

## دور السلوك الاستراتيجي القيادي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين (\*)

الباحث: سلوان باسم ذياب  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

[silwan.b.diab@st.tu.edu.iq](mailto:silwan.b.diab@st.tu.edu.iq)

أ.م. كفاح عباس محيimid  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

[kefah.aljanabi@gmail.com](mailto:kefah.aljanabi@gmail.com)

### المستخلص:

تهدف الدراسة الى تحديد علاقة المتغير المستقل السلوك الاستراتيجي القيادي المتغير التابع الثقة التنظيمية في المنظمات الصحية من وجهة نظر عينة مختارة من القيادات في دائرة صحة صلاح الدين الذين يمثلون رأس الهرم القيادي حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المجمعة بواسطة الاستبانة وهي الاداة الرئيسية للدراسة، التي وزعت على (140) فردا من القيادات الادارية وقد استرجعت منها (131) وبعد تحليلها ظهر ان السلوك الاستراتيجي القيادي يسهم في تعزيز الثقة التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة.  
**الكلمات المفتاحية:** السلوك الاستراتيجي القيادي، الثقة التنظيمية.

### **The Role of strategic leadership behavior in enhancing organizational confidence/An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaderships in Salah al-Din Health Department**

Assist. Prof. Kefah Abbas Muhaimid  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

Researcher: Salwan Basim Diab  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

### **Abstract:**

The study aims to determine the role of the independent variable, leadership strategic behavior in the dependent variable, organizational confidence in health organizations from the point of view of a selected sample of leaders in the Salah al-Din Health Department who represent the top of the leadership pyramid. The descriptive analytical approach was used to analyze the data collected by the questionnaire, which is the main tool of the study, which was distributed to (140) administrative leaderships and recovered from (131). After analyzing them, it emerged that the leadership's strategic behavior contributes to enhancing the organizational confidence prevailing in the research organization.

**Keywords:** Strategic Leadership Behavior, Organizational Confidence.

### المقدمة

ان ما يميز عصر اليوم هو التغير السريع والمتلاحق والمعقد في مختلف مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية وغيرها وفي ظل هذه البيئة الديناميكية فان التحديات المتوقعة تزداد وتتنمى مع ازدياد وتطور نشاط المنظمة. لذا يجب ان يكون القادة الاستراتيجيون قادرين على قراءة

(\*) البحث مستل من رسالة ماجستير في إدارة الاعمال.

البيئة الخارجية وربطها بالقدرات الداخلية لمنظماتهم وبناء على هذه النظرة قد يحتاجون الى اتخاذ قرار بشأن تشكيل او اعادة تشكيل البيئة الداخلية بما يتناسب والتحديات التي يواجهونها في البيئة الخارجية حيث تعمل المنظمات على مواجهة هذه التحديات بكفاءة وفاعلية لازمة لتصل لأهدافها، من خلال إعداد القيادات الناجحة القادرة على التغيير والابتكار، ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة وتبني انماط السلوك القيادية التي تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، وتعد الثقة احد الدعائم الاساسية التي تساعد المنظمة على تدعيم فعاليتها وتحقيق اهدافها كما تعد من افضل الادوات الادارية فاعلية كونها تهئ الظروف المناسبة لنجاح المنظمات.

### المبحث الاول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: لعل دائرة صحة صلاح الدين وقياداتها احدى المنظمات التي تتصل اتصالاً وثيقاً بكل ما في البيئة المحيطة من تحديات لذا تحاول القيادات في دائرة صحة صلاح الدين ايجاد السبل الفعالة لمواجهة هذه التحديات من خلال السلوك الاستراتيجي المناسب لاستثمار مقدراتها وكذلك تعزيز الثقة بين العاملين والادارة. ومن هذا المنطلق جاءت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس مفاده: ما هو دور السلوك الاستراتيجي القيادي في تعزيز الثقة التنظيمية؟

1. ما اتجاهات العلاقة الرابطة بين السلوك الاستراتيجي القيادي والثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟

2. هل يسهم السلوك الاستراتيجي القيادي في تعزيز الثقة التنظيمية

ثانياً. اهمية البحث: تتبع اهمية الدراسة الحالية من الاتي:

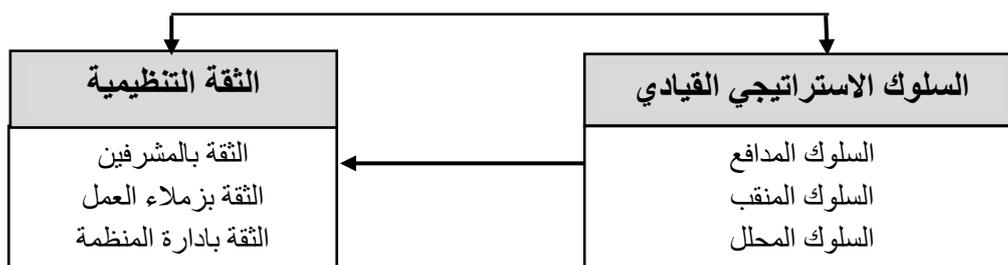
1. الخلفية النظرية التي تضمنتها الدراسة عن مفاهيم السلوك الاستراتيجي القيادي والثقة التنظيمية والعلاقة والاثر بينهما كتراكم معرفي يضاف الى الادبيات التي تخص الادب الاداري والاستراتيجي على وجه التحديد.

2. اهمية موضوع السلوك الاستراتيجي القيادي الذي اكتسب اهتماماً كبيراً في ادبيات الالفية الثالثة المتعلقة بالفكر الاداري والتنظيمي.

ثالثاً. اهداف البحث: في ضوء مشكلة الدراسة فان اهداف الدراسة هي:

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك الاستراتيجي القيادي والثقة التنظيمية.  
2. التعرف على مدى تاثير السلوك الاستراتيجي القيادي في تعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة: المتغير المستقل: المتمثل بالسلوك الاستراتيجي القيادي والمتضمن ثلاث ابعاد (السلوك المدافع، السلوك المنقب، السلوك المحلل) (Snow and Miles, 1978) المتغير المعتمد: المتمثل بالثقة التنظيمية والمتضمن ثلاث ابعاد (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) (Scott, 1981)، ويوضح الشكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي.



الشكل (1): مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على ادبيات البحث.  
وفي إطار مخطط الدراسة واستنادا الى مشكلة الدراسة تمت اشتقاق الفرضيات الرئيسية التالية التي سيجري اختبارها واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات من خلال نتائجها.  
**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستراتيجي القيادي والثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.  
**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للسلوك الاستراتيجي القيادي في الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.  
**خامساً. اداة قياس البحث:** اعتمد الباحثان على استبانة البحث كمصدر رئيس في جمع المعلومات عن عينه البحث، وكذلك في الحصول على الإجابة عن التساؤلات من اجل إجراء التحليل الإحصائي، إذ تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبيان، وقد قسمت الاستبانة إلى جزئين أساسيين هما: الجزء الأول: ويضم بعض المعلومات عن بعض المتغيرات الشخصية لعينه البحث وتشمل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخدمة في المنصب). والجزء الثاني: ويضم (48) فقرة ذات إجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين:

❖ **المحور الأول:** يتكون من (24) فقرة خاصة بمتغير السلوك الاستراتيجي القيادي.

❖ **المحور الثاني:** يتكون من (24) فقرة خاصة بمتغير الثقة التنظيمية.

**سادساً. مجتمع البحث وعينته:** تهدف هذه الفقرة إلى معرفة مجتمع البحث وعينته، إذ ضم مجتمع البحث المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، التنفيذية) أي جميع المدراء ومدراء الأقسام والشعب ومسؤولي الوحدات في دائرة صحة صلاح الدين، وتم اختيار عينة الدراسة من القيادات الإدارية بطريقة الحصر الشامل وعددها (140) فرداً يمثلون المستويات الإدارية (المدير العام، ومدراء الأقسام والشعب ومسؤولي الوحدات)، إذ شملت العينة جميع أصحاب القرار في المنظمة المبحوثة وكان معدل الاستجابة كما موضح بالجدول أدناه.

الجدول (1) توزيع عدد استمارات الاستبانة على المبحوثين في المنظمة المبحوثة

النسبة المئوية	العدد	الحالة
100%	140	عدد الاستبانات الموزعة
96.4%	135	عدد الاستبانات المسترجعة
3.5%	5	عدد الاستبانات غير المسترجعة
2.8%	4	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل
93.5%	131	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

### ثامناً. الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

1. الحدود المكانية: وتمثل الحدود المكانية لإجراء الجانب التطبيقي الذي تم في دائرة صحة صلاح الدين.
2. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للبحث في المدة الواقعة من 2020/10/1 إلى 2021/3/1. التي انطلقت من تحديد المشكلة وانتهاءً بالتحليل الإحصائي واستخراج النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

#### أولاً. السلوك الاستراتيجي القيادي:

1. مفهوم السلوك الاستراتيجي القيادي: ما تزال القيادة الاستراتيجية محوراً بحثياً في الإدارة الاستراتيجية من خلال الدراسات التي يتم اجرائها حيث تم وضع تصور للقيادة الاستراتيجية باعتبارها "عملية تكوين رؤية مستقبلية، والتواصل مع المرؤوسين، وإثارة الأتباع وتحفيزهم، والانخراط في التبادلات الداعمة للاستراتيجية مع الأقران والمرؤوسين (Elenkov et al., 2005: 666). إذ تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن العلاقات التنظيمية تعتبر انعكاسات للقواعد المعرفية وقيم صانعي القرار الرئيسيين في المنظمات (Hill, 2014: 29) ومنها على وجه الخصوص، الخلفية الخاصة بكبار القادة كالخصائص الديموغرافية وسلوكيات القيادة التي تصنع بالفعل الاختلاف في صياغة الاستراتيجية وأداء المنظمة (Mayfield & Sharbrough, 2015: 103). كما يوضح الجدول التالي بعض التعاريف الخاصة بمفهوم السلوك الاستراتيجي للعدد من الباحثين.

#### الجدول (2): مفاهيم السلوك الاستراتيجي القيادي

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1	Manu & Sriram, 1996: 79	الكيفية التي تستعد بها المنظمة لتتكيف مع بيئتها أو أن تغير في مظاهرها لجعلها مواتية.
2	Frishammar & Andersson, 2009: 58	المبادئ والعمليات والممارسات وأنماط اتخاذ القرار التي تواجه نشاط المنظمة.
3	رحيمة، 2012: 252	هي مجموعة من المهارات والسمات الذاتية التي يمتاز بها الفرد والتي تشكل أسلوبه في ممارسة القيادة الاستراتيجية وما يترتب عليها من قرارات ومهام تختلف من شخص لآخر.
4	رشيد ولفته، 2018: 30	هو ذلك السلوك الواعي للقيادة الذي يعبر عن المعرفة والدراية الواسعة بالمتغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة وتحديد كيفية استجابة المنظمة لها من خلال اختيار استراتيجية تحقق لها موائمة أفضل مع بيئتها في ضوء الموارد والمقدرات والقابليات التي تمتلكها.

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
5	المشهداني، 2020: 24	دالة لوصف الخصائص البيئية التي تؤثر على المنظمة وما تبديه من افعال او ردود افعال تجاهها.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول اعلاه.

واتساقا مع ما تقدم يميل الباحثان الى تبني المفهوم الاجرائي الذي اورده (العبيدي، 1998: 34) هي التوجهات التي يتبناها القادة الاستراتيجيين للمنظمة والتي يتم تحديدها في ظل معالم الاستجابة للأحداث البيئية وتستمد مقوماتها من المواصفات والخصائص الشخصية التي تعزز الحالة الفكرية للقائد الاستراتيجي.

## 2. الإطار التصنيفي للسلوك الاستراتيجي القيادي: ان الدراسات السابقة في ميدان السلوك

الاستراتيجي تكشف اختلاف العديد من الباحثين في وصف الاستراتيجية من خلال نماذج السلوك التي قدموها الا ان اغلب تلك الاوصاف تظهر دورها في ضمان التكيف بين المنظمة وبيئتها التي تعمل بها (Tan and Tan, 2005: 141). ومن اهم هذه النماذج الذي قدمها الباحثين هي الاتي:

أ. نموذج (Miles & Snow, 1978): يعتبر هذا النموذج من أبرز نماذج السلوك الاستراتيجي اذ يضم هذا النموذج ثلاث انماط للسلوك الاستراتيجي وهي: المدافعون والمحللون والمنقبون لكل نوع له استراتيجيته الفريدة فيما يتعلق بالسوق (الأسواق) المختارة، ولكل منها تكوين خاص للتكنولوجيا، والهيكل والعملية وهناك نوع رابع من السلوك هو المستجيب وهو شكل من أشكال "الفضل" الاستراتيجي وذلك لوجود تناقضات بين استراتيجيتها، والتكنولوجيا والهيكل والعملية (Miles et al., 1978: 550).

ب. نموذج (Ansoff, 1987): قسم هذا النموذج انماط السلوك الى اربعة انماط وفقا لقادة المنظمة وكذلك المواقف المحيطة بها وهي (نمط موقفي، نمط مستجيب، نمط تكيف عضوي، نمط ادارة المنظمة) (العيساوي، 2016: 53).

ج. نموذج (Mintzberg, 1988): قدم هذا النموذج ثلاثة انماط من انماط السلوك الاستراتيجي التي تفسر سلوك القائد في المنظمة وهي (النمط التكيفي، النمط المنظم، النمط التخطيطي) (المشهداني، 2020: 25).

د. نموذج (William et al., 1989): صنف هذا النموذج انماط السلوك الاستراتيجي الى اربعة انماط مختلفة تبعا لاختلاف ثقافات قادة المنظمات وهي (النمط المطور، النمط المستقر، النمط الرائد، النمط الحارس) (محمد و ابراهيم، 2017: 203).

هـ. نموذج (Nenmann and Nenmann, 1999): قسم هذا النموذج انماط السلوك الى (8) انماط وهي (النمط المتقرب، المركز على الرؤية، النمط المتكامل، المركز على التنفيذ، المشخص للأولويات، المنفذ، الحالم، المحافظ) (رحيمة، 2012: 253).

و. نموذج (المربع، 2008): قدم هذا النموذج ثلاث انماط للسلوك وهي (النمط التحولي، النمط التشاركي، النمط الاجرائي) (السبعائي، 2016: 53).

وبقدر تعلق الامر بالدراسة الحالية فقد تم اعتماد نموذج (Miles & Snow, 1978) بسبب أهميته الكبيرة في فهم السلوك الاستراتيجي لأنه يحدد العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والعمليات بطريقة ما تسمح للمنظمات في التفاعل مع بيئاتها (Gimenez, 1999: 54).

**نموذج مايلز وسنو:** الحجة القائلة بأن المنظمات يجب أن تتبنى استراتيجيات متماسكة ومميزة، وتكييف خصائصها الداخلية لتعكس هذه الاستراتيجيات، لها مكانة محترمة في أدبيات الإدارة إذ تشير الأبحاث حول المنظمات الخاصة إلى أن "التوافق" بين الاستراتيجيات والهياكل والعمليات من المحتمل أن يرتبط بأداء أفضل (Andrews et al., 2009: 732). إذ يعتمد تطوير المنظمات على تكيفها التنظيمي مع التغيرات في البيئة إذ تقوم المنظمات بتطوير استراتيجية ذات علاقة مع المستهلكين والتي يمكن أن تكون محسوسة بالنسبة لمنافسيه (Miles et al., 1978: 548). وبهدف الإجابة أو المساعدة في تحديد احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتحديد استراتيجية الشركة فإن هذا يعتمد على قدرة المنظمة على التكيف الخارجي (مع البيئة) والداخلي (الاستراتيجية والهيكلة والعمليات والأيدولوجية) (Martins, 2008: 128).

**1. سلوك المدافع:** يعرف المدافعون بأنهم القادة الذين يتبنون وجهة نظر متحفظة لتطوير المنتجات الجديدة وعادةً ما يتنافسون على السعر والجودة بدلاً من المنتجات أو الأسواق الجديدة ويكرسون اهتماماً أساسياً لتحسين كفاءة عملياتهم الحالية (Andrews et al., 2009: 733). وفي مثل هذه المنظمة، يكون كبار المديرين على درجة عالية من الخبرة في مجال عمل منظماتهم المحدود. (Anwar & Hasnu, 2016: 4) بسبب هذا التركيز الضيق، نادراً ما تحتاج المنظمات إلى إجراء تعديلات كبيرة في تقنياتها أو هيكلها أو طرق عملها (Verma & Sharma, 2019: 2).

**2. سلوك المنقب:** يمكن تعريف المنقبون بأنهم القادة الذين يبحثون باستمرار تقريباً عن فرص السوق، وتجرب بانتظام الاستجابات المحتملة للاتجاهات البيئية الناشئة (Andrews et al., 2009: 733). إذ يُعتبر المنقبون قادة ومبتكرون في السوق، لذا فهم أكثر استعداداً للاستثمار في التقنيات والأسواق لتعزيز قدراتهم في البحث والتطوير وإدارة التسويق، وهذا يعني أن القدرات المميزة المرتبطة بكونك منقباً يجب أن تؤدي إلى قدرات بحث وتطوير وتسويق تنافسية للغاية (DeSarbo et al., 2005: 49).

**3. سلوك المحلل:** تم تعريف المحللين على أنها استراتيجية لها خصائص من كلتا الاستراتيجيتين السابقتين وتسعى إلى تحقيق توازن بين المجالات المستقرة والمتغيرة (زغمار، 2017: 13). حيث تعمل المنظمات التي تتبع استراتيجية المحلل في نوعين من مجالات سوق المنتجات، أحدهما ثابت والآخر ديناميكي في الأسواق المستقرة، يعملون بشكل روتيني وفعال بمساعدة الهياكل والعمليات الرسمية اما في الديناميكية، ينظر المديرون إلى منافسيهم ويبحثون عن أفكار جديدة، ويتبنون الأفكار الواعدة (Kess & Isoherranen, 2014: 1115).

#### ثانياً. الثقة التنظيمية:

**1. مفهوم الثقة التنظيمية:** تعتبر الثقة مجالاً مهماً للعديد من باحثي السلوك التنظيمي في محاولة تفسير امكانية متغير واحد في التأثير بشكل كامل على السلوك الشخصي والجماعي كما هو الحال في الثقة إذ عندما يثق الموظفون في كبار المديرين والإدارة، فإن التزامهم التنظيمي وهويتهم التنظيمية يتحسنان أيضاً (Singh, 2020: 2). إذ ان الثقة بشكل عام هي علاقة تتعلق بمعتقدات الناس حول المواقف تجاه الآخرين وتصبح هذه الثقة نشطة أو مرئية عندما يكون هناك نوع من عدم الاستقرار (Pelsmaekers et al., 2014: 4). والجدول ادناه يتضمن بعض المفاهيم للثقة التنظيمية لعدد من الباحثين.

الجدول (3): تعاريف الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية إنها الثقة في التبادل وموثوقية الشريك ونزاهته.	Ashnai et al., 2016: 3	1
الثقة التنظيمية هي قرار الاعتماد على طرف آخر في حالة الخطر.	Yue et al., 2019: 3	2
بأنها التوقعات أو الافتراضات أو المعتقدات حول احتمالية أن تكون الإجراءات المستقبلية لشخص آخر مفيدة أو مواتية أو على الأقل غير ضارة.	Haynes et al, 2020:4	3
هي التوقعات الإيجابية للموظفين حول نية وسلوكيات العديد من أعضاء المنظمة على أساس الأدوار التنظيمية والعلاقات، الخبرات والاعتماد المتبادل.	Pološki Vokić et al.,2020:3	4

المصدر: من اعداد الباحثان استنادا الى المصادر اعلاه

ومما تقدم يرى الباحثان ان الثقة التنظيمية هي مشاعر ايجابية بين طرفي عملية الثقة تتشكل نتيجة ممارسة السلوكيات الايجابية من قبل الطرفين مثل الانفتاح والصدق والنزاهة والامانة والتي ينتج عنها مزيد من الالتزام التنظيمي وبالتالي تحسين اداء المنظمة.

2. **اهمية الثقة التنظيمية:** يتفق (Biswas et al., 2017: 698) و(العززي والساعدي، 2004: 16) على ان الثقة التنظيمية هي أحد عناصر رأس مال المنظمة الاجتماعي الذي يمكن استثماره وتنميته فالثقة هي موجود ينمو بدون تدخل الفرد وكذلك لا يمكن للفرد امتلاكه. وترى (احمد، 2015: 680) ان اهمية الثقة التنظيمية تكمن في النقاط الاتية:

- ❖ تساعد العاملين على تعميق علاقاتهم الاجتماعية والانسانية.
  - ❖ تشجع على الثبات والاستقرار في العلاقات الاجتماعية.
  - ❖ منح الثقة للعاملين للمشاركة في تحديد المشكلات وتقديم الحلول التي يرونها مناسبة.
  - ❖ ان وجود الثقة تعزز من قدرة العاملين على الابداع والابتكار وتقديم افكار جديدة.
  - ❖ تساعد في تطوير العاملين من اجل الوصول الى قرارات ذات دقة وموضوعية.
3. **ابعاد الثقة التنظيمية:** اعتمد الباحثان على ثلاث ابعاد للثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المنظمة) وفقا لمقياس (Scott, 1981).

أ. الثقة بزملاء العمل: هي العلاقة التبادلية والتعاونية والميل للمواقف الايجابية بين الافراد العاملين من حيث الاشتراك في المعلومات والافكار والاتصالات المفتوحة مع جميع الاطراف بالشكل الذي ب. تواجه الكثير من المنظمات اليوم هي انعدام ثقة العاملين في إدارة المنظمة فلا يمكن للتقنية يسهم في تحقيق الاهداف المشتركة (الجادر ومرجاح، 2016: 250). كما يمكن تعريف الثقة في زملاء العمل "على انها رغبة الشخص في ان يكون ضعيفا امام تصرفات زملاء العمل الذين لا يستطيع هذا الشخص السيطرة على سلوكهم وافعالهم" (Dar, 2010: 195).

ج. الثقة بالمشرفين: هي توقعات المرؤوسين الايجابية تجاه سلوك رؤسائهم في العمل انطلاقا من العلاقات المتبادلة للطرفين (Pillai et al., 1999: 898). كما يرى (فليح، 2010: 175) ان الثقة بالمشرفين هي التوقعات الايجابية للموظفين تجاه مشرفهم في العمل المبنية على العلاقة المتبادلة حيث يكتسب المشرف ثقة الموظفين إذا ما كانت تتوفر فيه عوامل الكفاءة، والاخلاق، والجدارة،

والانفتاح، والاهتمام بمساعدة الموظفين وتلبية احتياجاتهم. ان الثقة بالمشرفين (الرأسية) من المحتمل أن تحدث عندما يقوم المرؤوس بتقييم إيجابي لسلوك المشرف وفقاً لهذه العوامل الثلاثة كرم وقدرة ونزاهة المشرف (Porumbescu et al., 2013: 160).  
د. الثقة بإدارة المنظمة: ان المعضلة التي بمفردها ان تدير اعمال المنظمة حيث تبقى الاهمية الكبرى للعاملين في الابتكار والتطوير وإذا ما اريد للمنظمات ان تحقق النجاح وان تدير اعمالها بكفاءة ومعنويات عالية للعاملين لابد من وجود ثقة بين العاملين وادارة المنظمة لان غياب الثقة يجعل العاملين يقدمون مصالحهم الشخصية على مصالح واهداف المنظمة ويؤدي ايضا الى انخفاض ولاء العاملين (العنزي والساعدي، 2004: 56).

### المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً. التحليل الوصفي للسلوك الاستراتيجي القيادي (المتغير المستقل): تضمن المتغير المستقل للدراسة (السلوك الاستراتيجي القيادي)، وتفرعت منه ثلاث أبعاد فرعية تم قياسها بحيث تتناسب مع متطلبات الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من مجتمع الدراسة من أجل معرفة أي الأبعاد أكثر مستوى أهمية.

الجدول (4): نتائج آراء أفراد العينة حول السلوك الاستراتيجي القيادي

ت	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	السلوك المدافع	4.334	0.402	86.6%	1	مرتفع
2	السلوك المنقب	3.271	0.509	65.4%	3	متوسط
3	السلوك المحلل	3.533	0.498	70.6%	2	متوسط
	السلوك الاستراتيجي القيادي	3.713	0.379	74.2%	-	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

نلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول (4) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن أبعاد السلوك الاستراتيجي القيادي تراوحت ما بين (3.271-4.334)، بوسط حسابي كلي مقداره (3.713) بأهمية نسبية أكثر من (70%) عند مستوى تقييم مرتفع، وعند انحراف معياري بلغت قيمته (0.379) والتي تشير إلى التشتت المنخفض في الاجابات أي إن هناك تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم نحو السلوك الاستراتيجي القيادي في دائرة صحة صلاح الدين. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جاء بالمرتبة الأولى بُعد (السلوك المدافع)، ويليه بالمرتبة الثانية بُعد (السلوك المحلل)، وأخيراً جاء بُعد (السلوك المنقب)، وتشير تلك النتائج إلى أن القيادات الإدارية في دائرة الصحة تختار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أفضل مائة مع بيئتهم في ضوء الموارد والقابليات والمقدرات التي يملكونها بشكل يتناسب مع متطلبات العمل.

ثانياً. التحليل الوصفي للثقة التنظيمية المتغير التابع للدراسة: تضمن المتغير التابع للدراسة (الثقة التنظيمية)، وتفرع من هذا المتغير الأبعاد الفرعية (الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل والثقة بإدارة المنظمة) والتي تم قياسها بحيث تتناسب مع متطلبات الدراسة، وتم تحليل البيانات احصائياً لمعرفة أي من الأبعاد أكثر مستوى أهمية.

الجدول (5): نتائج آراء أفراد العينة حول الثقة التنظيمية

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	الثقة بالمشرفين	4.070	0.428	81.4%	2	مرتفع
2	الثقة بزملاء العمل	4.563	0.303	91.2%	1	مرتفع
3	الثقة بإدارة المنظمة	3.274	0.524	65.4%	3	متوسط
	الثقة التنظيمية ككل	3.969	0.313	79.3%	-	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

يلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول (5) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الثقة التنظيمية تراوحت ما بين (3.274-4.563)، بوسط حسابي كلي مقداره (3.969) بمستوى تقييم مرتفع، وعند انحراف معياري بلغت قيمته (0.313) والتي تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات العينة المبحوثة أي إن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظرهم نحو الثقة التنظيمية التي يمارسها العاملين في دائرة صحة صلاح الدين. بأهمية نسبية نسبتها أكثر من (60%) عند مستوى تقييم مرتفع. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جاء بالمرتبة الأولى بُعد (الثقة بزملاء العمل)، ويليه بالمرتبة الثانية بُعد (الثقة بالمشرفين)، وأخيراً جاء بُعد (الثقة بإدارة المنظمة).

ثالثاً. اختبار الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستراتيجي القيادي والثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Correlation Coefficient Pearson) لقياس علاقة الارتباط بين السلوك الاستراتيجي القيادي بأبعاده والثقة التنظيمية، وكما موضح بالجدول (6).

الجدول (6): قيم معامل الارتباط (Pearson) بين أبعاد السلوك الاستراتيجي القيادي والثقة التنظيمية

المتغير التابع	الارتباط والدلالة	السلوك الاستراتيجي القيادي	السلوك المدافع	السلوك المنقب	السلوك المحلل
الثقة التنظيمية	Pearson (R) correlation	**0.879	**0.398	**0.819	**0.851
	Sig (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	131	131	131	131

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية، (\*\*) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (0.01)، (\*) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (0.05).

يلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (6) إن هناك علاقة معنوية بين السلوك الاستراتيجي القيادي والثقة التنظيمية. إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.879) عند مستوى دلالة (0.01)، وهي قيمة جيدة وتشير القيمة الموجبة في معامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة الايجابية القوية بين المتغيرين، أي بمعنى كلما زادت ممارسة السلوك الاستراتيجي القيادي من قبل إدارة

صحة صلاح الدين أدى الى تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصحية، وبالتالي هذه النتيجة تؤكد الفرضية الرئيسية الأولى بصيغة الاثبات والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستراتيجي القيادي والقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين. وتفرعت من الفرضية الرئيسية الأولى ثلاث فرضيات فرعية)، وكالاتي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية السلوك المدافع والثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Correlation Coefficient Pearson) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرين، وكما موضح بالجدول (6) أعلاه. حيث نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه إن هناك علاقة معنوية بين السلوك المدافع والثقة التنظيمية. اذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.398) عند مستوى دلالة (0.01)، وهي قيمة مقبولة وتشير القيمة الموجبة في معامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة الايجابية بين المتغيرين، أي بمعنى كلما زادت ممارسة السلوك المدافع من قبل القيادات في إدارة صحة صلاح الدين أدى الى تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصحية، وبالتالي هذه النتيجة تؤكد الفرضية الفرعية الأولى بصيغة الاثبات والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك المدافع والقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين).

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية السلوك المنقب والثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Correlation Coefficient Pearson) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرين، وكما موضح بالجدول (6) أعلاه. حيث نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه إن هناك علاقة معنوية بين السلوك المنقب والثقة التنظيمية. اذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.819) عند مستوى دلالة (0.01)، وهي قيمة جيدة وتشير القيمة الموجبة في معامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة الايجابية بين المتغيرين، أي بمعنى كلما زادت ممارسة السلوك المنقب من قبل القيادات في إدارة صحة صلاح الدين أدى الى تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصحية، وبالتالي هذه النتيجة تؤكد الفرضية الفرعية الثانية بصيغة الاثبات والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك المنقب والقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين).

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية السلوك المحلل والثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Correlation Coefficient Pearson) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرين، وكما موضح بالجدول (6) أعلاه. حيث نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه إن هناك علاقة معنوية بين السلوك المحلل والثقة التنظيمية. اذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.851) عند مستوى دلالة (0.01)، وهي قيمة جيدة وتشير القيمة الموجبة في معامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة الايجابية بين المتغيرين، أي بمعنى كلما زادت ممارسة السلوك المحلل من قبل القيادات في إدارة صحة صلاح الدين أدى الى تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصحية، وبالتالي هذه النتيجة تؤكد الفرضية الفرعية الثالثة

بصيغة الاثبات والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك المحلل والثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين).

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للسلوك الاستراتيجي القيادي في الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.

الجدول (7): اختبار التباين لأثر السلوك الاستراتيجي القيادي في الثقة التنظيمية

Model النموذج	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig. الدلالة الاحصائية	ملخص النموذج Model Summary	
						R	R <sup>2</sup>
الانحدار	٩,٨٩٦	١	٩,٨٩٦	٤٣٨,٢٥	٠,٠٠٠٠	٠,٨٧٩	٠,٧٧٣
البواقي	٢,٩١٣	١٢٩	٠,٠٢٣				
المجموع	١٢,٨٠٨	١٣٠					

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

تظهر نتائج الجدول (7) أن قيمة (F) بلغت (438.25) وبدلالة إحصائية (0.00)، وتؤكد هذه النتائج على أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للسلوك الاستراتيجي القيادي في الثقة التنظيمية، كما بلغت قيمة (R) (0.879) وهي معامل الارتباط بين المتغيرين والتي تشير الى الارتباط القوي والايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.773)، حيث تمثل القوة التفسيرية لأثر السلوك الاستراتيجي القيادي في الثقة التنظيمية وتشير الى أن ما نسبته (77.3%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية لدى العاملين في دائرة صحة صلاح الدين ناتج عن التغير الحاصل في السلوك الاستراتيجي القيادي الذي تمارسه القيادات في إدارة تلك المؤسسة، وإن النسبة المتبقية (22.7%) تعود لعوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة التساؤل والفرضية المصاغة، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة الاثبات والقائلة: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للسلوك الاستراتيجي القيادي في الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين. وتفرعت من الفرضية الرئيسية الثانية ثلاث فرضيات فرعية)، ولمعرفة تأثير كل بعد من ابعاد السلوك الاستراتيجي القيادي في الثقة التنظيمية تم من خلال معاملات الانحدار التابعة لاختبار الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (8):

الجدول (8): معاملات الانحدار لأثر ابعاد السلوك الاستراتيجي القيادي في الثقة التنظيمية

Sig*	T	B	الابعاد	المتغير التابع
0.00	10.266	1.544	Constant القيمة الثابتة	الثقة التنظيمية
0.00	3.886	0.136	السلوك المدافع	
0.00	6.020	0.272	السلوك المنقب	
0.00	5.472	0.268	السلوك المحلل	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

**الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للسلوك المدافع في الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (8) إلى أن الدالة الإحصائية للسلوك المدافع بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) مما تبرهن هذه القيمة وجود أثر ذو دلالة معنوية للسلوك المدافع في الثقة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل (B) لبعده السلوك المدافع (0.136) والتي تشير إلى أن ما نسبته (13.6%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية ناتج عن التغير الحاصل في السلوك المدافع في دائرة صحة صلاح الدين، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام (السلوك المدافع) سيؤدي إلى زيادة الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصحية محل الدراسة، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (3.886)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.00)، وبالتالي هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى بصيغة الإثبات والتي تنص على: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للسلوك المدافع في الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين).

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للسلوك المنقب في الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (8) إلى أن الدالة الإحصائية للسلوك المنقب بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) مما تبرهن هذه القيمة وجود أثر ذو دلالة معنوية للسلوك المنقب في الثقة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل (B) لبعده السلوك المنقب (0.272) والتي تشير إلى أن ما نسبته (27.2%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية ناتج عن التغير الحاصل في السلوك المنقب في دائرة صحة صلاح الدين، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام (السلوك المنقب) سيؤدي إلى زيادة الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصحية محل الدراسة، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (6.020)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.00)، وبالتالي هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية بصيغة الإثبات والتي تنص على: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للسلوك المنقب في الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين).

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للسلوك المحلل في الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.

يلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (8) إلى أن الدالة الإحصائية للسلوك المحلل بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) مما تبرهن هذه القيمة وجود أثر ذو دلالة معنوية للسلوك المحلل في الثقة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل (B) لبعده السلوك المحلل (0.268) والتي تشير إلى أن ما نسبته (26.8%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية ناتج عن التغير الحاصل في السلوك المحلل في دائرة صحة صلاح الدين، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام (السلوك المحلل) سيؤدي إلى زيادة الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصحية محل الدراسة، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (5.472)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.00)، وبالتالي هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة بصيغة الإثبات والتي تنص على: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للسلوك المحلل في الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين).

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً. الاستنتاجات:

1. تظهر نتائج الدراسة هناك اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة بأن القيادات في دائرة صحة صلاح الدين تهتم بممارسة السلوك الاستراتيجي القيادي، وتحرص على اختيار الاستراتيجية المناسبة من أجل توظيف أفضل موائمة في بيئة العمل الجماعي وذلك يكون نابع من قدرة القيادات وقابليتهم مع متطلبات العمل، مما أبدى المستجيبين بأن السلوك الاستراتيجي القيادي كان عند مستوى اهمية مرتفع في دائرة صحة صلاح الدين.
2. القيادات في دائرة صحة صلاح الدين لديها مستوى ممارسة مرتفع للسلوك المدافع، والذي يتصف بحرص القيادات في المنظمة الصحية بالتعليمات والقرارات الصادرة من الإدارة العليا في مراقبة العمل والحفاظ على الوضع الراهن لتجنب المخاطر، متناسين حرصهم في تعزيز القدرات الانتاجية وتقديم الخدمات ذات جودة عالية من اجل منافسة المنظمات الصحية الاخرى.
3. أن العاملين في دائرة صحة صلاح الدين يثقون بمشرفيهم عند تقييم أدائهم من خلال التقارير والتوصيات التي ترفع للإدارة العليا للمنظمة الصحية محل الدراسة مما يزيد شعورهم تجاه القرارات الصادرة بحقهم بانها عادلة، ولكن هذه الشعور لا يلبي جميع رغبات واحتياجات العاملين كون القيادات الإدارية من المشرفين هناك اختلاف في طريق تعاملاتهم مع العاملين باحترافية وتفاني، ولكن يتفق المستجيبين على أن مستوى الثقة بالمشرفين كان مرتفعاً.

### ثانياً. التوصيات:

**التوصية الأولى:** تشجيع القيادات الادارية في دائرة صحة صلاح الدين بالحفاظ على بيئة عمل مستقرة باستمرار بما ينسجم مع تلبية احتياجات ورغبات العاملين فيها من أجل تحسين أداء العمل.

**\* آلية عمل:**

- أ. الحفاظ على الوضع الراهن للعمل بما ينسجم مع تلبية احتياجات الموظفين في عملها اليومي.
  - ب. الحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية ورفع الحافز في أداء الواجبات والمهام بكل إنسيابية مقارنة بالمنافسين في نفس مجال العمل.
- التوصية الثانية:** إعطاء فرصة للعاملين للتغيير والنمو من خلال البحث عن الأفكار الجديدة واستغلالها في الابتكار من اجل جودة الخدمة المقدمة.
- \* آلية عمل:**

- أ. فسح المجال امام القيادات بالتعامل بحرية مع المواقف الصعبة التي تواجههم في عملهم لكي يرتقي مستوى الابداع بصورة أفضل.
  - ب. الحرص على تنوع الخدمات المقدمة وسرعة انجاز العمل لكسب ثقة المرضى في المؤسسة الصحية محل الدراسة.
  - ج. جعل تقييم العاملين لادائهم مركزياً وأكثر شفافية من خلال مشاركة جميع أعضاء المنظمة.
- التوصية الثالثة:** ينبغي على إدارة صحة صلاح الدين ضرورة التفاني في تحسين وتطوير الخدمات من اجل تفادي النخاطر المحتملة في بيئة العمل.

### \* آلية عمل:

- أ. الحرص على العمل بطريقة نظامية من خلال إدارة الوقت لرصد التغيرات والاتجاهات التي تحصل في بيئة العمل.

ب. الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، ولاسيما المورد البشري لاحتضان الابداعات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

1. أحمد، مي فيصل، (2015)، الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية/جامعة بغداد، مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، المجلد 21، العدد 89.
2. الجادر، سهير عادل، ومرجاح، زهراء غانم، (2016)، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد (22)، العدد (87).
3. العبيدي، فائق مشعل، (1998)، استراتيجية التطوير والاختيار في العراق، اطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
4. العنزي، سعد علي حمود، والساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2004)، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، المجلد 2، العدد 5.
5. العيساوي، هادي مران احمد، (2016)، أثر مواصفات وسلوكيات المفكر الاستراتيجي في الارتجال التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في الجامعات العراقية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
6. المشهداني، عبدالمهيمن يحيى، (2020)، أثر السلوكيات الاستراتيجية في المرونة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في معاونة الاسمنت الشمالية محافظة نينوى، رسالة دبلوم عالي، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
7. رحيمة، سلمى حنينة، (2012)، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (4)، العدد (9).
8. رشيد، صالح عبد الرضا ولفته، علي عبدالرزاق، (2018)، السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات/بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في معمل سمنت السماوة، المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، بغداد 2018، المجلد الاول.
9. زغمار، سلمى، (2017)، ابعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن -قائمة-مؤسسة نقاوس للمصبرات-باتنة، رسالة ماجستير، قسم علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
10. فليح، حكمت محمد، (2010)، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (126).
11. محمد، ثائر جاسم، وابراهيم، روى احمد، (2017)، دور أنماط السلوك الاستراتيجي في تعزيز قدرات وقابليات القيادة التعليمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في الجامعات العراقية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (38).

### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M., (2009), Strategy, structure and process in the public sector: a test of the Miles and Snow model, *Public Administration*, 87 (4), 732-749.
2. Anwar, J. and Hasnu, S., (2016), Business strategy and firm performance: a multi-industry analysis, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 361-382.
3. Ashnai, B., Henneberg, S. C., Naudé, P., & Francescucci, A., (2016), Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude-behavior-outcome model", *Industrial Marketing Management*, 52, 128-139.
4. Biswas, S. and Kapil, K., (2017), Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India, *Journal of Management Development*, Vol. 36 No. 5, pp. 696-711.
5. Dar, O. L., (2010), Trust in co-workers and employee behaviours at work, *International Review of Business Research Papers*, 6(1), 194-204.
6. DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I., (2005), Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, *Strategic management journal*, 26 (1), 47-74.
7. Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P., (2005), Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study, *Strategic management journal*, 26 (7), 665-682.
8. Frishammar, J., & Andersson, S., (2009), the overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms, *Journal of international entrepreneurship*, 7 (1), 57-77.
9. Gimenez, F. A., Pelisson, C., Krüger, E. G., & Hayashi Jr, P., (1999), Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow, *Revista de administração contemporânea*, 3 (2), 53-74.
10. Haynes, S. H., Leone, M. C., Keena, L. D., May, D. C., Ricciardelli, R., & Lambert, E. G., (2020), The association between different forms of organizational trust and correctional staff job stress, *Journal of Crime and Justice*, 43 (5), 1-17.
11. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A., (2014), *Strategic management: theory: an integrated approach*, Cengage Learning, Boston, United States of America.
12. Kess, P., & Isoherranen, V., (2014), Business Strategies Analysis By Strategy Typology And Orientation Framework, In *Management Knowledge and learning International conference 2014* (pp. 25-27).
13. Manu, F. A., & Sriram, V., (1996), Innovation, marketing strategy, environment, and performance, *Journal of business Research*, 35 (1), 79-91.
14. Martins, T. S., Kato, H. T., Cruz, J. A. W., Reis, J. A., & El-Kouba, A., (2008), A influência da tipologia estratégica de Miles e Snow no grau de orientação para o mercado em instituições de Ensino Fundamental e Médio do Estado do Paraná, *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 7 (2), 125-137.

15. Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough III, W. C., (2015), Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level, *International Journal of Business Communication*, 52 (1), 97-121.
16. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J., (1978), Organizational strategy, structure, and process , *Academy of management review*, 3 (3), 546-562.
17. Pelsmaekers, K., Jacobs, G., & Rollo, C., (2014), Trust and discourse: Organizational perspectives", John Benjamins Publishing Company, Amsterdam, Nederland
18. Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S., (1999), Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study", *Journal of management*, 25 (6), 897-933.
19. Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M. and Najjar, D., (2020), Building organizational trust through internal communication", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 70-83.
20. Porumbescu, G., Jungho, P. A. R. K., & Oomsels, P., (2013), Building trust: communication and subordinate trust in public organizations", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9 (38), 158-179.
21. Scott, D., (1981), the development of four new organizational measures of trust, the relationship between theory, research, and practice: An assessment of fundamental problems and their possible resolution, 107-109.
22. Singh, K., (2020), Impact of organizational trust on job performance: a study of land and survey department, *Advances in Business Research International Journal*, 4(1), 1-8.
23. Verma, P. and Sharma, R.R.K. (2019), the linkages between business strategies, culture, and compensation using Miles & Snow's and Hofstede culture framework in conglomerate firms, *Benchmarking An International Journal*, Vol. 26 No. 4, pp. 1132-1160.
24. Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A., (2019), Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust", *Public relations review*, 45(3), 101779.