزام بالمؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية, وتمحض عن الدراسة أن مستوى ممارسة الثقة التنظيمية في حين أن مستوى الإلتزام جاء متوسطاً, وكشفت الدراسة وجود أثر العدالة والثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي, وبينت الدراسة أن بُعد الثقة في الإدارة والمشرفين كان أكثر الأبعاد تأثيراً بالإلتزام التنظيمي.

دراسة عمران وعبدالسلام (2016) : هدفت الدراسة لمعرفة دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية بجامعة سبها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين متغيرات الثقة التنظيمية والتوجه المعاصر، ومعرفة اتجاهاتهم نحو تطبيق الإدارة الالكترونية.

دراسة خوين (2015) : رمت الدراسة إلى الوقوف على مدى أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة بـ (الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد بشركة بغداد للمشروبات الغازية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي لبعدي الثقة لزملاء العمل والإدارة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، وغابت هذه العلاقة عن الثقة بالمشرفين بسبب شدة الإجراءات الرقابية.

دراسة Polat James (2010) : هدفت الدراسة للكشف عن تأثير الدعم التنظيمي المدرك للمعلمين على تصورهم للثقة التنظيمية في مدارسهم وخاصة أولئك الذين يعملون في المدارس الابتدائية، هذه الدراسة هي دراسة وصفية باستخدام المسح الوصفي، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن هناك معامل ارتباط قدره $r = 75.0$ بين مفهوم الدعم التنظيمي والتصور التنظيمي للثقة، كما إن الدعم التنظيمي المدرك متغير فعال في تكوين الثقة التنظيمية بطريقة إيجابية، وأوصت بضرورة الإهتمام بالدعم التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة - والتي أجريت في بيئات مختلفة - تبين أنها تتفق مع بعضها البعض على أهمية الثقة التنظيمية أو المناعة التنظيمية في أداء الأفراد والمنظمات، كذلك تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طبيعة موضوعها وفقاً لمتغيري الدراسة كلاً على حده، أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى؛ وستضيف الدراسة الحالية عدة نقاط لعل أهمها:

- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الدراسة الحالية، باعتبارها الدراسة الأولى من التي تقوم بربط الثقة التنظيمية بالمناعة التنظيمية على حد علم الباحثين، وذلك لافتقار البيئات المحلية لهذا النوع من الدراسات.
- تناولت الدراسة الحالية الثقة التنظيمية كمتغير مستقل من حيث الثقة بزملاء العمل، والثقة بالرئيس المباشر، والثقة بإدارة المنظمة.
- تناولت الدراسة الحالية المناعة التنظيمية كمتغير تابع من حيث كونها مناعة طبيعية أو مكتسبة.
- ركزت الدراسة الحالية على قطاع الأعمال الخاص ممثلاً في المصارف التجارية الخاصة، بخلاف الدراسات السابقة التي ركزت على مجتمعات دراسية أخرى.

كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة، وفي بناء أداة جمع البيانات والمعلومات وتطويرها، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

طريقة واجراءات الدراسة

منهج الدراسة: انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، حيث يشير (أبوعلام، 2006) أن الدراسات الارتباطية (دراسة العلاقة، والدراسة التنبؤية) تصف درجة العلاقة بين متغيرين وصفاً كمياً باستخدام مقاييس كمية، أو عمل تنبؤات تتعلق بهذه المتغيرات.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بفروع المصارف التجارية الليبية الخاصة بالمنطقة الممتدة من شرق مدينة بنغازي بحوالي 75 كيلو متر، أي من الحدود الإدارية الغربية لبلدية المرج غرباً وحتى الحدود الإدارية الشرقية لبلدية درنة، وهذه المنطقة تسمى بالجبل الأخضر، وتبلغ مساحتها حوالي خمسة آلاف كيلومتر مربع وتمثل ما نسبته 0.03% من المساحة الكلية للبلاد (فارس، 2012) ويبلغ قوام مجتمع الدراسة (124) عاملاً، ونظراً لتعدد المصارف التجارية في ليبيا وانتشار رقعتها الجغرافية، وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع هذه المصارف لما يتطلبه ذلك من وقت طويل وجهد كبير، لذلك رأى الباحثين أن تُجرى هذه الدراسة على المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر، ويتركز بها عدد مناسب من فروع المصارف التجارية الليبية الخاصة، إضافة إلى أهمية الدور الذي تؤديه المصارف التجارية الخاصة في دعم وتطوير الاقتصاد الليبي من ناحية، وانتشار خدماتها من ناحية أخرى، الأمر الذي قد يؤثر في مناعتها وثقتها التنظيمية، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فإنه تم إتباع أسلوب المسح الشامل لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم، ويوضح الجدول (1) عدد عناصر المجتمع ممثلين بالعاملين في المصارف التجارية الليبية الخاصة.

جدول (1): مجتمع الدراسة

عدد الموظفين بالمصارف قيد الدراسة				الفرع
الإجمالي	مصرف الإجماع العربي	مصرف الأمان	مصرف التجارة والتنمية	
39	14	15	10	المرج
22	---	5	17	البيضاء
18	---	5	13	شحات
5	---	5	---	سوسة
17	---	6	11	القبة
23	---	6	17	درنة

المصدر: شؤون العاملين بالمصارف قيد الدراسة، بيانات غير منشورة، (2020).

124

أداة الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة؛ قام الباحثان بتطوير استبانة كوسيلة لجمع البيانات، معتمداً في ذلك على الدراسات السابقة، وقد تناولت الاستبانة متغيري الثقة التنظيمية والمناعة التنظيمية، فضلاً عن بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء الآتية:

- الجزء الأول من الاستبانة يحتوي على البيانات العامة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية للمشاركين، وهي النوع، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.
- الجزء الثاني - مقياس المناعة التنظيمية: تكوّن المقياس من خمس عشر عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعده الطائي (2011) مع إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة والمقاسة على مقياس ليكرت Likert والمكون من خمس درجات، وهذا يعني أن كل عبارة في الاستبانة مقاسة بخمسة بدائل للإجابة، وفقاً للتدرج التالي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، على أن تعني عبارة موافق بشدة مرتفعاً جداً، وعبارة موافق مرتفعاً، وعبارة محايد متوسطاً، وعبارة غير موافق منخفضة، وعبارة غير موافق بشدة منخفضة جداً، حيث يُعطى للمشارك (1) عندما تكون الإجابة (غير موافق بشدة)، والدرجة الثانية، وتعني أن المشارك (غير موافق)، والدرجة الثالثة، وتعني أن المشارك (محايد)، أما الدرجة الرابعة، فتعني أن المشارك (موافق)، وفي حين يُعطى للمشارك الدرجة (5) عندما تكون الإجابة بأنه (موافق بشدة).
- الجزء الثالث - مقياس الثقة التنظيمية: تكوّن المقياس من ست عشرة عبارة، مستمدة من أداة القياس التي أعدها (أبوشاوش، 2013) والمعتمد على مقياس (Scott, 1981)، مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة والمقياس مُقاس على مقياس Likert الخماسي والمكون من خمس درجات، والمصاغة بشكل إيجابي حسب التدرج التالي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، على أن تعني عبارة موافق بشدة مرتفعاً جداً، وعبارة موافق مرتفعاً، وعبارة محايد متوسطاً، وعبارة غير موافق منخفضة، وعبارة غير موافق بشدة منخفضة جداً، حيث يُعطى للمشارك (1) عندما تكون الإجابة (غير موافق بشدة)، والدرجة الثانية، وتعني أن المشارك (غير موافق)، والدرجة الثالثة، وتعني أن المشارك (محايد)، أما الدرجة الرابعة، فتعني أن المشارك (موافق)، وفي حين يُعطى للمشارك الدرجة (5) عندما تكون الإجابة بأنه (موافق بشدة).

ثبات أداة جمع البيانات وصدقها:

الثبات Reliability: يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم جودة إختبار ما، ويُعرف الثبات كمؤشر إلى درجة الدقة أو الطبط في عملية القياس (ثوروندايك وهيجين، 1986 : 5؛ مراد وهادي، 2002 : 191)، وللتحقق من ثبات الاستبانة؛ فقد استخدم الباحثين معادلة الفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لاختبار معامل الثبات الداخلي، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويعتبر اختبار الفا كرونباخ إحدى الاختبارات الإحصائية الهامة لتحليل البيانات للاستمارات الإحصائية، حيث تكون أصغر قيمة مقبولة إلى Alpha هي (0.6) (Uma, 2000).

وقد أكدت الدراسات المعتمدة في بناء مقاييس الدراسة على ثبات وصدق مقياس الثقة التنظيمية ومقياس المناعة التنظيمية، مما يُعطي الثقة في استخدام المقياس وملاءمته للبيئة اللبئية؛ والجدول (2) يوضح مقدار ثبات الإستبانة مقاييس الدراسة.

جدول (2): ثبات مقاييس الدراسة

المقاييس	معامل الثبات	المقاييس	معامل الثبات
الموقع التنافسي	0.712	الثقة في الزملاء	0.838
الحامض النووي	0.709	الثقة في الرئيس المباشر	0.847
اللقاح التنظيمي	0.603	الثقة في ادارة المنظمة	0.866
الذاكرة التنظيمية	0.622	الثقة التنظيمية	0.902
المقارنة المرجعية	0.767		
المناعة الطبيعية	0.772		
المناعة المكتسبة	0.741		
المناعة التنظيمية	0.818		

ومن خلال الجدول (2) تُعدّ هذه القيم مرتفعة مما يُشير إلى ثبات الاستبانة، وقوة تماسكها الداخلي، مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وأن الاستبانة واضحة لدى القارئ لها.

الصدق Validity: لتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي *Statistical validity* ، ويُقاس الصدق الذاتي بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد تراوحت معاملات الصدق لمقاييس الدراسة (0.776-0.949)؛ مما يدل على الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): معاملات الصدق لمقاييس الدراسة

المقاييس	معامل الثبات	المقاييس	معامل الثبات
الموقع التنافسي	0.843	الثقة في الزملاء	0.915
الحامض النووي	0.842	الثقة في الرئيس المباشر	0.902
اللقاح التنظيمي	0.776	الثقة في ادارة المنظمة	0.930
الذاكرة التنظيمية	0.788	الثقة التنظيمية	0.949
المقارنة المرجعية	0.875		
المناعة الطبيعية	0.878		
المناعة المكتسبة	0.860		
المناعة التنظيمية	0.904		

توزيع الاستبانة:

بلغ قوام حجم مجتمع الدراسة (124) عاملاً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم دراسته بالكامل، حيث تم توزيع الاستبانة، واستُرجعت (101) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وتُشكل ما نسبته (81%)، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (عميد، 2003)، وقام الباحثين بتوزيع الاستبانة على المشاركين خلال الفترة 22 نوفمبر إلى 16 ديسمبر 2020، وبمساعدة بعض الزملاء الباحثين، واستغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها فترة امتدت إلى خمسة وعشرين يوماً تقريباً، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها، وقد توزع المشاركون في الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو الآتي والموضحة بالجدول (4):

جدول (4): الخصائص الديموغرافية للمشاركين في الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	69	68.3%
	إناث	32	31.7%
	المجموع	101	100%
السن	أقل من 35 سنة	63	62.4%
	من 35 سنة الى أقل من 40 سنة	24	23.8%
	من 40 سنة الى أقل من 45 سنة	8	7.9%
	من 45 سنة الى أقل من 50 سنة	3	3.0%
	من 50 سنة فأكثر	3	3.0%
	المجموع	101	100%
	المستوى التعليمي	أقل من الجامعي	17
الجامعي		73	72.3%
ما فوق الجامعي		11	10.9%
المجموع		101	100%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	56	55.4%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	24	23.8%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	8	7.9%
	من 15 سنة فما فوق	13	12.9%
	المجموع	101	100%

أساليب المعالجة الإحصائية:

قام الباحثان باستخدام بعض الأساليب الإحصائية؛ لتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة؛ بعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمعة والصالحة للتحليل بناءً على مقياس Likert المقياس بخمس درجات والموضحة بالجدول (5) ، ولحساب طول خلايا مقياس Likert الخماسي تم حساب المدى (5-1-4) ، ثم تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80 = 5/4) ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد صحيح) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (بن خيال، 2019: 54) ، وهكذا يصبح طول الفترات، كما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5): طول الخلية لمقياسي الدراسة وفقاً لمقياس Likert ودرجة الممارسة

الدرجة في مقياس Likert	ترميز عبارات المقياس	طول الخلية	درجة الممارسة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80	ممارسة ضعيفة جداً
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60	ممارسة ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	ممارسة متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى أقل من 4.20	ممارسة مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى أقل من 5.00	ممارسة مرتفعة جداً

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Statistical Package for Social Science، وذلك وفقاً لما يلي :

- ثبات مقياس الدراسة Reliability لتأكد من ثبات عبارات الإستبانة ، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلاتها وفرضياتها ، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ Chronbach's Alpha .
- صدق مقياس الدراسة، وذلك لتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها.
- الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد المشاركين ونسبهم المئوية وفقاً للخصائص العامة للمثلي الإستبانة.
- مقياس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية وذلك لتحديد تركز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة ، كذلك استخدام مقياس التشتت مثل الإنحراف المعياري Deviation Standard بغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة.

- اختبار t للمجموعة الواحدة One-Sample t Test ، وذلك لحساب مدى وجود فروق لآراء الباحثين حول متغيرات الدراسة.
- اختبار الالتواء Skewness لمعرفة مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات.
- الانحدار البسيط، لإيجاد أثر الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية محل الدراسة.
- الانحدار المتعدد Multiple Regression ، للوقوف على أثر أبعاد الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية محل الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

مناقشة النتائج المتعلقة بالمناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر:

تضمنت الإستبانة عدد خمس عشر عبارة تتعلق بالمناعة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (6)؛ أمكن التعرف على مستوى المناعة التنظيمية، إذا ما عُلمَ بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)* حيث بلغ المتوسط العام للمناعة التنظيمية لدى المصارف التجارية قيد الدراسة (4.211) وانحراف معياري (0.408)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبوزن نسبي (84.22)%**. وقد يعزى ذلك إلى السمعة التنظيمية المتميزة للمصارف محل الدراسة مقارنة بالمصارف المنافسة، وهذا ما أشارت إليه العبارة الأولى والتي حظيت بممارسة مرتفعة جداً، أيضاً قد يعزى هذا الارتفاع في مستوى المناعة التنظيمية إلى أن المصارف التجارية قيد الدراسة تقوم بتحسين أجهزتها المناعية من خلال السرعة في تسليم الخدمات للزبائن، وهذا ما أوضحته العبارة الثالثة والتي حظيت بممارسة مرتفعة جداً، علاوة على أنها تعتمد نظاماً متطوراً لحفظ السجلات واسترجاعها للاستفادة منها عند تعرضها للمخاطر، وهذا ما بينته العبارة العاشرة والتي نالت درجة مرتفعة جداً.

كما تبين من الجدول (6) أن t المحسوبة لأبعاد الدراسة ومجالاتها أكبر من t الجدولية ومستوى الدلالة أقل من (0.05)، بمعنى وجود فروق لآراء الباحثين حول أبعاد ومجالات المناعة التنظيمية وتراوح بدرجات مرتفعة إلى مرتفعة جداً، حيث جاءت درجة الممارسة للمتوسط الحسابي العام للمناعة الطبيعية مرتفعاً جداً بقيمة (4.2888) وانحراف معياري (50326). وبوزن نسبي (85.6)%، وقد يُفسر سبب ارتفاع المناعة الطبيعية لهذا المقدار للمواقع التنافسية المتميزة التي تحظى بها المصارف قيد الدراسة، كما جاءت درجة الممارسة للمتوسط الحسابي العام للمناعة المكتسبة مرتفعاً عند متوسط حسابي (4.1595) وانحراف معياري (45172).

* الوسط الحسابي = $5/1+2+3+4+5 = 3$

**الوزن النسبي = الوسط الحسابي/5

ويوزن نسبي (83.18%)، وقد يُعزى هذا الإرتفاع إلى حرص المصارف محل الدراسة الى إجراءاتها الوقائية، كما تضمنت استمارة الاستبانة نوعين اثنين يتعلقان بالمناعة التنظيمية، اولهما المناعة الطبيعية ولها بعدين هما الموقع التنافسي والحامض النووي، وثانيهما المناعة المكتسبة ولها ثلاثة أبعاد وهي اللقاح التنظيمي والذاكرة التنظيمية والمقارنة المرجعية، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناعة الطبيعية جاء الموقع التنافسي أولاً بمتوسط حسابي مرتفع جداً عند (4.3993) وانحراف معياري (53545). ثم حل ثانياً الحامض النووي التنظيمي بمتوسط حسابي مرتفع عند (4.1782) وانحراف معياري (63169)، نظراً لحفاظ هذه المصارف على هويتها، أما عند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناعة المكتسبة جاءت الذاكرة التنظيمية في المرتبة الأولى مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.2541) وانحراف معياري (53572)، كون أن هذه المصارف تستخدم أنظمة متينة وحديثة في الأرشفة والتخزين، ثم جاءت ثانياً اللقاح التنظيمي بدرجة ممارسة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.2409) وانحراف معياري (61666)، وذلك لتجاوب هذه المصارف مع محيطها والإستفادة منه، ثم أخيراً جاءت المقارنة المرجعية بدرجة ممارسة مرتفعة عند متوسط حسابي (3.9835) وانحراف معياري (70297)، كون أن هذه المصارف تتعاون مع بعضها ومع غيرها وتستخدم المقارنات وتبادل الخبرات، ومع كل ما سبق يُفسر هذا الإرتفاع للمناعة التنظيمية إلى المواقع التنافسية المتميزة التي تحظى بها المصارف قيد الدراسة، واللقاحات التنظيمية التي تتناولها وكذلك للذاكرة التنظيمية التي تستفيد منها هذه المصارف في عملها اليومي.

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة والتي حظيت بالمناعة التنظيمية بتلك البيئات بدرجات مرتفعة، حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الثابت، (2020)، ودراسة فيروز (2017)، ودراسة عبدالمجيد (2016)، في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة جبريل والعوامي (2019) كون أن المناعة التنظيمية جاءت متوسطة بشكل عام ولربما يعزى ذلك إلى الإختلاف في مجتمع الدراسة، كذلك جاءت نتائج الدراسة الحالية مختلفة مع دراسة الطائي وآخرون (2016) والتي خلصت الى أن المناعة التنظيمية منخفضة وتعاني من عدم إكتمال منظومتها المناعية، **اختلفت** نتائج الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة Lin, Zhao, Ismail, and Carley (2006) والتي أظهرت أن المناعة التنظيمية جاءت منخفضة؛ كذلك نتائج الدراسة الحالية متباينة مع دراسة النقيز (2021) والتي أوضحت أن مستوى إدارة المواهب حظي بممارسة متوسطة.

جدول (6): اتجاهات الباحثين حول المناعة التنظيمية وأبعادها بالمصارف التجارية الخاصة قيد الدراسة

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار t-test			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
				درجة الحرية	Sig.	قيمة t			
1	%87.98	مرتفعة جداً	دالة إحصائياً	100	.000	*26.264 *	.53545	4.3993	الموقع التنافسي
4	%83.56	مرتفعة	دالة إحصائياً	100	.000	*18.745 *	.63169	4.1782	الحامض النووي
-	%85.77	مرتفعة جداً	دالة إحصائياً	100	.000	*25.736 *	.50326	4.2888	المناعة الطبيعية
3	%84.81	مرتفعة جداً	دالة إحصائياً	100	.000	*20.224 *	.61666	4.2409	اللقاح التنظيمي
2	%85.08	مرتفعة جداً	دالة إحصائياً	100	.000	*23.527 *	.53572	4.2541	الذاكرة التنظيمية
5	%79.67	مرتفعة	دالة إحصائياً	100	.000	*14.060 *	.70297	3.9835	المقارنة المرجعية
-	%83.19	مرتفعة	دالة إحصائياً	100	.000	*25.797 *	.45172	4.1595	المناعة المكتسبة
-	%84.22	مرتفعة جداً	دالة إحصائياً	100	.000	*29.769 *	.40891	4.2112	المناعة التنظيمية

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 .

ونظراً لوجود مستوى مرتفع جداً للمناعة التنظيمية بالمصارف التجارية محل الدراسة، تم إجراء تحليل أعمق لهذا المستوى من خلال معرفة عبارات أبعادها والموضحة بالجدول (7).

جدول (7): إجابات المبحوثين تجاه عبارات المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية محل الدراسة

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	م	البعد	المجال
1	مرتفعة جداً	.64178	4.4752	السمة التنظيمية للمصرف متميزة مقارنة بالمصارف المنافسة.	1	الموقع التنافسي	المناعة الطبيعية
5	مرتفعة جداً	.64975	4.3267	الموقع التنافسي للمصرف وفر فرصة البقاء وتحقيق الأرباح.	2		
3	مرتفعة جداً	.72221	4.3960	يسعى المصرف إلى تحسين جهازه المناعي من خلال السرعة في تسليم الخدمات للزبائن.	3		
4	مرتفعة جداً	.68463	4.3465	تؤمن إدارة المصرف بضرورة السرعة في إتخاذ القرار عند التعامل مع الأزمات.	4	الخصائص النوعية	
8	مرتفعة جداً	.75374	4.2475	يملك المصرف وسائل اتصال فعالة تسمح بإيصال المعلومات بالوقت المناسب.	5		
13	مرتفعة	.92544	3.9406	يتميز الهيكل التنظيمي في المصرف بالمرونة الكافية.	6		
10	مرتفعة	.77088	4.1881	يقيم المصرف علاقات إيجابية مع المصارف الأخرى للمساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضه.	7	القنح التنظيمي	المناعة المكتسبة
9	مرتفعة جداً	.87868	4.2178	يسعى المصرف إلى التنسيق مع المصارف الأخرى للإستفادة من تجاربها في إدارة الأزمات.	8		
6	مرتفعة جداً	.77370	4.3168	توفر إدارة المصرف نظم الأمان من خلال وضع لوائح السلامة والوقاية من الأخطار.	9		
2	مرتفعة جداً	.64070	4.4554	يعتمد المصرف نظاماً متطوراً لحفظ السجلات واسترجاعها للاستفادة منها عند تعرضها للمخاطر.	10	التأثر التنظيمية	
7	مرتفعة جداً	.68622	4.2970	يجري المصرف إحداث تغييرات جوهرية في نظام المعلومات بالمصرف ليكون قادراً على حل المشكلات.	11		
12	مرتفعة	.79366	4.0099	لدى المصرف الامام الكافي والمعرفة المسبقة عن الاحداث المهددة وغير المتوقعة.	12		
11	مرتفعة	.72248	4.0891	يقوم المصرف بمقارنة تعامله مع الأزمة بمصارف متطورة وتعرضت لأزمات.	13	المقارنة المرجعية	
15	مرتفعة	.93013	3.9307	يعتمد المصرف نفس الممارسات المستخدمة في المصارف الأخرى التي تعرضت للأخطار.	14		
14	مرتفعة	.88609	3.9307	يسعى المصرف إلى التعاون مع المصارف التي أُصيبت بالمخاطر وكانت مناعتها قوية.	15		

مناقشة النتائج المتعلقة بالثقة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر:

تضمنت الإجابة ستة عشر عبارة تتعلق بالثقة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (8) أمكن التعرف على مستوى الثقة التنظيمية، حيث جاءت الثقة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.0941) وانحراف معياري (0.55203). وبدرجة ممارسة مرتفعة وبوزن نسبي (81.88%)، وهذا قد يعزى ذلك إلى أن العاملين بالمصارف قيد الدراسة لديهم الثقة في الزملاء من خلال اعتمادهم على المهارات الخاصة بالوظيفة عبر قدرات زملائهم وهذا ما اشارت إليه العبارة الرابعة والتي حظيت بممارسة مرتفعة جداً، كذلك قد يعزى ذلك إلى العاملين يستطيعون التحدث بحرية مع رئيسهم المباشر حول المشاكل التي تواجههم في نطاق العمل وهذا ما دلت عليه العبارة الثامنة والتي نالت ممارسة مرتفعة جداً، كذلك ربما قد يعزى ذلك إلى ثقة العاملين في المصارف التجارية قيد الدراسة وإدارتها من حيث أن تلك المصارف لا تحدد موظفيها وهذا ما اوضحته العبارة السادسة عشر والتي حظيت بممارسة مرتفعة جداً.

كما تضمنت استمارة الاستبانة ثلاثة أبعاد تتعلق بالثقة التنظيمية، وكلها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث كانت الثقة بإدارة المنظمة في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.1089) وانحراف معياري (0.68791)، وقد يُفسر هذا الإرتفاع إلى قوة العلاقة بين إدارة المصارف قيد الدراسة والعاملين بها، ثم تأتي بعدها في الترتيب الثقة في الزملاء بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.0941) وانحراف معياري (0.63483)، وقد يعكس هذا الإرتفاع مدى الإنسجام بين زملاء العمل في هذه المصارف، ثم يليها أخيراً الثقة في الرئيس المباشر بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.0792) وانحراف معياري (0.70545)، وجاءت مرتفعة ولكنها أقل من سابقاتها .

كذلك يتضح من الجدول (8) أيضاً أن t المحسوبة للثقة التنظيمية وأبعادها أكبر من t الجدولية ومستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق لآراء الباحثين حول الثقة التنظيمية وأبعادها بمستوى مرتفع.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حوين (2015) والتي أظهرت إرتفاع الثقة التنظيمية في بُعدي الثقة في الزملاء والثقة في إدارة المنظمة، كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة محمد ولفته (2021)، دراسة جبريل (2019)، ودراسة عمران وعبد السلام (2016)، ودراسة زايد (2018)، ودراسة Polat (2010)؛ في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كاظم (2014)، والتي أوضحت ان مستوى الثقة التنظيمية دون المستوى الطموح، وقد يرجع هذا الإختلاف إلى طبيعة ملكية المصرف، ويوضح الجدول (9) عبارات الثقة التنظيمية بالمصارف التجارية الخاصة قيد الدراسة.

جدول (8): إتجاهات الباحثين حول الثقة التنظيمية وأبعادها بالمصارف التجارية الخاصة قيد الدراسة

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار t-test			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
				درجة الحرية	Sig	قيمة t			
2	%81.88	مرتفعة	دالة إحصائياً	100	.000	**17.32 0	.63483	4.094 1	الثقة في الزملاء
3	%81.58	مرتفعة	دالة إحصائياً	100	.000	**15.37 4	.70545	4.079 2	الثقة في الرئيس المباشر
1	%82.17	مرتفعة	دالة إحصائياً	100	.000	**16.20 0	.68791	4.108 9	الثقة في إدارة المصرف
-	%81.88	مرتفعة	دالة إحصائياً	100	.000	**19.91 8	.55203	4.094 1	الثقة التنظيمية

**دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

جدول (9) : إجابات المشاركين تجاه عبارات الثقة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة محل الدراسة

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	م	البعد
11	مرتفعة	.93618	4.0594	لا داعي لأن أكون حذراً مع زملائي لأنهم يستحقون ثقتي.	1	الثقة في الزملاء
8	مرتفعة	.80629	4.0990	أغلب زملائي يجيبون عن أسئلتني بأمانة.	2	
13	مرتفعة	.79975	4.0198	أغلب زملائي يقولون الحقيقة بخصوص حدودهم المعرفية.	3	
1	مرتفعة جداً	.71282	4.2475	أعتمد على المهارات الخاصة بالوظيفة وقدرات زملائي.	4	
14	مرتفعة	1.03436	3.9901	أفوض زملائي وبكل ثقة باتخاذ قرارات بالنيابة عني في حال غيابي.	5	
7	مرتفعة	.79229	4.1485	أعتمد على القرارات ذات العلاقة بوظيفتي والمتخذة من قبل زملائي.	6	
10	مرتفعة	.86814	4.0792	يمكننا تبادل الأفكار والمشاعر سوياً بيني وبينهم.	7	

				وبين رئيسي المباشر.	
2	مرتفعة جداً	.82318	4.2277	أستطيع التحدث بحرية مع رئيسي المباشر حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل.	8
9	مرتفعة	.95586	4.0792	سنشعر أنا ورئيسي المباشر بنوع من الفقدان في حال انفصالنا الوظيفي.	9
5	مرتفعة	.85712	4.1584	إذا أشركت رئيسي المباشر في مشاكلي, فأنا أعلم بأن استجابته سوف تكون بناءة.	10
16	مرتفعة	.96318	3.8515	يمكنني القول, بأنني ورئيسي المباشر نملك استثمارات عاطفية ذات قيمة في علاقاتنا المهنية.	11
12	مرتفعة	.93226	4.0297	تعامل إدارة المصرف جميع العاملين بعدالة.	12
15	مرتفعة	.88876	3.9901	يولي المصرف قدرًا من الإهتمام تجاهي في عملية اتخاذ القرارات.	13
6	مرتفعة	.79229	4.1485	أؤمن بقدرات مصري.	14
4	مرتفعة	.82546	4.1683	هنالك مبادئ منطقية توجه سلوك مصري.	15
3	مرتفعة جداً	.81629	4.2079	مصري لا يخدع موظفيه من أمثالي.	16

اختبار فرضيات الدراسة:

للإجابة على فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار من أجل التعرف على أثر الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية، لكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لفروض تحليل الانحدار عموماً، وذلك على النحو التالي:

- استخدام اختبار الالتواء Skewness لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتُفرض قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم الالتواء فيها تقل عن الواحد الصحيح، والجدول (10) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تبين أن جميع الأبعاد قيم الالتواء فيها تقل عن الواحد الصحيح، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول (10): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة عن طريق الالتواء Skewness

التقييم	الأبعاد	Skewness •
1	المناعة التنظيمية	0.114
2	الثقة التنظيمية	-0.398

- التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من (5%)، والجدول (11) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن قيم معامل التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.349-2.199)، وأن قيم اختبار التباين المسموح Tolerance تراوحت بين (0.455 - 0.741)، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول (11): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
الثقة في الزملاء	1.349 •	.741 •
الثقة في الرئيس	2.199 •	.455 •
الثقة في إدارة المنظمة	1.853 •	.540 •

إختبار فرضية الدراسة الرئيسية: لا يوجد أثر للثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.

عند إجراء تحليل الانحدار البسيط، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (12)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية على مجال المناعة التنظيمية بالمصارف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.490) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (31.213) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية تُفسّر بنسبة (24%) من التباين في مستوى المناعة التنظيمية، بينما (76%) من قيمة التغيرات في المناعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للثقة التنظيمية (0.363)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على مجال المناعة التنظيمية بالمصارف محل الدراسة، وهذا ما دلت عليه قيمة t، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

عليه يتم رفض الفرضية الرئيسية والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف قيد الدراسة.

وجاءت نتائج الدراسة متضامنة مع ما أشار إليه (James,2010) على أهمية الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المؤسسة وضمان الاستقرار على المدى الطويل لتحقيق مصالح العاملين في المؤسسات وتحقيق فعالية المؤسسة؛ واتفقت نتيجة الدراسة الحالية ضمناً مع ما تمخض عن دراسة عمران وعبد السلام (2016) والتي أوضحت أن هناك دور للثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية بجامعة سبها ، كذلك انسحمت الدراسة في مضمونها مع ما توصلت إليه دراسة العري (2018) والتي بينت أن للثقة التنظيمية دور بالغ في الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية والتي لربما ينعكس ذلك على مناعتها التنظيمية.

جدول (12) : تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية

النتيجة الإحصائية	قيمة الدلالة Sig	قيمة T	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة F	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R •	المتغير المستقل	المتغير التابع
رفض H0	0.000	5.587 • **	0.363	*31.213 • *	0.240	**0.490	الثقة التنظيمية	المناعة
	0.000	10.16 • 8	2.72 • 6				الثابت	التنظيمية

معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 100)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لأبعاد الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد ، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (13)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية على مجال المناعة التنظيمية بالمصارف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.497) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (10.599) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج أبعاد الثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية تُفسّر بنسبة (24.7%) من التباين في مستوى المناعة التنظيمية، بينما (75.3%) من قيمة التغيرات في مستوى المناعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى.

كما تظهر البيانات الموضحة بالجدول (13) أن بُعد الثقة في إدارة المصرف أكثر تأثيراً على مجال المناعة التنظيمية، حيث تبين أن قيمة β لمعامل الانحدار لبُعد الثقة في إدارة المصرف بلغت (0.169) ، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد

الثقة في ادارة المنظمة على المناعة التنظيمية عند دلالة معنوية 0.01. بمعنى أن زيادة بُعد الثقة في إدارة المنظمة بقيمة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المناعة التنظيمية بقيمة (0.169). وهذا ما دلت عليه قيمة t (2.36) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.05)، وهذا قد يعزى إلى تعامل إدارة المصارف قيد الدراسة جميع العاملين بعدالة، وهذا ما أوضحتها دراسة مزعل (2018) والتي بينت أن للعدالة التنظيمية تأثيراً على الثقة التنظيمية والتي ربما قد ينعكس ذلك على المناعة التنظيمية.

كذلك خلصت نتائج التحليل الانحدار المتعدد الواردة بالجدول (13) وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعد الثقة في الزملاء على المناعة التنظيمية بالمصارف قيد الدراسة، حيث تبين أن قيمة بيتا لمعامل الانحدار لبُعد الثقة في الزملاء (0.161)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد الثقة في الزملاء على مجال المناعة التنظيمية عند دلالة معنوية 0.05، وهذا ما دلت عليه قيمة t (2.44) لبعد الثقة في الزملاء وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.05)، وهذا قد يعزى إلى أغلب العاملين بالمصارف قيد الدراسة لديهم الثقة في زملائهم من خلال ان اغلب الزملاء يجيبون على الاسئلة بأمانة ، اضافة الى ذلك ان اغلب الزملاء يقولون الحقيقة بشأن الحدود المعرفية ، علاوة على أن العاملين يعدون على قدرات زملائهم في تسيير بعض مهام وظائفهم ، وهذا ما بينته الدراسة الحالية من خلال اجابات المبحوثين لعبارات بُعد الثقة في الزملاء .

أيضاً أوضحت نتائج التحليل الانحدار المتعدد الواردة بالجدول (13) عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعد الثقة في الرئيس المباشر على المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

جدول (13): تحليل اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على أثر أبعاد الثقة على المناعة التنظيمية

النتيجة الاحصائية	قيمة الدلالة Sig	قيمة T	معاملات الانحدار المقدره β	قيمة F	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
رفض H0	.016	2.447*	.161	*10.599	0.247	**0.497	الثقة في الزملاء	المناعة التنظيمية
قبول H0	.563	.580	.044				الثقة في الرئيس المباشر	
رفض H0	.020	2.366*	.169				الثقة في إدارة المنظمة	
----	0.000	9.700	2.726				الثابت	

** معنوية عند مستوى 0.01 * معنوية عند مستوى 0.05 . df = (1 , 100)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للثقة التنظيمية على المناعة الطبيعية من وجهة نظر العاملين بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.

عند إجراء تحليل الانحدار البسيط، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (14)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية على مجال المناعة الطبيعية بالمصارف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.464) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (27.170) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج الثقة التنظيمية على المناعة الطبيعية تُفسّر بنسبة (21.5%) من التباين في مستوى المناعة الطبيعية، بينما (78.5%) من قيمة التغيرات في مستوى المناعة الطبيعية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للثقة التنظيمية (0.423)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على مجال المناعة الطبيعية بالمصارف محل الدراسة، وهذا ما دلت عليه قيمة t، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

جدول (14): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر الثقة التنظيمية على المناعة الطبيعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة T	قيمة الدلالة Sig	النتيجة الاحصائية
المناعة	الثقة التنظيمية	**0.464	0.215	**27.170	0.423	**5.212	0.000	رفض H_0
الطبيعية	الثابت				2.557	7.626	0.000	

معنوية عند مستوى 0.01 . $df = (1, 100)$

3.1.9.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لأبعاد الثقة التنظيمية على المناعة الطبيعية من وجهة نظر العاملين بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (15)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية على مجال المناعة الطبيعية بالمصارف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.487) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (10.064) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج أبعاد الثقة التنظيمية على المناعة الطبيعية تُفسّر بنسبة (23.7%) من التباين في مستوى المناعة الطبيعية، بينما (76.3%)

من قيمة التغيرات في مستوى المناعة الطبيعية تُعزى لمتغيرات أخرى.

كما تظهر البيانات الموضحة بالجدول (15) أن بُعد الثقة في إدارة المصرف هو البعد الوحيد الذي له تأثيراً على مجال المناعة الطبيعية، حيث تبين أن قيمة β لمعامل الانحدار لبُعد الثقة في إدارة المصرف بلغت (0.255)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد الثقة في إدارة المصرف على المناعة الطبيعية عند دلالة معنوية (0.01)، بمعنى أن زيادة بُعد الثقة في إدارة المنظمة بقيمة وحدة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المناعة التنظيمية بقيمة (0.255) وهذا ما دلت عليه قيمة t (2.89) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.05)؛ في حين تبين من الجدول (15) عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الثقة في الزملاء والرئيس المباشر على المناعة الطبيعية بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

جدول (15): تحليل اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على أثر أبعاد الثقة التنظيمية على المناعة الطبيعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة T	قيمة الدلالة Sig	النتيجة الاحصائية
المناعة الطبيعية	الثقة في الزملاء	0.237	0.237	10.064**	0.083	1.011	.314	قبول H0
	الثقة في الرئيس المباشر				0.082	.872	.385	قبول H0
	الثقة في إدارة المنظمة				0.255	2.890**	.005	رفض H0
	الثابت				2.568	7.510	0.000	---

**معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 100)

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للثقة التنظيمية على المناعة المكتسبة من وجهة نظر العاملين بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.

عند إجراء تحليل الانحدار البسيط، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (16)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية على مجال المناعة المكتسبة بالمصارف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.394) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (18.192) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج الثقة التنظيمية على المناعة المكتسبة تُفسر بنسبة (15.5%) من التباين في مستوى المناعة المكتسبة بينما (84.5%) من

قيمة التغيرات في مستوى المناعة الطبيعية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تُظهر البيانات أن قيمة β لمعامل الانحدار للثقة التنظيمية (0.322)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على مجال المناعة المكتسبة بالمصارف محل الدراسة، وهذا ما دلت عليه قيمة t، وهي بالطبع أقل من المناعة الطبيعية ولكنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

جدول (16): تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر الثقة التنظيمية على المناعة المكتسبة

النتيجة الإحصائية	قيمة الدلالة Sig	قيمة T	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة F	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
رفض H0	0.000	4.265**	0.322	18.192**	0.155	0.394**	الثقة التنظيمية	المناعة
	0.000	9.094	2.840				الثابت	المكتسبة

**معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 100)

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر لأبعاد الثقة التنظيمية على المناعة المكتسبة من وجهة نظر العاملين بالمصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر.

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد، تشير نتائج التحليل الواردة بالجدول (17)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية على مجال المناعة المكتسبة بالمصارف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.413) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (6.651) وهي معنوية عند مستوى (0.05)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج أبعاد الثقة التنظيمية على المناعة المكتسبة تُفسّر بنسبة (17.1%) من التباين في مستوى المناعة المكتسبة، بينما (82.9%) من قيمة التغيرات في مستوى المناعة المكتسبة تُعزى لمتغيرات أخرى.

كما تظهر البيانات الموضحة بالجدول (17) أن بُعد الثقة في الزملاء تأثير على مجال المناعة المكتسبة، وهو البعد الوحيد الذي له تأثير على المناعة المكتسبة، حيث تبين أن قيمة β لمعامل الانحدار لبُعد الثقة في الزملاء بلغت (0.214)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبُعد الثقة في الزملاء على المناعة المكتسبة عند دلالة معنوية (0.01)، بمعنى أن زيادة بُعد الثقة في الزملاء بقيمة واحدة سوف تؤدي إلى تغير طردي في المناعة التنظيمية بقيمة (0.214) وهذا ما دلت عليه قيمة t (2.79) وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.05)؛ في حين تبين من الجدول (17) عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الثقة في الرئيس المباشر وإدارة المنظمة على المناعة المكتسبة بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

جدول (17): تحليل اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على أثر أبعاد الثقة التنظيمية على المناعة المكتسبة

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمة F	معاملات الانحدار المقدر β	قيمة T	قيمة الدلالة Sig	النتيجة الاحصائية
المناعة المكتسبة	الثقة في الزملاء	0.413**	0.171	6.651**	0.214	2.797**	0.006	رفض H0
	الثقة في الرئيس				0.019	0.213	0.832	قبول H0
	الثقة في إدارة المنظمة				0.111	1.343	0.182	قبول H0
	الثابت				2.752	8.596	0.000	---

**معنوية عند مستوى 0.01 . df= (1 , 100)

خلاصة نتائج الدراسة

- أظهرت الدراسة تمتع المصارف التجارية الليبية الخاصة بمنطقة الجبل الأخضر بمناعة تنظيمية مرتفعة، إضافة إلى ذلك تتسم بمناعة طبيعية مرتفعة جداً، علاوة لديها مناعة مكتسبة بمستوى مرتفع.
- بينت الدراسة أن بُعد الموقع التنافسي حظي بالمرتبة الأولى على مستوى ابعاد المناعة التنظيمية، وبمستوى مرتفع جداً، يليه بُعد الذاكرة التنظيمية وبمستوى مرتفع جداً، أما بعد اللقاح التنظيمي فنال المرتبة الثالثة وبمستوى مرتفع جداً، في حين جاء بُعد الحامض النووي بالمرتبة الرابعة وبممارسة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة بعد المقارنة المرجعية وبممارسة مرتفعة.
- خلصت الدراسة إلى أن المصارف قيد الدراسة تمتاز بثقة تنظيمية مرتفعة، كما أفصحت الدراسة أن بُعد الثقة في المنظمة حظي بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، في حين جاء بُعد الثقة في الزملاء بالمرتبة الثانية وبمستوى مرتفع، أما بُعد الثقة في الرئيس المباشر فنال المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع.
- أوضحت الدراسة وجود أثر للثقة التنظيمية على المناعة التنظيمية بالمصارف قيد الدراسة عند مستوى دلالة احصائية 5%، كذلك كشفت الدراسة وجود أثراً لبُعديّ الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء والثقة في ادارة المنظمة) على المناعة التنظيمية؛ في حين تبين أنه لا يوجد أثر لبُعديّ الثقة في الرئيس المباشر على المناعة التنظيمية عند مستوى دلالة 5%.

- توصلت الدراسة إلى وجود أثر للثقة التنظيمية على المناعة الطبيعية بالمصارف قيد الدراسة، أيضا خلصت الدراسة إلى وجود أثر لبعْد الثقة في إدارة المنظمة فقط على المناعة التنظيمية الطبيعية.
- كشفت الدراسة وجود أثر للثقة التنظيمية على المناعة المكتسبة بالمصارف قيد الدراسة، أيضا أظهرت الدراسة وجود أثر لبعْد الثقة في الزملاء فقط على المناعة التنظيمية المكتسبة.

توصيات ومقترحات الدراسة

- تعزيز مستوى المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية قيد الدراسة، وذلك من خلال محافظة المصارف على مواقعها التنافسية، كون أن هذه المواقع من أهم أسباب قوة مناعة المصارف محل الدراسة، إضافة الى ذلك بناء هويتها التنظيمية، كطريقة إتخاذها للقرارات وشكل هياكلها التنظيمية؛ علاوة على التركيز على الذاكرة التنظيمية عن طريق إحداث تغييرات جوهرية في نظام المعلومات ليكون قادراً على حل المشكلات لدى المصارف التجارية محل الدراسة، كذلك الامام الكافي والمعرفة المسبقة عن الأحداث المهتدة وغير المتوقعة، ايضاً دعم عملية مشاركة المعرفة بين العاملين.
- تعضيد مستوى الثقة التنظيمية بالمصارف قيد الدراسة ، وذلك من خلال بناء ثقافة تنظيمية داخل المصارف التجارية محل الدراسة قائمة على تعزيز الرقابة الذاتية للعاملين عن طريق زرع الثقة بينهم داخل المصارف قيد الدراسة، واشاعة ثقافة الثقة بالآخرين، وتطوير الأدلة المنظمة واللوائح والتي تُسهم في تنمية الثقة التنظيمية.
- الاستفادة من الثقة التنظيمية وبخاصة بُعْد الثقة في إدارة المنظمة في تدعيم المناعة التنظيمية بالمصارف التجارية قيد الدراسة، بحكم كان أكثر الأبعاد تأثيراً في المناعة التنظيمية، وذلك من خلال رفع سوية العدالة التنظيمية بالمصارف وتعزيز تمكين العاملين والاهتمام بشكل أكبر بنظام الحوافر، وابرار الحوكمة المصرفية ، والتركيز على إدارة الأزمات .
- إيلاء اهتمام أكبر بالثقة في الزملاء، وذلك لما بينته الدراسة من تأثير وحيد على المناعة التنظيمية المكتسبة، وذلك عن طريق تشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها، وإقامة اللقاءات الاجتماعية والبرامج الترفيهية في المناسبات العامة.
- إنّ موضوع المناعة التنظيمية يظل قضية متعددة الأبعاد، وبخاصة أن نتائج الدراسة تُشير إلى أن معامل التحديد لنموذج الثقة التنظيمية حول المناعة التنظيمية تُفسّر بنسبة (25%) من التباين في ممارسة المناعة التنظيمية، بينما (75%) من قيمة التغيرات في مستوى ممارسة المناعة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:

- إعادة الدراسة برمتها على كافة المصارف التجارية أو على قطاعات أخرى أو مؤسسات أخرى لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها.
- دراسة عن التعلم التنظيمي وعلاقتها بالمناعة التنظيمية.
- دراسة عن البراعة التنظيمية وعلاقتها بالمناعة التنظيمية.
- دراسة عن الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالمناعة التنظيمية.
- دراسة عن أثر إدارة الأزمات على المناعة التنظيمية .

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو شاويش، نسرين غانم (2013). "محددات الثقة التنظيمية وأثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين- الاونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- أبو غلام، رجاء محمود (2006). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*، دار النشر للجامعات، ط2، القاهرة، مصر.
- الثابت، أحمد سمير (2020). "تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي: دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة"، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 1(53): 308-328.
- الساعدي، مؤيد يوسف (2016). "الأطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي من مرتكزات فكرية وبناء مقياس"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، بغداد، العراق، 39(208): 124-142.
- الصقير، عبدالمحسن بن حمد (2014). "ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القسيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الطائي، يوسف حجيّم وآخرون (2016). "الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية بالنحف الاشرف"، *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، النحف الاشرف، العراق*، 1(37): 189-212.
- الطائي، يوسف حجيّم (2009). "الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي"، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية، الكوفة، العراق*، 28(1): 16-39.
- العربي، فراح العربي (2018). "أثر العدالة والثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- النقرة، أحمد (2021). "الدور الوسيط للإبتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (2)، العدد (2)*، ص ص: 229-275.
- بن خيال، عبد الكريم فرج (2019). "واقع رأس المال الفكري بمصنع أسمنت الفتنان في مدينة درنة من وجهة نظر العاملين به، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة والتنظيم، الأكاديمية الليبية - بنغازي، ليبيا.
- ثوراندريك، روبرت و هيجن، اليزابيت (1989). *القياس والتقويم في علم النفس والتربية*، ترجمة: عبدالله الكيلاني، عبدالرحمن عدس، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن.
- جبريل، وائل محمد (2019). "أثر الثقة التنظيمية على رأس المال البشري بجامعة عمر المختار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في فرع درنة، *المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة*، عمان، الأردن، 9(1): 26-82.
- جبريل، وائل و أحمد محمد العوامي (2019). "أثر أخلاقيات العمل على المناعة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية الليبية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالإدارة العامة في مدينة بنغازي"، *المؤتمر العلمي الثالث المحكم- أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول*، 2-3 تشرين الثاني (نوفمبر) المعهد العالي للمهن الشاملة درنة، ليبيا.

- خربوطلي, عامر محمد (2014). العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, دمشق, سوريا, 30(1):736.
- خوين, سندس رضوي (2015). "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختلطة", مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم, بغداد, العراق, 1(35): 119-143.
- ديوان المحاسبة الليبي (2015). التقرير السنوي, طرابلس, ليبيا.
- ديوان المحاسبة الليبي (2017). التقرير السنوي, طرابلس, ليبيا.
- ديوان المحاسبة الليبي (2018). التقرير السنوي, طرابلس, ليبيا.
- زايد, أسماء زهري (2018). "الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة القدس, عمادة الدراسات العليا, القدس, فلسطين.
- سوني تشي تشي, (2006). الموسوعة بدراسة العلاقة التطورية لأنظمة المنظمة ونظام المناعة, كلية الإدارة والاقتصاد, تشينغواو, الصين.
- صديق, حمد صديق (2005). "أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المصرية", بحث غير منشور, المنصورة, مصر.
- عبدالمجيد, عثمان رياض (2016). "نظم المناعة التنظيمية وأثرها في إستراتيجيات إدارة الأزمات", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط, كلية إدارة الأعمال, عمان, الأردن.
- عبيد, مصطفى فؤاد (2003). مهارات طرق البحث العلمي, غزة: أكاديمية الدراسات العالمية.
- علوان, بشرى وعلاء فرحان (2014). "قياس فاعلية وظائف نظام المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية تحليلية في شركة الخطوط الجوية العراقية", المجلة العراقية للعلوم الإدارية, كربلاء, العراق, 12(47): 41-63.
- عمران, حسن وعبدالسلام علي (2016). "دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها", مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية), سبها, ليبيا, 5(12): 28-41.
- فارس, علي محمود (2012). "المتطلبات الاقتصادية لإدارة المياه العذبة في منطقة الجبل الأخضر", المؤتمر الدولي لموارد المياه بالجبل الأخضر الواقع والآفاق, 5-7 حزيران (يونيو) كلية الموارد الطبيعية وعلوم البيئة بجامعة عمر المختار, البيضاء, ليبيا.
- فيروز, خضير علي (2017). "تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية : دراسة تطبيقية في معمل اسمنت النجف الاشرف", مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية, بابل, العراق, 10(4): 414-445.
- كاظم, اميرة خضير (2014). "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف", مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارة, الكوفة, العراق, 8(31): 227-249.
- محمد, لقاء سودادي ولقطة, بيداء ستار (2021). "مستوى اتجاهات القيادات المصرفية نحو الثقة التنظيمية وانعكاسها على ابعاد المكانة الاستراتيجية: بحث تطبيقي في مصرفي المنصور للاستثمار والخليج التجاري", مجلة دراسات محاسبية ومالية, 16 (55): 1-15.
- مراد, صالح وهادي, فوزية (2002). طرائق البحث العلمي: تصميماتها واجراءاتها, دار الكتاب الحديث, الكويت.
- مركز ضمان الجودة بجامعة المنصورة (2013). نظام التكاليف الملازم في ظل ديناميكية الجينات التنظيمية للمنظمة, 1, المنصورة, مصر.
- مزعل, محمد مظهر (2018). "دور العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة لدى العاملين في المصارف العراقية", مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, جامعة تكريت, تكريت, العراق, 19(1): 119-135.

- مصطفى, أحمد سيد (2008). إعادة البناء كمدخل تنافسي, إختيار الإدارة. نشرة فصلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, مصر.
- موفق, سهام وضيف, أحمد (2016). "مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة : دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة, مجلة البديل الاقتصادي, (6):23-50.
- هاشم, صبيحة قاسم والعايدي, علي رزاق جواد (2010). "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة, مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية, 12(1), 4-61.
- ولعة, وهرة (2018). " دور الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في شركة سوانطراك: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج حاسي مسعود", رسالة ماجستير غير منشورة, قسم علوم التيسير, جامعة قاصدي مزاب, كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير, ورقلة, الجزائر.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Degeus, A. (1997). *The Living Company Growth, Learning and Longevity in Business*, Longview Publishing Limited.
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). *Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues*. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *The Russell Sage Foundation series on trust. Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (p. 21-40). Russell Sage Foundation.
 - Dunham, A., & Burt, C. (2014). **Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale**. *The Learning Organization*, 21(2), 126-145
 - Evans, James R., Production, Operations management: **Quality, Performance and Value**, 5th ed., west Publishing, New York. 1997.
 - Horngren C.T., Foster G. and Dater, S.M.(2000), Cost accounting: **managerial Emphasis**, 10^{ed}., Prentice-Hall.
 - James, H (2010). "A study of organizational trust and related variable among facility members at HBUCS". Unpublished of dissertation. The University of Iowa, IOWA, USA.
 - Lee, K., Kim, Y., & Joshi, K. (2017). **Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity**. *Technological Forecasting and Social Change*.
 - Lee, J., Ghaffari, M., & Elmeligy, S. (2011). **Self-maintenance and engineering immune systems: Towards smarter machines and manufacturing systems**. *Annual Reviews in Control*, 35(1), 111-122.
 - Lin, Z., Zhao, X., Ismail, K.M., & Carley, K.M. (2006). Organizational design and restructuring in response to crises: Lessons from computational modeling and real-world cases. *Organization Science*, 17(5), 598-618.
 - Nafei, w. (2015). The role of organizational dna in improving organizational performance: a study on the industrial companies in Egypt. *International business research*, (8)1, pp: 99-117.
 - Polat, J.,(2010) "The effect of organizational support; Perception of teachers on organizational trust perception of their schools", Turkey.
 - Porumbescu, Greg, Park, Jungho, Oomsels, Peter ,(2013)"Building Trust: Communication and Subordinate Trustin Public Organizations",Transylvanian Reviewof Administrative Sciences,No. 38 ,<http://libhub.sempertool.dk.tiger.sempertool.dk/libhub?func=search&fromSimpleSearch=1&query=trust+supervisors>.
 - Shah, P. P. 1998. Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others. *Academy of Management Journal*, 41: 249-268.
 - Slack, N., Chambers, S. Harland. , Harrison, A. and J Johnston (1998),*Operations Management*, 2nd ed., pitman publishing co., London.

- SubbaNarasimha P N. Strategy in turbulent environments: The role of dynamic competence. *Managerial and Decision Economics*, 2001, 22(4/5):201-212.