

## تأثير السلوك الاستراتيجي المنقب في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في دائرة صحة صلاح الدين(\*)

الباحث: سلوان باسم ذياب  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

silwan.b.diab@st.tu.edu.iq

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

kefah.aljanabi@gmail.com

### المستخلص:

هدفت الدراسة الى تحديد علاقة اثر السلوك الاستراتيجي المنقب على الثقة التنظيمية في المنظمات الصحية من خلال ادراكات عينة مختارة من القيادات في دائرة صحة صلاح الدين الذين يمثلون رأس الهرم القيادي حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج اذ تم توزيع (١٤٠) استمارة استبيان على عينة من القيادات الادارية استرجعت منها (١٣١) استمارة صالحة للتحليل وبعد جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها احصائيا خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات من اهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للسلوك الاستراتيجي المنقب في تعزيز الثقة التنظيمية، وعليه اوصى الباحثان بضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد اهم المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز الثقة التنظيمية وتوظيف ذلك عند اختيار السلوك الاستراتيجي المناسب.

الكلمات المفتاحية: السلوك الاستراتيجي المنقب، الثقة التنظيمية.

### The Effect of strategic prospector 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 aimed to determine the relationship of the impact of the prospective strategic behavior on organizational confidence in health organizations through the perceptions of a selected sample of leaders in the Salah al-Din Health Department who represent the top of the leadership pyramid, as a descriptive and analytical approach was used to reach the results, as (140) questionnaire forms were distributed on A sample of administrative leaders from which I retrieved (131) forms valid for analysis, and after collecting information and data and treating them statistically, the study came out with a set of conclusions, the most important of which are: The existence of a relationship and an influence of moral significance for the prospective strategic behavior in enhancing organizational confidence, and accordingly the researchers recommended the necessity

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

for the researched organization to identify the most important areas in which to enhance organizational confidence and employ this when choosing the appropriate strategic behavior.

**Keywords:** of the study: Prospector strategic behavior, organizational trust.

## المقدمة

ان وجود المنضمت واستمرارها رهن تحقيق اهدافها وان تحقيق هذه الاهداف يقترن بوجود افراد يتمتعون بثقة عالية بالمنظمة وولاء مستمر اذ يعتبر العنصر البشري من اهم العناصر في بيئة العمل لذا تسعى المنظمات الى الاستفادة من امكاناتها البشرية والتكنولوجية من اجل تحقيق افضل عائد سواء كان ماديا او معنويا ولتحقيق ذلك يجب على القادة الاستراتيجيون ان يكونوا قادرين على استثمار هذه الامكانات لتعزيز فاعلية منظماتهم ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات في المواقف المناسبة وتبني انماط السلوك القيادية التي تشجع العمل التعاوني والاهتمام بالمروسين وتعزيز نموهم كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به، اذا اصبح مفهوم الثقة التنظيمية من اكثر المواضيع اهتماما بين الباحثين في السلوك التنظيمي ليصبح من المتغيرات التنظيمية الاساسية كما اصبحت الثقة التنظيمية حجر الزاوية في عمل المنظمات اليوم التي تؤثر تطبيقاتها بشكل مباشر على العاملين.

## المبحث الاول: الإطار المنهجي للدراسة

اولاً. مشكلة الدراسة: يعد السلوك الاستراتيجي المنقب من المفاهيم الادارية التي تهتم بتحديد مستقبل المنظمة والاهداف التي تسعى لتحقيقها كونه يعبر عن فهم ما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة وايضا فهم للبيئة الخارجية بطريقة تمكن المنظمة من ادارة مواردها لتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية. كما تشكل الثقة التنظيمية مؤشرا يمكن للمنظمة الاعتماد عليه في التعرف على استعداد العاملين للقيام بواجباتهم. لذ يسعى البحث الى بيان تأثير السلوك الاستراتيجي المنقب في تعزيز الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين وبناءا على ذلك جاءت اشكالية البحث مصاغة بالتساؤلات التالية:

١. ما مستوى السلوك الاستراتيجي المنقب في دائرة صحة صلاح الدين؟
٢. ما مستوى الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين؟
٣. ما طبيعة العلاقة الموجودة بين السلوك الاستراتيجي المنقب والثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين؟

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

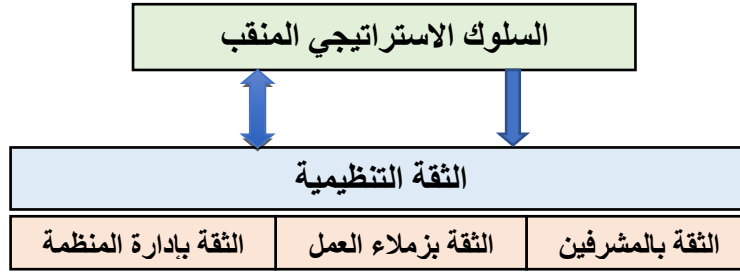
١. الاهمية النظرية: يعتبر البحث اداة لمساعدة الباحثين من خلال الاطلاع على نتائجه وتوصياته والعمل على تطبيق ابحاث مشابهة على مجتمعات مختلفة.
٢. الاهمية الميدانية: يأمل الباحثان ان يوضح البحث لصناع القرار في دائرة صحة صلاح الدين اهمية التركيز على تعزيز السلوك الاستراتيجي المنقب الذي بدوره يسهم في رفع الثقة التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة.

ثالثاً. اهداف البحث: يسعى الباحثان الى تحقيق الاهداف التالية:

١. تقديم إطار مفاهيمي للسلوك الاستراتيجي المنقب والثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة)

٢. التعرف على مستوى السلوك الاستراتيجي المنقب في دائرة صحة صلاح الدين.
٣. التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.
٤. التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك الاستراتيجي المنقب والثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.

رابعاً. **المخطط الفرضي للدراسة:** المتغير المستقل: المتمثل بالسلوك الاستراتيجي المنقب. المتغير المعتمد: المتمثل بالثقة التنظيمية والمتضمن ثلاث ابعاد (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) (Scott, 1981) والشكل (١) مخطط البحث الافتراضي.



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على ادبيات البحث.  
وفي إطار مخطط الدراسة واستنادا الى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية التي سيجري اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها.  
**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستراتيجي المنقب 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 المنقب في الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.  
**ثامناً. حدود البحث:**

١. الحدود المكانية: دائرة صحة صلاح الدين/ وزارة الصحة العراقية.
٢. الحدود الزمانية: يمتد البحث خلال الفترة الزمنية ٢٠٢٠/١٢/١ إلى ٢٠٢١/٤/١.
٣. الحدود البشرية: مدراء الاقسام والشعب ومسؤولي الوحدات في دائرة صحة صلاح الدين/ وزارة الصحة العراقية.

**سادساً. ادوات جمع البيانات:** اعتمد الباحثان في جمع البيانات بخصوص الجانب النظري للبحث على المصادر العربية والاجنبية من (الكتب، الاطاريح والرسائل، البحوث والمجلات) وشبكة الانترنت اما الجانب العملي فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي اذ تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حيث تم اعدادها بالاستناد الى بعض المقاييس الجاهزة بعد تكييفها لتلائم مع اغراض البحث الحالي والجدول (١) يوضح الاستبانة ومتغيراتها الرئيسية.

الجدول (١): متغيرات البحث الرئيسية والفرعية

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	المصادر
١	السلوك الاستراتيجي المنقب		٨-١	(البدراني، ٢٠١٤) (ميرخان واخرون، ٢٠١٧) (رشيد والعبودي، ٢٠١٨)
٢	الثقة التنظيمية	الثقة بالمشرفين	٣٢-٢٥	(الراشدي وعبدالهادي، ٢٠١٩)
		الثقة بزملاء العمل	٤٠-٣٣	(كاظم، ٢٠١٤)
		الثقة بادارة المنظمة	٤٨-٤١	(الكعبي، ٢٠١٣)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول اعلاه.  
وبهذا تكونت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) وبشكلها النهائي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الموضح في الجدول (٢):

الجدول (٢): مقياس ليكرت الخماسي

بدائل الإجابة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المقياس	٥	٤	٣	٢	١

وتم اجراء اختبارات الصدق والثبات للاستبانة بمقاييسها عن طريق عرض الفقرات على مجموعة من المختصين في إدارة الاعمال في الجامعات العراقية البالغ عددهم (١٠) وكان هناك اتفاق للمحكمين على صدق فقرات المقياس وطرح ارائهم نحو فقراتها، وتم الاستجابة لأراء المحكمين من حذف وتعديل وأضافة للفقرات في الاستبانة، لغرض إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية.

اما قيمة معامل الثبات للاستبانة فتم قياسها وفق معادلة (الفا كرونباخ) حيث حققت قيمة ثبات عالية جدا وبلغت قيمتها (٠,٨٤٠)، وتدل تلك النتيجة على وجود اتساق داخلي للاستبانة ككل. الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة في الدراسة: للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحثان إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V21) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة الأولية (الاستبانة)، اعتمادا على مجموعة من الأساليب الإحصائية في عملية تحليل البيانات وصولا الى أهداف الدراسة، وكما مبينة ادناه:

١. الإحصاءات الوصفية متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية، واستخدمت لتحديد مدى الاستجابة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقراتها.
٢. النسبة المئوية للوسط الحسابي (الأهمية النسبية): وهي عبارة عن الوسط الحسابي منسوبا إلى القيمة العظمى لمقياس Likert أي (٥) ويستخدم للتعبير عن الأهمية النسبية.
٣. معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
٤. إختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) و (Shapiro-Walk): للتحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Normal Distribution).
٥. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتي تم إعدادها خصيصاً لمقياس متغيرات الدراسة.

٦. معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان (Sperman): لمعرفة قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
٧. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis): لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد.

### المبحث الثاني

**أولاً. السلوك الاستراتيجي المنقب:** إن مدى الاضطرابات والتعقيدات البيئية التي تعاني منها المنظمات لم يسبق له مثيل، مدفوعة بالوتيرة المتزايدة للتغيير في تقنيات المعلومات والاتصالات، والتقدم الأساسي في البحث والتطوير التجاريين، وزيادة التكامل داخل الاقتصاد العالمي، والنمو في الطلب على المنتجات ذات المكونات المعرفية الهامة في مثل هذه البيئات، يمكن اقتراح أن الشركات القائمة يجب أن تصبح أكثر إدراكًا للحاجة إلى أن تكون موجهة للتنقيب (Morgan et al., 2003: 1413). ويمكن تشبيه ذلك بكونك أكثر ريادة في الأعمال أو مبتكرًا استراتيجيًا أو ببساطة محاولة استغلال فوائد كونك المتحرك الأول (Dess et al., 1997: 680). كما يمكن تعريف المنقبون بأنهم المنظمات التي تبحث باستمرار تقريبًا 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 استعدادًا للاستثمار في التقنيات والأسواق لتعزيز قدراتهم في البحث والتطوير وإدارة التسويق، وهذا يعني أن القدرات المميزة المرتبطة بكونك منقبًا يجب أن تؤدي إلى قدرات بحث وتطوير وتسويق تنافسية للغاية (DeSarbo et al., 2005: 49). المنقبون جريؤون في بحثهم عن فرص جديدة، وبالتالي، سوف يلجؤون إلى التكرار و / أو إعادة التركيب بالإضافة إلى ذلك، نظرًا لطبيعتهم كمتابعين جدد للسوق، فإنهم سيستبعدون اعتبارات التكلفة المرتبطة بهذه التطورات (Zubaedah, 2013: 112). ونتيجة لذلك، فإن مبدأ تخصيص القدرة لتنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات مشتق كاستراتيجية يجب أن تكون فيها قدرات التسويق والبحث والتطوير أفضل من القدرة الإنتاجية (Lin et al., 2014: 3). وتتصف المنظمات التي تسلك هذا النمط من السلوك بالخصائص الآتية: (ميرخان وآخرون، ٢٠١٧: ١٦).

- تبحث عن فرص عمل جديدة تهدف إلى زيادة خط منتجاتها أو خدماتها باستمرار.
  - يتمتع مديرها بمرونة عالية فيما يتعلق بالتغيير والابتكار.
  - أكثر قدرة على مواجهة المخاطر وتحملها.
  - تعتمد أسلوب الإدارة اللامركزية في انشطتها.
- ويرى (Morgan et al., 2003: 1414) ان السلوك المنقب يوفر العديد من الفوائد للمنظمات منها:

- يواجه المنقب منافسة أقل على الموارد.
- يتم تقليل معدلات الفشل المحتملة.
- يوفر التقليد ميزة قليلة غير مستدامة ويميل توجيه المنقب إلى توفير مستوى أعلى من الاستدامة.
- يمكن كسب عوائد مالية عالية لأن الشركة تواجه منافسة أقل وتطور احتكارًا محتملاً للمساحة الاستراتيجية.
- تتميز المواقف الإستراتيجية المتميزة بلامح موارد نادرة وغير قابلة للاستبدال وغير قابلة للتقليد.

- تحتل الأرباح موقع متميز مع الاستمرار لفترة كما يوفر سلوك المنقب مكاسب في حصة السوق ونمو مبيعات المنتجات الجديدة مقارنة بالمحليلين والمدافعين والمستجيب.

اما بالنسبة للمنقبون، فإن المشكلة هي كيفية تحديد مكان رائد الأعمال واستكشاف الفرص الجديدة للمنتج والسوق وهي مشكلة راجحة، بشرط الحصول على حل يتكون من المنتجات الحالية والمستقبلية اما المشكلة الهندسية هي كيفية تجنب الالتزامات طويلة الأجل فيما يتعلق بتكنولوجيا معينة، والتي يمكن حلها باستخدام تقنيات متعددة ذات استخدامات منخفضة أو روتينية اما المشكلة الادارية فهي تسهيل العمليات الإدارية بدلاً من السيطرة عليها اي يجب أن يكون النظام الإداري قادرًا على توزيع وتنسيق الموارد بين وحدات الأعمال والمشاريع وليس التخطيط والتحكم في عمليات الشركة ككل (Hekis et al., 2013: 34).

ومما تقدم يرى الباحثان ان هذه الاستراتيجية تمكن المنظمة من زيادة نموها من خلال ايجاد واستثمار منتجات جديدة من خلال قدراتها في عملية البحث والتطوير ومرورها العالية وكذلك مراقبة التغيرات التي تحدث في البيئة الا انها لا يمكن تطبيقها الا على المنظمات ذات الامكانيات العالية.

#### ثانياً. الثقة التنظيمية:

١. مفهوم الثقة التنظيمية: ان الثقة التنظيمية هي ظاهرة تحدث بين الافراد داخل المنظمة وبين المنظمات نتيجة العلاقات والتفاعلات المتكررة والتجارب المشتركة وتتطور من خلال تبادل المعلومات بين الطرفين (Elangovan et al., 2015: 82). حيث تلعب الثقة دوراً رئيسياً في العلاقات الشخصية، وهي مرتبطة بكفاءة ونجاح ورفاهية منظمات الاعمال والعلاقات الثنائية داخلها (Hirvi et al., 2020: 2). كما أن الثقة تستند إلى مجموعة من الأدلة حول دوافع وشخصية الطرف الآخر، والتي من خلالها يمكن الاعتقاد والتنبؤ أو اشتقاق حكم إيماني حول السلوك المستقبلي المحتمل لهذا الطرف (Saunders et al., 2010: 11). والجدول ادناه يتضمن بعض المفاهيم للثقة التنظيمية لعدد من الباحثين.

الجدول (٣): مفاهيم الثقة التنظيمية

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
١	Okpogba, 2011: 45	هي أحد العناصر الأساسية في المحافظة على التواصل بين العاملين وفعالية المنظمة.
٢	فارس، ٢٠١٤: ١٦٩	هي الفهم المتبادل والانسجام بين العاملين والمنظمة مما يسهم في تحقيق الاهداف التنظيمية.
٣	Yue et al., 2019: 3	الثقة التنظيمية هي قرار الاعتماد على طرف آخر في حالة الخطر.
٤	Pološki Vokić et al., 2020: 3	هي التوقعات الإيجابية للموظفين حول نية وسلوكيات العديد من أعضاء المنظمة على أساس الأدوار التنظيمية والعلاقات، الخبرات والاعتماد المتبادل.

المصدر: من اعداد الباحثان استنادا الى المصادر أعلاه.

- 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.
٢. **اهمية الثقة التنظيمية:** يقدم (بوبكر، ٢٠١٦: ٧٥) وصف لأهمية الثقة التنظيمية بانها محلول سحري للحياة التنظيمية وايضا الزيت الذي يمنع الاحتكاك والمحفز الاكثر فعالية والرابط الافضل بين الاجزاء المنفصلة. وترى (طه، ٢٠١٩: ٣٩) ان اهمية الثقة التنظيمية تكمن في النقاط الاتية:
- ان الثقة التنظيمية في المنظمة تجعل العمل متماسكا وتؤدي الى رفع انتاجية العامل.
  - تساعد الثقة التنظيمية على زيادة ولاء الموظف للعمل في المنظمة.
  - تشجع الثقة التنظيمية على الانفتاح وتعمل على تقليل حدة الصراع التنظيمي.
  - تشجع الثقة التنظيمية على الابداع والابتكار.
  - تخفض الثقة التنظيمية من معدلات الغياب وتقلل من دوران العمل في المنظمة.
  - تساعد على رفع مستوى الكفاءة وتحسن من اداء العاملين.
- كما يصف (العنزي والساعدي، ٢٠٠٤: ١٦) الثقة التنظيمية على انها أحد عناصر رأس مال المنظمة الاجتماعي الذي يمكن استثماره وتنميته فالثقة هي موجود ينمو بدون تدخل الفرد وكذلك لا يمكن للفرد امتلاكه.
- وبناء على ما تقدم يرى الباحثان ان الثقة التنظيمية تعتبر من العناصر الاساسية لضمان التبادل والتفاعل المشترك بين جميع الاطراف في المنظمة بالشكل الذي يسهم في انجاز المهام والاعمال المختلفة للمنظمة من اجل تحقيق اهدافها وضمان استمرارها وايضا تحقق معدلات رضا عالٍ فضلا عن دورها في تقليل دوران العمل والتقليل من مستويات الصراع التنظيمي حيث لا يمكن للمنظمة الاستمرار في عملها في حال عدم وجود الثقة.
٣. **ابعاد الثقة التنظيمية:** اعتمد الباحثان على ثلاث ابعاد للثقة التنظيمية (الثقة بزلاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بإدارة المنظمة) وفقا لمقياس (Scott, 1981).
- أ. **الثقة بزلاء العمل:** فهي التوقعات الايجابية للعاملين بخصوص سلوك ونوايا زملائهم في العمل او هي علاقة تبادلية تعاونية بين الافراد العاملين من حيث الاعتماد على تبادل المعلومات والافكار بين جميع الاطراف الامر الذي يعزز الثقة بين العاملين كما يؤدي الالتزام بالعمل والمبادئ والقيم وكذلك الاهتمام بمصالح زملاء العمل ومساعدتهم الى تعزيز الثقة (كريم ومحمد، ٢٠١٦: ١٧٧).
- وتنشأ الثقة عند توفر بعض السمات التي تجعل الفرد جديرا بثقة الافراد الاخرين كالاتزام بالعمل والمبادئ والقيم وكذلك مساعدة الزملاء في العمل والاهتمام بهم لان الثقة بين الزملاء في العمل تؤثر في تحقيق الاهداف المطلوبة (الحسيني، ٢٠١٧: ٢٨٤).
- ب. **الثقة بالمشرفين:** هي توقعات المرؤوسين الايجابية تجاه سلوك رؤسائهم في العمل انطلاقا من العلاقات المتبادلة للطرفين (Pillai et al., 1999: 898). وان الموظفين الذين يتقون في المشرف عليهم سيبدلون المزيد من الاهتمام في المهام المطروحة حيث تعمل الثقة بالمشراف على تشتيت مخاوف عدم اليقين ويندفعون للمشاركة في السلوكيات التي من الممكن ان تعرضهم للخطر (Madjar & Ortiz-Walters, 2009: 130). ويعتقد الموظفون أن سلوك المشرف تجاههم هو انعكاس لدعم المنظمة ورعايتها لمصلحتهم وحسن نيتها ويمكن أن يعكس سلوك المشرف ثقافة

المنظمة لأن هذا المشرف مرتبط بالإدارة العليا وصناع القرار وينعكس هذا بدوره على أداء الموظفين (Mansour, 2014: 23).

**ج. الثقة بإدارة المنظمة:** ان الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بقيادة المنظمة اذ تعد الاستقامة والامانة من اهم سمات القيادة لان الافراد العاملون عندما يتقون بالقائد فسوف يرغبون ان يكونوا تحت اوامره لأنهم على ثقة بان حقوقهم مع هذه القيادة سوف تكون بأمان (عوجه، ٢٠١٤: ٢١٢). ان المعضلة التي تواجه الكثير من المنظمات اليوم هي انعدام ثقة العاملين في إدارة المنظمة فلا يمكن للتقنية 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 لا بد 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، ٢٠٠٤: ٥٦).

### المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث

اولاً. التحليل الوصفي للسلوك الاستراتيجي المنقب (المتغير المستقل): تضمن المتغير المستقل (السلوك الاستراتيجي المنقب) في الاستبانة على (٨) فقرات، ويوضح الجدول ادناه النتائج الوصفية التي تم التوصل إليها.

الجدول (٤): نتائج رأي أفراد العينة حول فقرات السلوك المنقب

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
١	تعمل منظمنا على تقديم خدمات صحية جديدة باستمرار.	٣,٤٨٨	٠,٨٨٨	٦٩,٧%	متوسط
٢	تعمل على تشجيع مجالات البحث والتطوير في المجال الصحي.	٣,٣٣٥	٠,٩٢٤	٦٦,٧%	متوسط
٣	تحرص على استخدام تكنولوجيا صحية مرنة لمواجهة التغيرات المستقبلية.	٣,٣٨٩	٠,٩٧٣	٦٧,٧%	متوسط
٤	تسعى منظمنا الصحية لأجراء مسوحات واسعة للبيئة لتحديد الفرص المتاحة امامها.	٣,٤٥٠	٠,٩٧٨	٦٩%	متوسط
٥	تحرص دائما على ان تكون أكثر ادراكا للتغير البيئي	٣,١٦٠	٠,٩٨٣	٦٣,٢%	متوسط
٦	الصورة التي نمتلكها عن منظمنا الصحية انها ابداعية.	٢,٧٩٣	٠,٩٩٤	٥٥,٨%	متوسط
٧	نحرص على تنويع الخدمات الصحية لكسب ثقة المرضى.	٣,٢٩٠	٠,٩٢٣	٦٥,٨%	متوسط
٨	توصف اجراءات منظمنا الصحية التي تستخدمها لتقييم ادائها بانها لا مركزية ويمكن لجميع اعضاء المنظمة المشاركة بها.	٣,٢٦٧	٠,٨٥٧	٦٥,٣%	متوسط
	الوسط الحسابي للسلوك المنقب	٣,٢٧١			متوسط

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

نلاحظ من نتائج الجدول (٤) أن هناك اتفاق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بالسلوك الاستراتيجي المنقب، وما يؤكد هذا الاتفاق حصول جميع فقراتها

على انحراف معياري ذات تشتت منخفض الأقل من واحد صحيح، مما يدعى بان هناك تقارب وتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الفقرات الفرعية للبعد، وقد نالت الفقرة (تعمل منظمتنا على تقديم خدمات صحية جديدة باستمرار) على أعلى متوسط حسابي قدره (٣,٤٨٨) بينما حصلت الفقرة (الصورة التي نمتلكها عن منظمتنا الصحية انها ابداعية) على أقل وسط حسابي بلغ (٢,٧٩٣)، وتشير تلك النتائج إلى أن دائرة صحة صلاح الدين تهتم بتقديم الخدمات من خلال اجراء المسوحات اللازمة لبيئة العمل وتحديد الفرصة الممكنة لتلافيها، ولكن مستوى الخدمات المقدمة ليست إبداعية بما فيه الكفاية بحيث تكسب ثقة المرضى. وبشكل عام جاء السلوك المدافع بأهمية نسبية أكثر من (٦٠%) عند مستوى تقييم متوسط.

ثانياً التحليل الوصفي للثقة التنظيمية المتغير التابع للدراسة: تضمن المتغير التابع للدراسة (الثقة التنظيمية)، وتفرع من هذا المتغير الابعاد 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 (٥): نتائج آراء أفراد العينة حول الثقة التنظيمية

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
١	الثقة بالمشرفين	٤,٠٧٠	٠,٤٢٨	٨١,٤%	٢	مرتفع
٢	الثقة بزملاء العمل	٤,٥٦٣	٠,٣٠٣	٩١,٢%	١	مرتفع
٣	الثقة بإدارة المنظمة	٣,٢٧٤	٠,٥٢٤	٦٥,٤%	٣	متوسط
	الثقة التنظيمية ككل	٣,٩٦٩	٠,٣١٣	٧٩,٣%	-	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

نلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول (٥) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الثقة التنظيمية تراوحت ما بين (٣,٢٧٤-٤,٥٦٣)، بوسط حسابي كلي مقداره (٣,٩٦٩) بمستوى تقييم مرتفع، وعند انحراف معياري بلغت قيمته (٠,٣١٣) والتي تشير إلى التشتت المنخفض في إجابات العينة المبحوثة أي إن هناك تقارب وتجانس في وجهات نظرهم نحو الثقة التنظيمية التي يمارسها العاملون في دائرة صحة صلاح الدين. بأهمية نسبية أكثر من (٦٠%) عند مستوى تقييم مرتفع. وعلى مستوى الابعاد 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 الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستراتيجي المنقب والثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Correlation Coefficient Pearson) لقياس علاقة الارتباط بين السلوك الاستراتيجي المنقب والثقة التنظيمية، وكما موضح بالجدول (٦).

الجدول (٦) قيم معامل الارتباط (Pearson) بين السلوك الاستراتيجي المنقب والثقة التنظيمية

المتغير التابع	الارتباط والدلالة	السلوك الاستراتيجي المنقب
الثقة التنظيمية	(R) Pearson correlation	**٠,٨١٩
	Sig (2-tailed)	٠,٠٠٠
	N	١٣١

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية، (\*\* تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (٠,٠١). (\* تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (٠,٠٥).

حيث نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه إن هناك علاقة معنوية بين السلوك الاستراتيجي المنقب والثقة التنظيمية. إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (٠,٨١٩) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهي قيمة جيدة وتشير القيمة الموجبة في معامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة الايجابية بين المتغيرين، أي بمعنى كلما زادت ممارسة السلوك الاستراتيجي 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 الاستراتيجي المنقب 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 المنقب في الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين. تم التعرف على تأثير السلوك الاستراتيجي المنقب في الثقة التنظيمية من خلال معاملات الانحدار التابعة لاختبار الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول رقم (٧):

الجدول (٧): معاملات الانحدار لاثر السلوك الاستراتيجي المنقب في الثقة التنظيمية

معاملات الانحدار Coefficients				
المتغير التابع	الابعاد	B	T	Sig*
الثقة التنظيمية	Constant القيمة الثابتة	١,٥٤٤	١٠,٢٦٦	٠,٠٠٠
	السلوك الاستراتيجي المنقب	٠,٢٧٢	٦,٠٢٠	٠,٠٠٠

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٧) إلى أن الدالة الإحصائية للسلوك الاستراتيجي المنقب بلغت (٠,٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) مما تبرهن هذه القيمة وجود أثر ذو دلالة معنوية للسلوك الاستراتيجي المنقب في الثقة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل (B) للسلوك الاستراتيجي المنقب (٠,٢٧٢) والتي تشير إلى أن ما نسبته (٢,٢٧%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية ناتج عن التغير الحاصل في السلوك الاستراتيجي المنقب في دائرة صحة صلاح الدين، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام (السلوك الاستراتيجي المنقب) سيؤدي إلى زيادة الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصحية محل الدراسة، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (٦,٠٢٠)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٠)، وبالتالي هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة الاثبات والتي تنص على: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للسلوك الاستراتيجي المنقب في الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين).

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً. الاستنتاجات:

١. أن القيادات في دائرة صحة صلاح الدين تعمل على تقديم الخدمات الصحية بشكل جيد وباستمرار من خلال إجراء مسوحات واسعة للبيئة وتحديد الفرص المتاحة، ولكن هناك حاجة لدراسة تلك الفرص المتاحة قبل تنفيذها من أجل اظهار الصورة الإبداعية للمؤسسة الصحية والذي يؤدي بدوره إلى تحسين سير الاعمال، وعلى المستوى العام جاء السلوك الاستراتيجي المنقب في دائرة صحة صلاح الدين بمستوى اهمية متوسط.
٢. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستراتيجي المنقب والثقة التنظيمية، وكانت العلاقة موجبة وقوية بين المتغيرين، وتشير تلك النتيجة إلى هناك علاقة طردية بين السلوك المنقب والثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين، وتفسر انه كلما مارست القيادات الإدارية في المؤسسة الصحية محل الدراسة السلوك المنقب سيؤدي الى تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.
٣. من نتائج الدراسة التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الاستراتيجي المنقب في الثقة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين، حيث تشير تلك النتيجة إلى أن دائرة صحة صلاح الدين إذ اهتمت في استغلال الفرص واستثمارها في بناء الابداع من أجل جودة الخدمات يساهم في التأثير وتعزيز مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في دائرة صحة صلاح الدين.

### 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 أجل 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 تنويع 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: الحرص على وجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس في الأقسام والوحدات وجعل توقعات العاملين تجاه المشرفين (الرئيس المباشر) إيجابية.

### ❖ آلية عمل:

- أ. إظهار التأثير الفعال للمشرفين (الرئيس المباشر) من خلال التحلي بروح المبادرة وجعلها جزء مهم تجاه الموظفين.

ب. بذل المزيد من الاهتمام والجهد في التعرف على الرغبات والاحتياجات المهمة للموظفين والنظر إليها باحترافية وتفاني من قبل المشرفين.

**التوصية الرابعة:** ينبغي على إدارة صحة صلاح الدين ضرورة التفاني في تحسين وتطوير الخدمات من أجل تفادي المخاطر 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:

١. البدراني، إيمان عبد محمد، (٢٠١٤)، تحليل العلاقة بين أبعاد التفكير الابداعي والسلوك الإستراتيجي دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد (٩٨).

٢. الحسيني، سوسن جواد، (٢٠١٧)، دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٥٠).

٣. الراشدي، عادل عبدالله عزيز، وعبدالهادي، خالد زيدان، (٢٠١٩)، مكونات نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد في البنك المركزي العراقي/بغداد، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد (٣٨)، العدد (١٢١).

٤. العنزي، سعد علي حمود، والساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (٢٠٠٤)، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الادارية، جامعة كربلاء، المجلد ٢، العدد ٥.

٥. الكعبي، حميد سالم، (٢٠١٣)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الأعمار والإسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (٣٢).

٦. بوبكر، ساخي، (٢٠١٦)، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والارطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران ٢ محمد بن احمد، الجزائر.

٧. رشيد، صالح عبد الرضا ولفته، علي عبدالرزاق، (٢٠١٨)، السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات، بحث تحليلي لأراء عينة من القيادات الادارية في معمل سمنت السماوة، المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية/بغداد، ٢٠١٨، المجلد الاول.

٨. طه، نور يسري، (٢٠١٩)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة المؤرّعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، برنامج ماجستير إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

٩. عوجه، ازهار مراد، (٢٠١٤)، أثر تنمية رأس المال الفكري في دعم الثقة التنظيمية/دراسة تحليلية في معمل الألبسة. الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (١٠)، العدد (٤١).

١٠. فارس، محمد جودت، (٢٠١٤)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي/دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٢)، العدد (٢).

١١. كاظم، أميرة خضير، (٢٠١٤)، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٠)، العدد (٣١).

١٢. كريم، هتوار فتاح، ومحمد، عمر مصطفى، (٢٠١٦)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السلمانية في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٨) العدد (١٦).

١٣. ميرخان، خالد حمد امين، واومر، شيروان عمر، وصادق، زانا مجيد، (٢٠١٧)، تحليل دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الاعمال على وفق نموذج (Miles & Snow) في الذكاء التنافسي (دراسة مقارنة بين شركة سي سي لصناعة المشروبات المحدودة وشركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية المحددة في مدينة اربيل)، مجلة زانكو للعلوم الانسانية، المجلد (٢١)، العدد (٦).

#### 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. 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, and environmental uncertainty, and firm performance, Strategic management journal, 26(1), 47-74.
3. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G., (1997) 'Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models', Strategic management journal, 18 (9), 677-695.
4. Elangovan, A.R., Auer-Rizzi, W. and Szabo, E., (2015), It's the act that counts: minimizing post-violation erosion of trust, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 No. 1, pp. 81-96
5. Hékiş, H. R., Soares, M. L., de Medeiros Valentim, R. A., de Paula Teixeira, O. R., & Neis, D. F. (2013) 'Evaluation of Organizational Behavior-An application of the Typology of Miles and Snow in the Hotel sector Florianópolis-Santa Catarina-Brazil', Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade, 7(2), 26-43.
6. Hirvi, S.K., Laulainen, S. and Taskinen, H., (2020), Trust as a multidimensional phenomenon in LMX relationships, Journal of Health Organization and Management, Vol. 35 No. 1, pp. 17-33.

7. Lin, C., Tsai, H. L., & Wu, J. C., (2014), Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology, *Journal of Business Research*, 67 (9), 1979-1990.
8. Madjar, N., & Ortiz-Walters, R., (2009) "Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity", *Human Performance*, 22(2), 128-142.
9. Mansour, M., (2014) "Organization justice, support and trust: evidence from Saudi companies", *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1), 22-25.
10. Morgan, R.E., Strong, C.A. and McGuinness, T., (2003), Product-market positioning and prospector strategy: An analysis of strategic patterns from the resource-based perspective, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 10, pp. 1409-1439.
11. Okpogba, D., (2011), *Organizational Structure, Collegial Trust, and College Faculty Efficacy: a Case Study*, Doctoral dissertation, the Graduate College, Oklahoma State University.
12. 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.
13. 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.
14. Saunders, mrk n. k., skinner. Denise, dietz. Graham, Gillespie. Nicole, lewicki. roy j. (2010) "Organizational Trust: A Cultural Perspective", Cambridge University Press, New York, United States of America.
15. 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.
16. 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.
17. Zubaedah, S., Fontana, A., & Afiff, A., (2013) "Revisiting the Miles and snow typology", *The South East Asian Journal of Management*, 7 (1).