

## الثقة التنظيمية وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي

### دراسة تحليلية لعينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد

The organizational trust and its impact on the Constituents of strategic renewal  
An analytical study of a sample of workers in oil products distribution  
company Baghdad

ا.م.د. هديل كاظم سعيد

Hadeel Kadhim Saeed

hadeel\_saeed@yahoo.com

نور باسم عبد

Noor Basim Abed

[noorbassimabd@gmail.com](mailto:noorbassimabd@gmail.com)

جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

#### المستخلص

يهدف البحث الى اختبار العلاقة بين ابعاد الثقة التنظيمية كمتغير مستقل ومقومات التجديد الاستراتيجي كمتغير معتمد, وبذلك كان لابد من الاجابة على تساؤل اساس مفاده : هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد الثقة التنظيمية ومقومات التجديد الاستراتيجي ؟ ولتحقق من مضامين الاجابة , اختيرت عينة من المدراء في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد, فشملت عينة الدراسة (240) فردا من القيادات العليا والوسطى, واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وعدت الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع البيانات المطلوبة والتي حلت بأعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS.18) والعديد من الوسائل الاحصائية , و خرجت الباحثة بجملة من التوصيات ابرزها (ايلاء الاهمية القصوى لمتغيرات البحث لا سيما الثقة التنظيمية ومقومات التجديد الاستراتيجي لما يسببانه من اثار من خلال تجديد وتنويع النشاطات والمهام التي يقوم بها الموظف والتخلص من النشاطات الروتينية في العمل , و اقامة الدورات وورش العمل ولقاء المحاضرات للتعريف بماهية متغيرات البحث واثارها الايجابية التي تعود بالفائدة على المنظمة , وادراك مفهوم واهمية الثقة التنظيمية وابعادها الفرعية وما تحمله بين طياتها من فوائد نفسية وسلوكية عميقة لعينة البحث, وتوفير جو اجتماعي ونفسي وتنظيمي مناسب لهم).

**الكلمات المفتاحية :** الثقة التنظيمية - مقومات التجديد الاستراتيجي.

#### Abstract

The research aims at the relationship between organizational trust dimensions test as a variable independent and the Constituents strategic renewal strategic renewal as a variable dependent, and thus it was necessary to answer the question the basis that: Is there a correlation relationship and impact between organizational trust dimensions and the constituents strategic renewal strategic renewal? To investigate the contents of the answer, selected a group of employees in oil products distribution company / Baghdad, encompassing the study sample group of manager number (240) from the high and middle managers , and adopted the study descriptive analytical method, and promised resolution main tool to collect the required data which analyzed the adoption of statistical software (Spss.18) and many of the statistical methods, The researcher came out with a number of recommendations, the most important of which is the importance of the research variables, especially the organizational trust and the constituents of strategic renewal because of the effects. One, realizing the importance The management of the self and its subdivisions on the research variables, the establishment of courses and workshops and lecturing to identify the variables of research and their negative effects through Renewal and diversification of activities and tasks Performed by the employee and the elimination of routine activities in the work and understanding the concept and importance of organizational trust and the implications of the deep psychological and behavioral benefits of the research sample, and provide a suitable social, psychological and organizational environment for them.

**Key words :** organizational trust- the Constituents strategic renewal

## المقدمة

يعد القطاع النفطي ركناً أساسياً من أركان الاقتصاد الوطني الذي يستلزم مواكبة التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثيره بالتغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى ولاسيما ونحن نعيش في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين والمتمثلة ببروز ظاهرة العولمة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة، وسرعة تطور وسائل الاتصال. مما استدعت تلك التحديات المذكورة الحاجة الماسة إلى تهيئة بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية مما تعكس مبدأ الثقة بين الأشخاص، إذ ليس هنالك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال بدون توفر الثقة بين جميع الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال، ، إذ ان هذه العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين لها أهمية في تعزيز أداء الفرد والمنظمة على حد سواء، ولضمان استمرار هذه العلاقات بين أعضاء المنظمة وقادتها أصبح لزاماً عليها المحافظة على العوامل التي تسهل تلك العلاقات ومنها الثقة التنظيمية التي تعد أساساً لكل التفاعلات والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وشرطاً أساسياً للعلاقات الشخصية الايجابية وعنصراً مهماً في بنائها وتأثيرها الايجابي المباشر في سلوك العاملين، إذ تدفعهم نحو تطوير ادائهم وتحسينه وصولاً لتحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة، ولأن حاجة المنظمات الى التميز والنمو يدعوها بمختلف مجالاتها الى ايلاء عناية فائقة لطبيعة الجهود المبذولة لإنجاز الأعمال وذلك بالتركيز على ما ينجزه العنصر البشري داخل المنظمة من خلال العمليات المستمرة للتجديد الاستراتيجي التي تستهدف الأفكار و تركز على الموارد و تتبع آليات عمل لأجراء تغييرات استباقية او علاجية من اجل جعل المنظمة أكثر حيوية ومواكبة للبيئة التنظيمية ،ومن هذا المنطلق انقضى الباحثان المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) والمتغير التابع (مقومات التجديد الاستراتيجي) لبيان دور هذا المتغير وعلاقته بالمتغيرين السابقين ومدى تأثيرهما على بيئة المنظمة المبحوثة التي اختارها الباحثان كميادين عملي لبحثهما والتي شملت عينة من القيادات العليا والوسطى في شركة توزيع المنتجات النفطية، يتكون البحث من اربعة محاور خصص المحور الاول لمنهجية البحث و دراسات سابقة، والمحور الثاني للجانب النظري و المحور الثالث تمثل بالجانب العملي للبحث و المبحث الرابع و الاخير خصص للاستنتاجات و التوصيات.

## المبحث الاول: منهجية البحث

سيتم من خلال هذا المحور تناول منهجية البحث المتمثلة بمشكلة البحث و اهميته و اهدافه و مخططة الفرضي و ابرز فرضياته وحدوده و منهجه ووسائل جمع البيانات ومجتمعته وعينته و الاساليب الاحصائية المستخدمة في جانبه العملي.

## اولا :- مشكلة البحث

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغييرات كبيرة ومتسارعة ألفت بظلالها على نجاح المنظمات وبقائها واستمرارها واذا تفحصنا بيئة المنظمات العراقية ومنها القطاع النفطي نجد أنه ليس بمعزل عن تلك التغييرات الأمر الذي فرض عليها مجموعة من التحديات التي تتطلب منه الاستثمار الأمثل لمواردها وقابلياتها الحالية وتحديد الفرص التي تلوح في الافق لتكون قادرة على تجديد استراتيجياتها بما يضمن تحقيق الموائمة مع بيئتها والاستجابة السريعة لمتطلباتها والعمل على أن تكون مخرجاتها متوافقة مع الحاجات الفعلية للمجتمع والمساهمة في تنفيذ خطط المناسبة وضمن السقوف الزمنية التي تتطلبها عملية التنفيذ ، الامر الذي تطلب وجود مستوى من الثقة المتبادلة ليكون اساس لنجاح العلاقات القائمة بين الافراد والجماعات داخل المنظمة نظراً ما للثقة من من تأثير في نجاح المنظمة والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة ورفع مستوى التزام العاملين لبذل الجهود المناسبة من اجل تحسين مستوى انجازهم لوظائفهم وبناء علاقات مهنية تعاونية مع رؤسائهم وزملائهم ، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة هذا البحث في التساؤل الرئيس الآتي :- (هل تؤثر الثقة التنظيمية في تحقيق مقومات التجديد الاستراتيجي في شركة توزيع المنتجات النفطية؟ وما هي طبيعة العلاقة بين المتغيرات؟) تنبثق مشكلة البحث وعلى النحو التالي :-

1- هل هنالك ادراك من قبل المنظمة المبحوثة لأهمية الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق مقومات التجديد الاستراتيجي؟ وماهي اهم

الاسس المفاهيمية لمتغيرات البحث ؟

- 2- ما الاسس المفاهيمية لمتغيرات البحث المتجسدة بـ كلاً من (مقومات التجديد الاستراتيجي , والثقة التنظيمية) ؟
- 3- ما مستوى تأثير الثقة التنظيمية في مقومات التجديد الاستراتيجي في الشركة عينة البحث؟
- 4- ما الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في زيادة مستويات التجديد الاستراتيجي لدى عينة البحث؟

### ثانياً :- أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال الآتي :-

1. يعد البحث من أوائل البحوث و الدراسات و على حد علم الباحثة الذي تناول متغيرات البحث مجتمعة على المستوى المحلي و العربي في ربط الثقة التنظيمية ومقومات التجديد الاستراتيجي, و التي يمكن عداها اضافة نوعية في هذا المجال.
2. أهمية العينة المبحوثة ذاتها, كونها تتناول القيادات العليا والوسطى في احد القطاعات النفطية والتي تعتبر العصب الاقتصادي في العراق.
3. تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات كونه يعد محاولة علمية جديدة ومتواضعة لتعزيز التواصل بين العلوم الانسانية بدراستها لمتغيرات تجمع بين العلوم الادارية والنفسية في اطار السلوك التنظيمي.

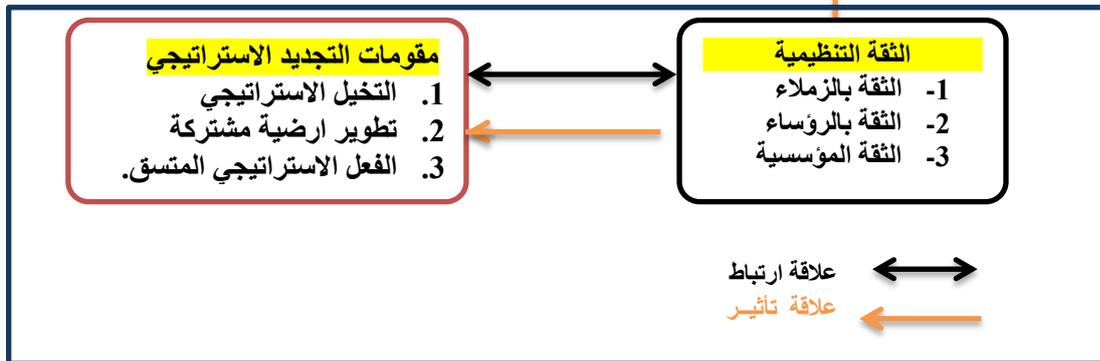
### ثالثاً :- اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الآتي :-

1. بناء اطار نظري يغطي مجمل الادبيات التنظيمية لمتغيرات البحث, وكل ما له صلة بها, وذلك بواسطة تحديد المفاهيم, والاهمية, والابعاد, لمتغيرات البحث وعلى مستوى العينة المبحوثة, واستكمال ما بدأه الباحثون السابقون باعتبار ان بحوثهم مثلت نقطة انطلاق لتنام البحث الحالي.
2. قياس مستويات توافر ابعاد الثقة التنظيمية, ومقومات التجديد الاستراتيجي والتعرف على اهم ابعادها لدى عينة البحث ومدى توفرها في و تأثيرها على اداءهم.
3. تشخيص علاقة الارتباط و التأثير بين متغيرات البحث (الثقة التنظيمية ومقومات التجديد الاستراتيجي) ومعرفة نتائجها على عينة البحث.
4. محاولة توجيه انظار ادارة المنظمة المبحوثة للبحث بالابعاد التنظيمية (الثقة التنظيمية , ومقومات التجديد الاستراتيجي) وجعلها اكثر ملائمة لواقع الاداء المطلوب منها في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق .

### رابعاً :- المخطط الفرضي للبحث

يهدف المخطط الفرضي للبحث الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسة والفرعية ذات العلاقة لكل منها, وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات استنادا للمسوحات الفكرية والادبية وبما توفر من مصادر وفقا للمتغيرات الثلاثة للبحث وكما موضح بالشكل في ادناه:-



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

**خامسا: - فرضيات البحث**

**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية ومقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده, وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:.

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بالرؤساء ومقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بالزملاء ومقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة المؤسسية ومقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية في مقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده, وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:.

1. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقة بالرؤساء في مقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده.
2. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقة بالزملاء في مقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده.
3. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقة المؤسسية في مقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده.

**سادسا: - حدود البحث**

- الحدود المكانية: - تمثلت بشركة توزيع المنتجات النفطية وهي احدى الشركات التابعة لوزارة النفط العراقية .
- الحدود البشرية: - تتضمن العينة من مجموعة من القيادات العليا والوسطى من هم بمنصب ( مدير عام - معاون مدير عام - مدير هيئة - مدير قسم - مسؤول شعبة)
- الحدود الزمانية: - حددت المدة الزمنية للدراسة بجانبها الميداني من تاريخ 2018/3/1 ولغاية 2018/6/25.

**سابعا: - مجتمع وعينة البحث**

يعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث امرا غاية في الاهمية في اجراء الدراسات و البحوث, ولاختبار الفرضيات ميدانيا فقد اختارت الباحثة شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد مثلت مجتمع البحث, اما عينة البحث فقد تمثلت بمجموعة من المدراء في الادارة العليا والوسطى في تلك الشركة, و الذين جرى اختيارهم بواسطة اعتماد اسلوب العينة العشوائية الطبقية, وهي احدى الاساليب الاحصائية المستعملة في اختيار عينة البحث, والبالغ عددها (240) فردا من مجموع مجتمع البحث و البالغ عدده (376) فردا.

**ثامنا: - اساليب جمع البيانات**

تمثلت اساليب جمع البيانات بالجانب النظري اعتمادا على ما توفر للباحثة من مصادر وكتب و رسائل و اطاريح عربية و اجنبية فضلا عن المقابلات الشخصية التي اجرتها الباحثة مع عينة البحث, و الاستبانة التي مثلت اداة البحث الرئيسية لجمع البيانات التي تتعلق بالجانب الميداني والمتكونة من (30) فقرة غطت متغيرات البحث الرئيسية و الفرعية البالغة (6) ابعاداً فرعية, واعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي, و تتكون الاستبانة من جزئين الجزء الاول يتضمن المعلومات الشخصية لعينة البحث و الجزء الثاني تضمن الفقرات التي تقيس الابعاد الرئيسية و الفرعية لمتغيرات البحث, و قد تم التأكد من صدق الاستبانة بالاستعانة بعدد من الاساتذة المحكمين و الخبراء و اجراء التعديلات من حذف و اضافة تبعا لملاحظاتهم, و التأكد من ثبات و اتساق الاستبانة من خلال معادلة معامل (الفا كرونباخ) و التجزئة النصفية, وحققت نسبة قبول(89%) في صحة فقراتها و ملائمتها لفرضيات البحث و اهدافها, , الجدول الآتي يوضح تركيبة الاستبانة ومصادر قياسها:.

الجدول (1) تركيبة الاستبانة ومصادر قياسها

المتغير الرئيسي	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	رقم الفقرة	المصدر المعتمد
المتغيرات التعريفية	الجنس، العمر ، التحصيل العلمي ، سنوات الخدمة ، الموقع الوظيفي	5	5-1	
	الثقة بالرؤساء	5	5-1	
الثقة التنظيمية	الثقة بزلاء العمل	5	10-6	(Lewicka and krot, 2013)
	الثقة المؤسسية	5	15-11	
	التخيل الاستراتيجي	5	20-16	
مقومات التجديد الاستراتيجي	تطوير ارضية مشتركة	5	25-21	(Mahank & Aadne , 2006) , عن (جلاّب، 2008)
	الفعل الاستراتيجي المتسق	5	30-26	

المصدر : من اعداد الباحثة

## المبحث الثاني / دراسات سابقة

تعد مراجعة الدراسات السابقة نقطة مركزية في البحوث الاكاديمية، بل تتعدى ذلك لتكون القاعدة الرئيسة لبناء جهد بحثي رصين وسيركز الباحث على الدراسات القريبة من اهداف دراسته و ابعادها و متغيراتها :-

## 1- دراسة (ابراهيم ، 2013)

(درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السادة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين).

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر العاملين ، واستخدمت الاساليب الاحصائية (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، تحليل التباين الاحادي) وتم تطبيق الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان، شمل مجال التطبيق (327) معلم ومعلمة تم اختيارهم من ثلاث مديريات للتربية والتعليم من مجموع مديريات التربية والتعليم وهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة كانت متوسطة كما اظهرت النتائج بأن مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة كان مرتفعاً ، ما يميز هذه الدراسة اضافة الى الادب الاداري نمطاً جديداً من القيادة وجعله جزءاً مهماً من الاسلوب الفكري القيادي التربوي اما مجال الاستفادة من هذه الدراسة هو تعزيز الجانب النظري والعملي للدراسة الحالية في مجال الثقة التنظيمية.

## 2- دراسة (Nastiezaie et. al , 2016)

(The relationship of servant leadership with trust and organizational efficacy) (علاقة القيادة الخادمة بالثقة والفاعلية التنظيمية)

هدفت الدراسة للكشف عن علاقة القيادة الخادمة بأبعادها (الخدمة ، التواضع ، الثقة ، الحب) بالثقة والفاعلية التنظيمية واستخدمت الاساليب الاحصائية (معامل الارتباط بيرسون ، تحليل الانحدار المتزامن عبر برنامج SPSS) وتم تطبيق الدراسة في زاهدان (ايران) شمل مجال التطبيق (225) موظف في وزارة التربية والتعليم اما اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي ان اسلوب القيادة الخادمة وابعادها مرتبطة مع الثقة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية يزداد بازدياد ممارسة القادة لسلوكيات القائد الخادم.

اما مجال الاستفادة من هذه الدراسة هو الاطلاع على المقياس المستخدم في الدراسة والذي يربط بين الثقة والقيادة الخادمة ومعرفة اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة بغية الاستفادة منها في الدراسة الحالية بالاضافة الى تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية في جانب الثقة التنظيمية.

## 3- دراسة (Lewicka &amp; Krot,2011)

The Significance and Measurement of Trust in the Organization in the Light of the Empirical ) (Studies) (أهمية وقياس الثقة في المنظمة في ضوء الدراسات التجريبية ) شملت العينة (262) مستحيب في الشركات التجارية البولندية، وهدفت الدراسة الى تحديد مستوى ثقة الموظفين في صاحب العمل كمنظمة (ثقة كاملة) ، والمشرفين (الثقة العمودية) وزملاء العمل (الثقة الأفقية) وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها ، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو أن المستجيبين يعلنون أعلى مستوى من الثقة في المنظمات في الجوانب الرأسية والأفقية بينما يقومون بتقييم الجانب المؤسسي أقل قليلا وان الثقة في العلاقات الرأسية هي شرط أساسي للتنفيذ الفعال للتغييرات ، وقد استخدمت الدراسة (النسبة المئوية ،الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل ارتباط spearman ، الوسيط) كأدوات للتحليل الاحصائي اما مجال الافادة فقد تجسد في استخدام نفس الابعاد المستخدمة في الدراسة الحالية بالاضافة الى تعزيز الجانب النظري.

## 4- دراسة (Mahnke &amp; Aadne,1998)

(Processes of Strategic Renewal , Competencies, and the Management of Speed)

(عمليات التجديد الإستراتيجي ، الكفاءات ، وإدارة السرعة)

دراسة نظرية هدفت الى وضع تصور ديناميكي للأنشطة الرئيسية للتجديد الاستراتيجي ، والمصادر المحتملة للانهايار لأنها تتعلق بإدارة السرعة والتوقيت. ومن اهم النتائج التي توصلت اليها ان الإدارة الدقيقة للسرعة والتوقيت في عملية التجديد الاستراتيجي تساعد على تهيئة الظروف التي تجعل الاستراتيجية السريعة ممكنة في المقام الأول وعندما تكون العمليات المعرفية الحساسة للوقت على المحك في عملية التجديد الإستراتيجي المدفوعة بالكفاءة ، يحتاج المديرون إلى فهم عميق للعملية لكيفية حث وإدارة السرعة والتوقيت وان اهم ما يميز هذه الدراسة تطوير نموذج مفاهيمي يميز بين ثلاث عمليات حاسمة (خيال وتنمية أرضية مشتركة وتنسيق العمل الاستراتيجي) وعلاقتها المتبادلة كذلك حددت مصادر انهيار التجديد الاستراتيجي (حواجز اللغة ، والمساهمة غير الواضحة في أسس مشتركة ، والأراضي المشتركة المتنافسة) التي قد تعيق البدء في العمل ، والاستعداد ، وأخيرا بناء كفاءة جديدة اما مجال الافادة فقد تجسد في استخدام نفس الابعاد المستخدمة في الدراسة الحالية بالاضافة الى تعزيز الجانب النظري.

## المبحث الثالث/ الجانب النظري للبحث

## اولاً : الثقة التنظيمية Organizational Trust

## 1- مفهوم الثقة التنظيمية

نال موضوع الثقة التنظيمية في المجتمعات المتقدمة اهتماماً كبيراً من قبل المهتمين والباحثين في مجال تنظيم العلاقات بين المنظمة والافراد العاملين ولم ينقطع هذا الاهتمام بها بل وجهت المساعي نحو ترسيخها من اجل تأطير مفهومها وابعادها وتأثيرها وادوات قياسها في موقع العمل الاداري تزامنا مع ما يجري من تطورات كبيرة ومتسارعة في العالم وهذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي الى بذل اقصى الجهود من اجل التعمق في دراسة الثقة التنظيمية (الكعبي، 2013 : 265)، ، فقد عرفها (Carnevale 473 : 1992, Wachsler &) بأنها التوقع والإيمان بأن نوايا أو تصرف فرد أو مجموعة سيكون أخلاقي، وسلوك منصف و غير مهدد، ، ويراعي حقوق الآخرين ، اما (Rousseau et al ,1998:398) فيرى ان الثقة التنظيمية هي حالة نفسية تتضمن النية في عدم الحصانة اتجاه الآخرين استنادا الى التوقعات الايجابية لنوايا سلوك الآخرين في حين اشار ( Barlow 15 : 2001)الى انها توقع الايجابي الذي ينشأ بين الطرفين وذات سلوك تعاوني ومنتظم في الاعتماد على المعايير والأسس والأعراف المشتركة مما يسهل و يشجع علاقات التبادل التعاوني والاجتماعي بين الطرفين ، اما (جمال ، 2014 : 119) توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمي اليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.

## 2- أهمية الثقة التنظيمية :-

وفي الآونة الأخيرة نال موضوع الثقة التنظيمية اهتماماً كبيراً وعميقاً من قبل الكثير من الكتاب و الباحثين لما له من أهمية من الناحية التنظيمية والشخصية ، وهذا ما دعاهم الى القول بأن " ليس هناك متغير بمفرده له تأثير شامل على العلاقات الشخصية وسلوك المجموعة مثل الثقة " (Dibben, 2001: 2) فهي المركب السحري في الحياة التنظيمية ، والزيت الذي يقلل الاحتكاك، والرابط الذي يجمع الاجزاء المنفصلة معاً والمحفز الذي يسهل العمل (Gunpath, 2006: 27) كما انها احد العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية ، كونها مصدر اقتصادي مهم ، ويشجع المنظمات ايضاً على تبني استراتيجية للاستثمار بالاعتماد على معايير فاعلة تنعكس نتائجها على نجاح هذا الاستثمار (Adams, 2004:7) إذ ليست هنالك منظمة تستطيع إن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال دون وجود نوع من الثقة بين العاملين وليس هنالك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال (Gillespie & Mann, 2000: 2) اذ ان للثقة التنظيمية أهمية كبيرة وضحاها الكتاب والمنظرون منهم ( الخفاجي, 2012: 17) الذي اشار الى ان الثقة التنظيمية تؤثر على العديد من سلوكيات واتجاهات المرؤوسين داخل المنظمات , فعندما يكون مستواها عالي فأنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها (Atalay&yilmez, 2009:343) في حين اشار (Max, 2004:3) الى ان الثقة تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق و ان انعدامها يؤدي إلى تصلب في المواقف الإنسانية بالإضافة الى تدهور العلاقات الشخصية, وانعدام الفاعلية والكفاءة في التنظيم الاداري.

## 3- ابعاد الثقة التنظيمية:-

تجسدت ابعاد الثقة التنظيمية ب ( الثقة بالرؤوساء والثقة بزملاء العمل والثقة المؤسسية) وفيما يأتي توضيح لمضامين هذه الابعاد (Lewicka and krot, 2013: 12):-

اولاً :- الثقة بالرؤوساء : تشير الثقة بالرؤوساء الى انها التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين ازاء رؤسائهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (Pillai, 1999:898) و يكتسب الرئيس ثقة مرؤوسيه اذا ما كان تتوافر فيه خصائص الكفاءة والجدارة والاخلاص والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح مرؤوسيه واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم (هاشم والعايدي, 2010: 46) ، و يمكن ان تؤثر الثقة بالرؤوساء على مظاهر متنوعة في سلوك العاملين الناتجة عن القوة التي يمتلكها الرئيس فيما يتعلق بمواقف العاملين بالإضافة الى طبيعة علاقة الرئيس بالمرؤوسين ، وتؤدي هذه الثقة الى زيادة الرضا، و القناعة, وغزارة الإنتاج ، والتعاون (Ioannis et.al, 2011:727) ، وفرص الترقية و زيادة أداء العمل كما تساهم في سلوك المواطنة التنظيمية ، مما يشجع المرؤوس على الحفاظ على العلاقة والبقاء مع المنظمة وبذل جهد إضافي لخلق قيمة للمنظمة (Dana&Harjinder, 2011:316)

ثانياً :- الثقة بزملاء العمل

وهي تلك العلاقات المتبادلة والتعاونية والميل الموقفي والايجابي بين الافراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الافكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة في جميع الاطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Becerra&Cuapta, 2003:34), ان تطوير والحفاظ على الثقة بين زملاء العمل يعد أمراً حاسماً إذا كانت المنظمة ستظل قادرة على المنافسة ، و قد تكون الثقة المتزايدة بين الزملاء في العمل هي من الامور اللازمة لبناء فرق عمل عالية الأداء ، مما يساعد المنظمة في تنفيذ استراتيجية أعمالها (Costigan et. al, 2011:104) ، كما أكد (Dirks & Ferrin, 2002: 113) إلى أن الثقة بين زملاء العمل قد أصبحت مسألة مهمة في منظمات هذا اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، وان الثقة بين زملاء العمل تعتمد على التفاعل والتداخل والعلاقات الشخصية بين الاشخاص (Mayer et. al, 1995:709).

ثالثاً :- الثقة المؤسسية

تشير الثقة المؤسسية الى انها ثقة الموظف بالرئيس التنفيذي للمؤسسة والإدارة العليا ويبدو أن القليل من البحوث التجريبية أجريت في مجال الثقة المؤسسية أو الإدارة العليا (Costigan et. al,1998:309) اذا ان المشكلة التي تواجه اغلب المنظمات اليوم هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين فيها , فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة امور المنظمة وسيبقى للأفراد العاملين الاهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار واذ ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها ، وأدائها بكفاءة ومعنوية عالية لابد من وجود الثقة المتبادلة ، كما ان انعدام الثقة يجعل الافراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم(العززي ،الساعدي،2004: 56) .

## ثانياً : مقومات التجديد الاستراتيجي

### 1- مفهوم التجديد الاستراتيجي

عرف (Guth&Ginsberg, 1990:5) التجديد الاستراتيجي بأنه تطوير المنظمات من خلال تجديد الافكار الرئيسية التي بُنيت عليها او تغيير نطاق عملها او النهج الاستراتيجي الذي تنتهجه تجديد الافكار او نطاق العمل الاستراتيجي اما (Mahnke& Aadne,1998:22) فقد عرفه على انه عملية ترتبط بطرح المبادرات والعمل على تأسيس الكفاءات و تهيتها , فضلا عن الاحتفاظ بالكفاءات الموجودة وترسيخ علاقتها مع الناشئة في حين اشار (Floyd&lane ,2000:155) الى التجديد الاستراتيجي بأنه عملية تطويرية مرتبطة بتعزيز واستيعاب وتوظيف المعرفة الجديدة والسلوك الابداعي من اجل احداث التغيير في المقدرات الجوهرية للمنظمة و/ او احداث تغيير في المجال الخاص لسوق منتجاتها اما(volberda et al.,2001:160) فقد وصفه بالانشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير مسارها المعتمد لمواجهة التغييرات البيئية اما(flier et al,2003 :123) فقد عرف التجديد الاستراتيجي على انه مجموعة الانشطة التي تنفذها المنظمة لتغيير نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي من اجل تحسين ادائها العام.

### 2- اهداف التجديد الاستراتيجي

في ظل البيئة التي تتسم بالعالمية وتسودها المنافسة الشديدة وتتسارع فيها التغييرات التكنولوجية ، ظهرت الحاجة الى وجود تصورات اكثر ديناميكية للاستراتيجيات التي تأخذ بعين الاعتبار التغييرات في الحالة البيئية (Stienstra,2008:30) ، اذ تباينت ردود افعال المنظمات الى حد كبير حول النتائج المحتملة للقرارات المتخذة لمواجهة التغييرات المستمرة التي تحدث في بيئتها الخارجية وظروف عدم التأكد (Westphal&Milton,2000:336) اذا ان القليل من هذه المنظمات كان بأستطاعتها صياغة استراتيجيات متجددة واستباقية تضمن لها البقاء والنجاح والاستمرار، في حين فقدت الاغلبية منها فرص التجديد الذي يوفر لها مزاي تنافسية في السنوات التالية من عملها (Oschlies,2013:20).

وقد اشار كل من (Crossan&bedrow,2003:1088) الى ان للتجديد الاستراتيجي القدرة على اعادة تنظيم البيئة وادراج النتائج التي يتم التوصل اليها بما يتفق مع الاستراتيجيات والهيكل والعمليات والمنتجات الجديدة ، اذ ان أهمية التجديد الاستراتيجي تنبع من النتائج والآثار الايجابية الكثيرة التي يمكن ان يحققها للمنظمة اذ اشار (Ravasi& Lojaco,2005:52) الى ان التجديد الاستراتيجي يهدف الى:

1- تعديل الانشطة ونمط الموارد والدورة الاستراتيجية للمنظمة كما يهدف الى تحسين ادائها الاقتصادي العام.

2- البحث عن مزيج اكثر ملائمة من الموارد والقدرات وتعزيز السلوك الاستباقي في جميع انحاء المنظمة.

كما ويتفق معظم الاكاديميين وصانعي السياسة على ان جهود التجديد والابداع التي تقوم بها المنظمات الاعمال تؤثر ايجاباً في النمو الاقتصادي الكلي(Folkeringa,2004:4)

## 3- مقومات التجديد الاستراتيجي

أوضح (Mahanke&Aadne,1998:1-8) ان عملية التجديد الاستراتيجي قد تكون عملية استباقية او عملية علاجية , وانتهى هذان الباحثان الى انها عملية مستمرة وان مقومات هذه العملية تربط التخيل الاستراتيجي بالفعل الاستراتيجي المتسق من خلال ايجاد نقاط للفهم المشترك وفي ما يلي شرح لهذه المقومات:-

1- التخيل الاستراتيجي :- يعتبر التخيل الاستراتيجي هو الجزء الرئيسي من التجديد الاستراتيجي والذي يحركه كفاءات المنظمة , ويشير الى قدرة المنظمة على السعي الى مبادرات جديدة مثل المعتقدات المتعلقة بالمنتجات او الاسواق او التكنولوجيا الجديدة (McGrath et.al,1995:252) , كما تتضمن هذه العملية القدرة على توليد الافكار والرؤى وتخيل الاسواق والفرص التي تلوح في الافق والتي لا تزال غير القائمة واشراكها في المنافسة والقدرة على الكشف عن الاتجاهات والقضايا الجديدة , وتجدر الاشارة الى اهمية ان تكون هذه الافكار مصحوبة باعتقاد وشعور ايجابي بإمكانية النجاح في العمل , كما ان تخيل افق الفرص للمنظمة هي عملية ليست من مسؤولية الافراد المنفردين ولا من مسؤولية الادارة العليا فقط بل هي من مسؤولية جماعية , (Hamel & Prahalad,1991:82).

2- تطوير ارضية مشتركة developing a common ground:- تستند تطوير الارضية المشتركة الى عملية استكشاف الماضي والحاضر والمستقبل (Brown&Karagozoglu, 1993 p.38) وفي هذه العملية يؤخذ التخيل الاستراتيجي كنقطة انطلاق للبحث عن الافكار على نطاق واسع حول المساحات التنافسية (Competitive space) في المستقبل , وخصائصها والاستراتيجيات المطلوبة وعلاوة على ذلك اذ يتم النظر الى الروابط بين الطرق المستقبلية والاسس الماضية وسياق المنظمة وعلى هذا النحو , يتم استكشاف الاجراءات والاحداث والاتجاهات والعلاقات داخل المنظمة بين العالم الاوسع وكجزء اساسي من العملية المشتركة يعمل الناس في المنظمة وبشكل مكثف على تقاسم الافتراضات والوعي والالتزام والتوقعات وتبادل الخبرات وتبادل الخيال, ومن خلال عملية التقاسم هذه يتم تحديد نقاط الارتكاز للعمل المستقبلي . لذلك فان الارضية المشتركة تتشكل من عملية المشاركة وتحمل المسؤولية للمستقبل. ( Eisenhardt, ) (1990 p. 53).

3- الفعل الاستراتيجي المتسق coordinated strategic action :- لا تتم عملية تنفيذ المشاريع والانشطة الافكار الا من خلال الفعل الاستراتيجي المتسق وترجمة هذه الافكار الى خطط , وعلى الرغم من أن شكل هذه العملية تختلف بشكل كبير من منظمة إلى أخرى الا ان من الناحية المفاهيمية , العملية بسيطة اذ يجب على المديرين في كل مستوى من التسلسل الهرمي أن يتفقوا في النهاية على وضع خطة عمل مفصلة ومتكاملة للسنة المقبلة وان من خلال هذه العملية يتم تحديد من يفعل هذا؟ ماذا؟ ومتى؟ او يمكن أن يكون هذا الامر معقدًا , الا ان هو أمر حيوي لنجاح جهد التخطيط, (Mahanke&Aadne,1998 p.7) اذ إن نظام التخطيط الاستراتيجي لا يعدو كونه عملية منظمة تقوم بتنظيم وتنسيق أنشطة المديرين الذين يقومون بالتخطيط و لا يوجد نظام تخطيط عالمي جاهز لسبب بسيط و واضح في اختلاف حجم المنظمات وتنوع العمليات وطريقة تنظيمها وأسلوب الإدارة وفلسفته، اذ يتطلب نظام التخطيط الفعال "تصميم الظرفية"؛ و يجب أن يؤخذ في الاعتبار حالة المنظمة الخاصة (Lorange & Vancil,1976:1)

## المبحث الرابع/ عرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات

## اولاً:- تحليل ومناقشة النتائج وفقاً لآراء عينة البحث

## 1- تحليل استجابات عينة البحث وفقاً لأبعاد المتغير المستقل الثقة التنظيمية:-

يتضح وصف فقرات وابعاد المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية), حصوله على وسطا حسابيا عام (3,71) وبشكل متوفر حول الوسط, وبانحراف معياري (0,67), وأهمية نسبية (74,12%), وبمعامل اختلاف نسبي مقداره (18,01%), أما آرائهم حول الابعاد فكانت كالآتي :

أ. بعد الثقة بالرؤساء: من الجدول (2) يتضح حصول البعد الوسيط (الثقة بالرؤساء) على وسطا حسابيا مقداره (3,67) اذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط، وبانحراف معياري (0,88)، وبمعامل اختلاف نسبي (23,98%)، وبأهمية نسبية (73,45%) وهذا يعني ان هنالك توقعات ايجابية من قبل الموظفين اتجاه مديرهم وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين ، اذ يكتسب المدير ثقة رؤوسيه اذا كانت تتوفر فيه صفات مثل (الكفاءة، الجدارة، الاخلاق، الاهتمام بمصالحهم) ، اما على مستوى الفقرات للبعد الوسيط (الثقة بالرؤساء) فقد احتلت الفقرة (q27) (يسعى مديري لتعزيز نقاط الاتفاق بين رؤوسيه والابتعاد عن نقاط الاختلاف) المرتبة الأولى بنسبة (78% ) ، فيما يظهر الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0,90) ، وبمعامل اختلاف نسبي (23,08%) إذ يظهر اهتمام العينة واتفاقهم وتجانس آرائهم حول هذه الفقرة أكثر من بقية الفقرات وهذا يعني ان المدراء في المنظمة المبحوثة يسعون دائما الى زيادة الاتفاق بين موظفيه ومحاولة الابتعاد عن نقاط الاختلاف غير البناءة والتي من الممكن ان تتطور الى حدوث الصراعات بينهم وهذا بدوره يزيد من الثقة بين الموظفين والرئيس

ب. بعد الثقة بزملاء العمل: من الجدول (2) يتضح حصول البعد الوسيط (الثقة بزملاء العمل) على وسطا حسابيا مقداره (3,97) اذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط، وبانحراف معياري (0,68)، وبمعامل اختلاف نسبي (17,17%)، وبأهمية نسبية (79,32%) وهذا يعني ان هنالك علاقات تعاونية بين العاملين في ضوء الاشتراك بالمعلومات والافكار والاتصالات المفتوحة بما يسهم في تحقيق الاهداف والغايات المشتركة للمنظمة ، اما على مستوى الفقرات للبعد الوسيط (الثقة بزملاء العمل) فقد احتلت الفقرة (q31) (أحدث بأمان مع زملائي عن صعوبات العمل) المرتبة الأولى بنسبة (82,92% ) ، فيما يظهر الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0,83) ، وبمعامل اختلاف نسبي (20,10%) إذ يظهر اهتمام العينة واتفاقهم وتجانس آرائهم حول هذه الفقرة وهذا يعني ان هنالك ثقة متبادلة بين العاملين داخل المنظمة تسمح لهم الحديث عن صعوبات ومشاكل العمل بدون بأمان وبدون أي خوف من حدوث مشاكل

ج. الثقة المؤسسية من الجدول (2) يتضح حصول البعد الوسيط (الثقة المؤسسية) على وسطا حسابيا مقداره (3,48) اذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط، وبانحراف معياري (0,87)، وبمعامل اختلاف نسبي (25,15%)، وبأهمية نسبية (69,58%) وهذا يعني ان العاملين لديهم ثقة بأن منظماتهم تعمل على اشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوفر لهم الدعم المادي والمعنوي و تتعامل بعدالة مع كافة الاقسام والفروع ، اما على مستوى الفقرات للبعد الوسيط (الثقة المؤسسية) فقد احتلت الفقرة (q35) (تسعى منظمتي لكسب ثقة العاملين بشكل مستمر) المرتبة الأولى بنسبة (73,75% ) ، فيما يظهر الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1,03) ، وبمعامل اختلاف نسبي (28,04%) إذ يظهر اهتمام العينة واتفاقهم وتجانس آرائهم حول هذه الفقرة وهذا يعني ان العاملين يدركون سعي المنظمة لكسب ثقتهم من خلال التعامل العادل وتحقيق احتياجاتهم وتحفيزهم وهذا بدوره يؤدي الى زيادة ادائهم في العمل

جدول (2) تحليل لأراء العينة وفقا لبعث الثقة التنظيمية

النسبة الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				لا تتفق تماما		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78.00%	23.08%	0.90	3.90	1.25	3	6.25	15	19.58	47	47.08	113	25.83	62	q27
75.92%	26.89%	1.02	3.80	2.92	7	8.33	20	21.67	52	40.42	97	26.67	64	q26
73.58%	31.07%	1.14	3.68	5.00	12	12.92	31	17.50	42	38.33	92	26.25	63	q29
70.50%	33.93%	1.20	3.53	8.75	21	10.00	24	23.75	57	35.00	84	22.50	54	q25
69.25%	32.77%	1.13	3.46	6.67	16	13.33	32	25.42	61	36.25	87	18.33	44	q28
73.45%	23.98%	0.88	3.67	الثقة بالرؤساء										
النسبة الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				لا تتفق تماما		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.92%	20.10%	0.83	4.15	0.83	2	4.17	10	10.83	26	47.92	115	36.25	87	q31
80.83%	19.44%	0.79	4.04	0.83	2	2.50	6	16.25	39	52.50	126	27.92	67	q34
79.75%	22.30%	0.89	3.99	2.92	7	2.92	7	13.75	33	53.33	128	27.08	65	q30
78.83%	22.81%	0.90	3.94	2.50	6	3.75	9	17.08	41	50.42	121	26.25	63	q33
74.25%	26.61%	0.99	3.71	2.50	6	9.58	23	23.33	56	43.33	104	21.25	51	q32
79.32%	17.17%	0.68	3.97	الثقة بزملاء العمل										
النسبة الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				لا تتفق تماما		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
73.75%	28.04%	1.03	3.69	3.75	9	10.00	24	21.25	51	43.75	105	21.25	51	q35
70.50%	28.18%	0.99	3.53	3.33	8	11.67	28	29.17	70	40.83	98	15.00	36	q39
69.67%	28.04%	0.98	3.48	4.58	11	8.33	20	34.17	82	40.00	96	12.92	31	q38
69.42%	29.46%	1.02	3.47	5.00	12	12.50	30	25	60	45.42	109	12.08	29	q37
64.58%	34.49%	1.11	3.23	7.50	18	18.33	44	30	72	32.08	77	12.08	29	q36
69.58%	25.15%	0.87	3.48	الثقة المؤسسية										

N= 240

## 2- تحليل استجابات عينة البحث وفقا لأبعاد المتغير المعتمد مقومات التجديد الاستراتيجي.

يتضح وصف فقرات وابعاد المتغير المعتمد (مقومات التجديد الاستراتيجي), حصوله على وسطا حسابيا عام (3,58) وبشكل متوفر حول الوسط, وانحراف معياري (0,72), وأهمية نسبية (71,54%), وبمعامل اختلاف نسبي مقداره (20,22%), اذ تشير النتائج المتغير المعتمد (مقومات التجديد الاستراتيجي) في المنظمة المبحوثة, ادراك عينة البحث وبتوافق وتجانس اغلب آرائهم حول المتغير نظرا لأدراكهم لقدرة المنظمة على تحديد الفرص التي تلوح في الافق وتوليد الافكار والرؤى المستقبلية الجديدة ومن ثم قيامها بغربلة هذه الافكار والرؤى للوصول الى تحديد الخطط المناسبة وسقوفها الزمنية التي تتطلبها عملية التنفيذ أما آرائهم حول الابعاد فكانت كالآتي :

أ.بعد التخيل الاستراتيجي: من الجدول (3) يتضح حصول البعد (التخيل الاستراتيجي) على وسطا حسابيا مقداره (3,49) اذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط, وانحراف معياري (0,72), وبمعامل اختلاف نسبي (20,22%), وبأهمية نسبية (71,54%) وهذا يعني ان عينة البحث تدرك أهمية التخيل الاستراتيجي كونه عملية مستمرة قد تكون استباقية او علاجية لتحديد الفرص التي تلوح في الافق وتوليد الافكار والرؤى المستقبلية الجديدة والتي من الممكن ان تغير من الواقع وتعمل على تطوير المنظمة , اما على مستوى الفقرات للبعد (التخيل الاستراتيجي) فقد احتلت الفقرة (q42) (تمتلك منظمتي خطط بديلة إذا ما تغيرت الظروف) المرتبة الأولى بنسبة (3,55%) , فيما يظهر الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0,89) , وبمعامل اختلاف نسبي (24,94%) إذ يظهر اهتمام العينة وبتوافقهم وتجانس آرائهم حول هذه الفقرة أكثر من بقية الفقرات أي ان عينة البحث تدرك ان المنظمة لديها خطط بديلة في حال فشل الخطط الموضوعة او تغير الظروف البيئية التي يتم فيها تنفيذ الخطط كونها تمتلك التصور الواضح عن المناطق التي اود العمل بها مستقبلا

جدول (3) تحليل آراء العينة وفقاً لبعده التخيل الاستراتيجي

النسبة الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										q40
				لا تتفق تماماً		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
70.42%	26.87%	0.95	3.52	2.50	6	14.58	35	31.25	75	41.67	100	10.00	24	q40
68.42%	27.56%	0.94	3.42	4.17	10	11.25	27	29.58	71	40.00	96	15.00	36	q41
71.00%	24.94%	0.89	3.55	1.25	3	13.75	33	31.25	75	39.17	94	14.58	35	q42
69.25%	31.68%	1.10	3.46	6.67	16	10.83	26	28.75	69	37.08	89	16.67	40	q43
70.08%	28.95%	1.01	3.50	1.25	3	11.25	27	30.42	73	45.42	109	11.67	28	q44
69.83%	22.90%	0.80	3.49	التخيل الاستراتيجي										

N= 240

ب. بعد تطوير أرضية مشتركة: من الجدول (4) يتضح حصول البعد (تطوير أرضية مشتركة) على وسط حسابيا مقداره (3,61) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط، وانحراف معياري (0,77)، وبمعامل اختلاف نسبي (21,38%)، وبأهمية نسبية (72,10%) وهذا يعني ان عينة البحث تدرك أهمية زيادة قاعدة الفهم المشترك بين الإدارة العليا والوسطى من خلال زيادة المشاركة بين افراد المنظمة من حيث الولاء ، التجارب ، التوقعات والخيال ، اما على مستوى الفقرات للبعد (تطوير أرضية مشتركة) فقد احتلت الفقرة (q48) (تسفيد منظمتي من نجاحات الماضي في سبيل الحفاظ على النجاحات الحالية ورسم الخطط المستقبلية) المرتبة الأولى بنسبة (73,67%) ، فيما يظهر الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0,95)، وبمعامل اختلاف نسبي (25,69%) إذ يظهر اهتمام العينة واتفاقهم وتجانس آرائهم حول هذه الفقرة ، وهذا يعني ان المنظمة تعتمد على الخطط السابقة والاجراءات التي حققت نجاحاً من حيث التطبيق والنتائج في صياغة ووضع الخطط المستقبلية

جدول (4) تحليل آراء العينة وفقاً لبعده تطوير أرضية مشتركة

النسبة الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										q45
				لا تتفق تماماً		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
70.67%	23.57%	0.83	3.53	1.25	3	9.17	22	33.75	81	46.67	112	9.17	22	q45
70.00%	28.51%	1.00	3.50	3.33	8	13.33	32	27.08	65	42.50	102	13.75	33	q46
73.58%	26.68%	0.98	3.68	3.75	9	7.50	18	24.17	58	46.25	111	18.33	44	q47
73.67%	25.69%	0.95	3.68	2.08	5	9.17	22	25.42	61	45.00	108	18.33	44	q48
72.58%	26.07%	0.95	3.63	2.08	5	10.00	24	27.50	66	43.75	105	16.67	40	q49
72.10%	21.38%	0.77	3.61	تطوير أرضية مشتركة										

N= 240

ج. بعد الفعل الاستراتيجي المتسق:

من الجدول (5) يتضح حصول البعد المعتمد (الفعل الاستراتيجي المتسق) على وسط حسابيا مقداره (3,64) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط، وانحراف معياري (0,79)، وبمعامل اختلاف نسبي (21,66%)، وبأهمية نسبية (72,70%) وهذا يعني ان عينة البحث تدرك ان المنظمة تقوم بترجمة مختلف المشاريع والأنشطة من الأفكار إلى الحقائق ، من خلال تحديد الخطط المناسبة والسقوف الزمنية وتخصيص الموارد اللازمة التي تطلبها عملية التنفيذ ، اما على مستوى الفقرات للبعد (الفعل الاستراتيجي المتسق) فقد احتلت الفقرة (q50) (تسعى منظمتي إلى تطوير ملاكاتها معرفياً وبما يلي التصورات المستقبلية) المرتبة الأولى نسبة (76,67%) ، فيما يظهر الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0,97) ، وبمعامل اختلاف نسبي (25,33%) إذ يظهر اهتمام العينة واتفاقهم وتجانس آرائهم حول هذه الفقرة وهذا يعني اهتمام المنظمة بتطوير الموظفين مهنياً من خلال زجهم بالدورات التدريبية (خارج وداخل العراق) وورش العمل والندوات وكذلك منحهم الاجازات الدراسية لإكمال دراستهم الاولية والعليا من اجل تطويرهم وزيادة معرفتهم بما يلي حاجة المنظمة

جدول (5) تحليل لأراء العينة وفقاً لبعيد الفعل الاستراتيجي المتسق

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										q50
				لا تتفق تماماً		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.67%	25.33%	0.97	3.83	2.08	5	7.92	19	20.42	49	43.75	105	25.83	62	q50
74.25%	24.47%	0.91	3.71	1.25	3	9.17	22	24.58	59	47.08	113	17.92	43	q51
73.58%	24.51%	0.90	3.68	2.92	7	6.67	16	24.17	58	52.08	125	14.17	34	q52
70.42%	27.12%	0.95	3.52	3.33	8	10.83	26	28.33	68	45.42	109	12.08	29	q53
68.58%	29.15%	1.00	3.43	4.58	11	10.83	26	34.58	83	37.08	89	12.92	31	q54
72.70%	21.66%	0.79	3.64	الفعل الاستراتيجي المتسق										

N= 240

## ثانياً: اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط

من خلال معامل الارتباط، الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للبحث والابعاد الفرعية لها، بقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بينهم، والذي يظهر بثلاثة علاقات (عندما يكون معامل الارتباط مساوياً للصفر فتنتفي العلاقة بين المتغيرات، وإذا كانت أكثر من الصفر الى الواحد الموجب فيشير لوجود علاقة طردية، أما إذا كان معامل الارتباط اقل من الصفر فيدل على عكسية العلاقة فيما بين المتغيرات)، ويمكن اعتبار العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقل عن (0.30)، واعتبارها متوسطة عند ظهورها بين (0.30-0.50)، أما عندما تكون قيمتها أكثر من (0.50) فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات.

**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية ومقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده انطلقت الفرضية الرئيسية الاولى من توقع ( وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية ومقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده )، وقد اظهر الجدول ( 6 ) علاقات الارتباط الطردية الموجبة بين الثقة التنظيمية ومقومات التجديد الاستراتيجي اجمالاً وعلى مستوى الابعاد، إذ كانت النتائج كالآتي:

أ. اظهر المتغير المستقل الثقة بالرؤساء علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير المعتمد مقومات التجديد الاستراتيجي وإبعاده الثلاث علاقات ايجابية طردية، أي بنسبة (100%) من العلاقات، جميعها ذات دلالة معنوية، إذ حقق بعد الثقة بالرؤساء أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية مع المتغير مقومات التجديد الاستراتيجي، (\*\*0,665)، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بالرؤساء ومقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده.

ب. اظهر المتغير المستقل الثقة بزملاء العمل علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير المعتمد مقومات التجديد الاستراتيجي وإبعاده الثلاث علاقات ايجابية طردية، أي بنسبة (100%) من العلاقات، جميعها ذات دلالة معنوية، إذ حقق بعد الثقة بزملاء العمل أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية مع المتغير مقومات التجديد الاستراتيجي، (\*\*0,445)، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بالزملاء ومقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده.

ج. اظهر المتغير المستقل الثقة المؤسسية علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير المعتمد مقومات التجديد الاستراتيجي وإبعاده الثلاث علاقات ايجابية طردية، أي بنسبة (100%) من العلاقات، جميعها ذات دلالة معنوية، إذ حقق بعد الثقة المؤسسية أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية مع المتغير مقومات التجديد الاستراتيجي، (\*\*0,800)، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة المؤسسية ومقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده.

د. اظهر المتغير المستقل الثقة التنظيمية علاقات ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير المُعتمد مقومات التجديد الاستراتيجي وإبعاده الثلاث علاقات ايجابية طردية , إي بنسبة (100%) من العلاقات جميعها تحت دلالة معنوية , (0,000) إذ حقق المتغير الثقة التنظيمية أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية مع المتغير المستقل الثقة التنظيمية بأبعاده (\*\*0,800) , إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية ومقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده.

جدول (6) علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية وبين مقومات التجديد الاستراتيجي

ت	المتغيرات المعتمدة		التخيل الاستراتيجي	تطوير أرضية مشتركة	الفاعل الاستراتيجي المتسق	مقومات التجديد الاستراتيجي
	الثقة بالرؤساء	الثقة بزملاء العمل				
1	معامل الارتباط	0.618**	0.624**	0.596**	0.665**	
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	
2	معامل الارتباط	0.455**	0.390**	0.383**	0.445**	
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	
3	معامل الارتباط	0.765**	0.754**	0.735**	0.816**	
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	
4	معامل الارتباط	0.761**	0.736**	0.713**	0.800**	
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	

\*\*Correlation is significant at the level 0.01 (2tailed) N=240

\*Correlation is significant at the level 0.05 (2tailed) N=24

### ثالثاً:- اختبار و تحليل فرضيات التأثير

يهدف الاختبار الى التحقق من فرضيات التأثير, باستعمال الاساليب الاحصائية والمتمثلة بـ ( Simple Regression Analysis) تحليل الانحدار الخطي البسيط, لعلاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية, تأثير (الثقة التنظيمية وابعادها ) كمتغير مستقل في المتغير المعتمد (مقومات التجديد الاستراتيجي اجمالاً), وحسب معادلة الانحدار الآتية :

$$Y = a + \beta (xi)$$

**الفرضية الرئيسية الثانية وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية في مقومات التجديد الاستراتيجي بأبعاده.**

أ. أظهر جدول (7) أنموذج تأثير للبعد المستقل الثقة بالرؤساء في المتغير المُعتمد مقومات التجديد الاستراتيجي و في مستوى معنوية (Sig= 0.00) , وهي اقل من قيمة الدلالة (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (188.806) , وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (6.90), , إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية و التي تنص "وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقة بالرؤساء في مقومات التجديد الاستراتيجي" إذ يعد تأثيراً مقبولاً, وبأنموذج انحدار و كالاتي

$$(الثقة بالرؤساء) = 1.570 + 0.546 (Y) \text{ مقومات التجديد الاستراتيجي}$$

ب. أظهر جدول (7) أنموذج تأثير للبعد المستقل الثقة بزملاء العمل في المتغير المُعتمد مقومات التجديد الاستراتيجي و في مستوى معنوية (Sig= 0.00) , وهي اقل من قيمة الدلالة (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (58.679) , إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية و التي تنص "وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقة بزملاء العمل في مقومات التجديد الاستراتيجي" إذ يعد تأثيراً مقبولاً, وبأنموذج انحدار و كالاتي:

$$(الثقة بزملاء العمل) = 1.703 + 0.473 (Y) \text{ مقومات التجديد الاستراتيجي}$$

ج. أظهر جدول (7) أنموذج تأثير للبعد المستقل الثقة المؤسسية في المتغير المعتمد مقومات التجديد الاستراتيجي و في مستوى معنوية (Sig= 0.00) , وهي اقل من قيمة الدلالة (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (475.533) , وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (6.90), إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية و التي تنص " وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقة المؤسسية والنجاح في مقومات التجديد الاستراتيجي " إذ يعد تأثيراً مقبولاً, وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$(Y) = 1,228 + 0,675 (\text{الثقة المؤسسية})$$

د. أظهر جدول (7) أنموذج تأثير لإجمالي المتغير الثقة التنظيمية في المتغير المعتمد مقومات التجديد الاستراتيجي و في مستوى معنوية (Sig= 0.00) , وهي اقل من قيمة الدلالة (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (424.465) , وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية (6.90), إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.641) , وهو يدل على أن الثقة التنظيمية يفسر ما قيمته (18.7%) من مقومات التجديد الاستراتيجي وكانت قيمة (β= 0.681) , أي أن التغير لوحدة واحدة في الثقة التنظيمية سيحدث تغير في المتغير المعتمد مقومات التجديد الاستراتيجي بنسبة (68.1%) , إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية و التي تنص " وجود تأثير ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية في مقومات التجديد الاستراتيجي " إذ يعد تأثيراً مقبولاً, وبأنموذج انحدار وكالاتي

$$(Y) = 0.362 + 0.868 (\text{الثقة التنظيمية})$$

جدول (7) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر الثقة التنظيمية في مقومات التجديد الاستراتيجي

المعيار	SIG	F الجدولية	المحسوبة F	DF	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	B	A	المستقل المتغير وأبعاده
مقومات التجديد الاستراتيجي	0.000	6.90	188.806	239	0.440	0.442	0.665	0.546	1.570	الثقة بالرؤساء
	0.000		58.679	239	0.194	0.198	0.445	0.473	1.703	الثقة بزملاء العمل
	0.000		475.533	239	0.665	0.666	0.816	0.675	1.228	الثقة المؤسسية
	0.000		424.465	239	0.639	0.641	0.800	0.868	0.362	الثقة التنظيمية

#### المبحث الرابع - الاستنتاجات و التوصيات

##### أولاً : الاستنتاجات

- 1- ارتفاع مستوى الثقة وجميع مستوياتها في المنظمة المبحوثة والمتمثلة (بالثقة بزملاء العمل والثقة بالرؤساء والثقة المؤسسية) مجتمعة ان وجود هذا المستوى العال من الثقة يساعد على تحسين فعالية ادارة المنظمة ويؤثر في مستويات اداء العاملين وبالتالي ينعكس على تحقيق الهداف التنظيمية.
- 2- امتلاك عينة البحث ثقة عالية برؤساء العمل بالنظر لحرص القادة على مصالح مرؤوسيهم الى جانب شعورهم بالأمان تجاه قرارات الرؤساء كونها تتصف بالعدالة والانصاف.
- 3- تبين وجود مستوى عال من الثقة بين زملاء العمل داخل المنظمة المبحوثة من خلال تبادل المعلومات والآراء والخبرات وعدم العمل بأناية فيما بينهم وهذا من شأن يقلل من الصراعات التي من الممكن ان تحدث بين الافراد في العمل.
- 4- دلت النتائج على امتلاك ادارة المنظمة المبحوثة للمهارات الادارية في التخطيط للمستقبل وتقديم الافكار الجديدة والرؤى التي تغير من الواقع مع اهمية اشراك كافة المستويات الادارية في المنظمة لتوليد هذه الافكار.

5- دلت النتائج الى سعي ادارة المنظمة المبحوثة الى التركيز على التجانس بين وجهات النظر عند رسم سياستها العامة واهدافها واستراتيجياتها من خلال زيادة الفهم المشترك بين الادرة العليا والوسطى وزيادة مشاركة الافراد من حيث التجارب والتوقعات والرؤى التي يمتلكونها.

#### ثانيا :- التوصيات

- 1- فسخ المجال أمام العاملين ومنحهم الثقة لتأدية المهام المكلفين بها وفق الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهم بالشكل الذي يمكنهم من أدائها على النحو الأفضل والابتعاد عن النمطية والتحديد في العمل وان تعزيز عنصر الثقة يساعد على خلق منظومة عمل قوية داخل المنظمة.
- 2- ضرورة العناية بمشاعر ورغبات العاملين النفسية والشخصية وعدم التركيز على الحوافز المادية فقط لما للحوافز النفسية من أثر في تحسين اداء العاملين مما يؤدي الى تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين لما لها من دور في تبادل الافكار وانعكاس ذلك على اداء المنظمة.
- 3- من الضروري ان تعمل المنظمة المبحوثة على خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الافكار المباشرة والمفيدة من اجل تعزيز عملية التخيل الاستراتيجي وهذا لا يتحقق الا من خلال اعادة هيكلية نظام المكافآت داخل المنظمة وتوجيه صوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- 4- ضرورة انتباه الإدارات العليا في الشركات الثلاث إلى مسألة التماسك والعلاقات التعاونية مما يدعم بناء الثقة بين الأفراد
- 5- توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات للتنسيق مع بعض الجامعات العربية والعالمية للاستفادة من خبراتهم واصداراتهم من البحوث العلمية في مجال الادارة والذي يسهم في امكانية اطلاع مسؤولي الوزارة على اهم المستجدات الفكرية التي بالإمكان الاستفادة منها في تحسين اداء الموظفين بشكل خاص وكفاءة عمل المنظمة بشكل عام.

#### المصادر :-

##### المصادر العربية :-

- 1- الرفاعي، احمد حسن، (2009)، مناهج البحث العلمي، تطبيقات ادارية واقتصادية، طبعة 6، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- 2- عطية، محسن علي،(2010)، "البحث العلمي في التربية، مناهجه ادواته ووسائله الاحصائية"، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الاردن
- 3- جلاب، أحسان دهش، (2011)، (إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن جلاب ، احسان دهش ، ( 2008 )، "النظام القيمي الفاعل و اثره في التجديد الاستراتيجي /دراسة تحليلية لآراء عينه من مديري المصارف الاهلية " بحث منشور ،مجلة القادسية للعلوم الادارة و الاقتصادية ، المجلد 10 العدد 2..
- 4- الكعبي، حميد سالم،(2013)،"دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة بحث تحليلي لآراء عينه من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة -وزارة الاعمار والاسكان"،كلية الرافدين الجامعة، العدد(32)
- 5- هاشم، صبيحة قاسم، والعبدي،علي رزاق، (2010)، "اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة"، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الكوفة ،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 12، العدد1.
- 6- الخفاجي ، حاكم جبوري علك ، (2012) " التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل " ( دراسة تحليلية لآراء عينه من العاملين في جامعة الكوفة ) ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد الرابع عشر ، العدد الثالث .
- 7- جلاب ، احسان دهش ، ( 2008 )، "النظام القيمي الفاعل و اثره في التجديد الاستراتيجي /دراسة تحليلية لآراء عينه من مديري المصارف الاهلية " بحث منشور ،مجلة القادسية للعلوم الادارة و الاقتصادية ، المجلد 10 العدد 2.

##### المصادر الاجنبية

1. Adams,s;(2004),"The relationships among adulf attachment, general self\_disclosure,and perceived organizational trust, unpublished dissertation of doctor of human development, faculty of the Virginia polytechnic Institute and state University.

2. Barlow , Victoria E. ,(2001) Trust and the Principal ship.
3. Becerra, M. and Gupta, A. K., (2003), Perceived Trust Worthiness within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trust Effects, *Organization Science*, Vol. 14., No. 1, pp. 32 – 44
4. Brown, W.B., & Karagozoglu, N. (1993). Leading the way to faster new product development. *Academy of Management Executive*, 7(1): 36-47
5. Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992)," Trust in the public sector"
6. Costigan Robert D Richard C. Insinga J. Jason Berman Grazyna Kranas Vladimir A. Kureshov (2011)" cross-cultural study of coworker trust", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21 Iss 2 pp. 103 – 121.
7. Crossan, M. m., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 1087–1105
8. Dibben, M, (2003), " Trust as Process: A Study in the Application of Whiteheadlan Thinking to Emotional Experiences", *Journal Business Ethics and Organization Study*, Vol.9, No.3.
9. Dirks, K. T., and Ferrin, (2002), Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 611 – 628
10. Eisenhardt, K.M. (1990). Speed and strategic choice: How managers accelerate decision making. *California Management Review*, Spring: 39-54.
11. Flier, B., (2003), Strategic renewal of European financial incumbents: Coevolution of environmental selection, institutional effects, and managerial intentionality, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 90-5892-055-0, and Erasmus University Rotterdam
12. Floyd, Steven W., & Lane, Peter J., (2000), Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict In Strategic Renewal, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp.154-177.
13. Folkeringa, Mickey, Meijaard, Joris, & Stel, André van, (2004), "Strategic renewal and its effect on small firm performance, *Business & Policy Research*", [www.econ.mpg.de](http://www.econ.mpg.de)
14. Gillespie, N. & Mann, L., (2000), The role of transformational leadership and shard values in predicting team member's trust in their leaders, *Academy of management conference*, Email: [n.gillespie@pgrad.unimelb.edu.au](mailto:n.gillespie@pgrad.unimelb.edu.au)
15. Gunpath D., (2006), Employee perception of trust in managers of different gender, submitted for the degree of Master of Arts, in the faculty of Humanities at the University of Witwatersrand, Johannesburg.
16. Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15
17. Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1991). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, July-August: 81-92
18. Lorange ,Peter & Vancil ,Richard F. (1976) " How to Design a Strategic Planning System" *Harvard business review* ,<https://hbr.org/1976/09/how-to-design-a-strategic-planning-system>
19. Mahnke, Volker & Aadne, John Harald, (1998),"Processes of Strategic Renewal, Competencies, and the Management of Speed", DANISH RESEARCH UNIT FORIN DUSTRIAL DYNAMICS DRUID Working Paper No. 98-20
20. Max,S,(2004) "Trust, social, capital and organizational effectiveness " major paper submitted to the faculty of the virginia polytechnic institute and state university in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of publice and international affairs
21. Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoormann, F.D., "An integrative model of organisational trust",*Academy of Management Review*, (20), 1995, 709-734.

22. McGrath, G., MacMillan, I.C., & Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. Strategic Management Journal, 16: 251-275.
23. Nastiezaie Naser , Mosayeb Bameri & Nemat Allah Rahimi Dadkan (2016) "The Relationship of Servant Leadership with Trust and Organizational Efficacy" Modern Applied Science; Vol. 10, No. 9; 2016 ISSN 1913-1844E-ISSN 1913-1852 Published by Canadian Center of Science and Education
24. Oshlies, Melanie, Katharina, (2013), Strategic Management in Emerging Industries: Evidence from the Renewable Energy Industry, unpublished PH.D. Dissertation, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, University of St. Gallen, Germany.
25. Pillai, Chnechiem, C. A., and Williams, E. C., (1999), Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership a Two Sample Study, *Journal of management*, Vol. 25, No, 6, pp. 897 – 933.
26. Ravasi, Davide & Lojacono, Gabriella, ( 2005) Managing Design and Designers for Strategic Renewal Elsevier Ltd. All rights reserved, Long Range Planning
27. Rousseau D., Sitkin S., Burt R. & Camerer C. , (1998), Introduction to special topic forum not so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, Vol.23, No. 3, pp. 393-404
28. Stienstra, Marten, (2008), Strategic Renewal in Regulatory Environments How inter- and intra-organizational institutional forces influence European incumbent energy firms, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus School of Economics (ESE), Erasmus University Rotterdam, Netherlands.
29. Volberda, H.W., Bosch, Frans A.J. v, Flier, Bert, & Gedajlovic, Eric R., (2001), Following the Herd or Not? Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK, *Long Range Planning*, 34 (2), pp.209-229
30. Westphal, J. D. and L. P. Milton, 2000, "How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards". *Administrative Science Quarterly*, 45: 366–398.
31. Yilmaz A., Atalay C., (2009), A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life, *European Journal of Social Science*, Vol .8, No. 2, pp. 341-352.