

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز الثقة المؤسسية

دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في معمل جلود الكوفة محافظة النجف الاشرف

Strategic planning and its role in enhancing institutional confidence

An exploratory study of a sample of workers in the Kufa leather factory, Najaf

Governorate

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1650.06>

مدرس مساعد مازن رشيد يوسف الخزرجي

جامعة الكوفة /كلية الآداب

mazinr.alkhazraji@uokufa.edu.iq

07822104217

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي، الذي يعمل على تقوية الثقة المؤسسية وتعزيزها لمختلف المستويات لعمالها في معمل جلود الكوفة في محافظة النجف الاشرف، إذ تمثّلت أبعاد: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) كمتغير مستقل في تعزيز الثقة المؤسسية تمثّلت أبعاده (الثقة بين العاملين، والثقة بالإدارة العليا، والثقة بالرؤساء المباشرين)، وتضمّن مجتمّع البحث العاملين في أقسام لمعمل جلود الكوفة والبالغ عددهم (400) عاملاً، تمّ أخذ عينة عشوائية منهم بلغت (205) عاملاً، فضلاً عن ذلك قام الباحث بصياغة مجموعة من الاسئلة مثّلت مشكلة البحث خاصة، ماهي الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز الثقة لدى العاملين في المؤسسة؟ تمّ الاعتماد على الاستبانة كمقياس رئيس للبحث إذ تمّ من خلالها جمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة البحث والتي تمّ الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي، واستخدم الباحث البرنامج الاحصائي (Spssv26) ، توصل البحث إلى نتائج أهمّها وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والثقة المؤسسية فضلاً عن وجود تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على الثقة المؤسسية، فضلاً عن ذلك قام الباحث بوضع عدد من التوصيات أهمّها الحفاظ على اتباع الطرق العلمية والفنية الصحيحة كالتخطيط الاستراتيجي استعمال الامثل لمواردها المتاحة، لغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الثقة المؤسسية، معمل جلود الكوفة.

Abstract

The research aims to determine the role of strategic planning that works to strengthen and enhance the institutional confidence of the various levels of its workers in the Kufa Leather Factory in the Holy City of Najaf, where the dimensions of (vision, mission, goals, values) were represented as an independent variable in enhancing institutional confidence, the

dimensions of which were (trust among employees) (and trust in senior management, and trust in direct superiors). The research community included workers in departments of the Kufa leather factory, numbering (400) workers, from whom a random sample of (205) workers was taken. In addition, the researcher formulated a set of questions that represented the problem of the research, What are effective strategies to enhance confidence among employees in the organization? The questionnaire was relied upon as a main measure for the research, through which data and information were collected from members of the research sample, which was relied upon in the applied aspect. The researcher used the statistical program (Spssv26). The research reached results, the most important of which is the existence of a significant correlation between strategic planning and institutional trust, as well as There is a significant impact of strategic planning on institutional confidence. In addition, the researcher put forward a number of recommendations, the most important of which is maintaining following the correct scientific and technical methods, such as strategic planning, and making optimal use of its available resources for the purpose of achieving its goals efficiently and effectively.

Keyword: Strategic planning, institutional trust, Kufa leather factory.

المقدمة

إنّ العصر الحالي يعيش موجة شديدة من التغيرات والتقلّبات والأزمات، بسبب الانفتاح واتساع أعمال المؤسسات، وفي ظل تلك التقلّبات فإنّ على المنظّمات إعادة النظر في جميع مفاصلها وعناصرها وإنّ من أهمّ هذه العناصر فيها هو المورد البشري كونه المحرك الأساسي الذي يُقدّم ويميز المؤسسات على نظيراتها ولما كان هذا العنصر المهم يخضع لمجموعة من العواطف والمشاعر فإنّه يحتاج إلى عناية خاصّة واجواء تسودها ثقة عالية، والتي بضمنها يستطيع الأفراد التجمع في مكان واحد لغرض خلق وتبادل المعرفة ومشاركتها.

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية المهمّة التي لها أثر كبير في حياة الأعمال والمنظّمات وإنّ التخطيط الاستراتيجي يعني الاستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل، أو إنّه نشاطاً لمجموعة أفراد لغرض تحقيق أهداف المنظّمة المحددة، كما إنّه يعمل على تهيئة التغيّرات التي قد تحدث مستقبلاً والعمل على تطويع تلك المتغيّرات لصالح المؤسسة لغرض الحصول على نتائج بمرودات مرضية، فضلاً عن ذلك إنّ الانخفاض الملحوظ في مستويات الأداء الخاصّة بالعاملين له تأثير كبير على أداء تلك المؤسسات يرافقه كلفة عالية تتحمّلها المؤسسات نتيجة ضعف الأداء، وهذا يعود إلى عوامل عديدة أهمّها ضعف الثقة المؤسسية التي تربط الأفراد العلمين في المؤسسات، الأمر الذي يدفعنا إلى إعادة النظر في كثير من الجوانب الإدارية وملاحظة الضعف أو الأسباب التي أدت إلى نشوء ذلك الضعف لذلك إنّ منهج التخطيط الاستراتيجي المبني على تفكير استراتيجي واضح يضع كلّ تلك الأسباب على لائحة المؤسسات والعمل على تجاوزها وبما يحقّق في نهاية الامر تعزيز الولاء والانتماء والثقة في مستويات تلك المؤسسات.

تضمّنت هيكلية البحث العامة من أربعة مباحث أساسية: تكوّن المبحث الأول منه بالإطار العام للبحث الذي وضّح مشكّلة البحث وأهمّيته وأهدافه فضلاً عن فرضياته ومخطّطه الفرضي، وتكوّن المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

والذي تمّ فيه توضيح آراء الباحثين والكتاب لمتغيري التخطيط الاستراتيجي والثقة المؤسسية، وتكون المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث والنتائج التي تمّ التوصل إليها، وأخيراً تكون المبحث الأخير من مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة.

المبحث الأول الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث

يعيش عالم الأعمال والمنظمات هجمة شرسة كبيرة تضعها في موقف خطر جداً أو في محيط احمر شديد المنافسة إذ إنّه أي ضعف يبدو ظاهر على تلك المنظمات فإنّها سوف تفقد كيانها إلى الأبد، لذا إنّ مبدأ التخطيط الاستراتيجي المبني على التفكير الاستراتيجي هو السلاح الوحيد الذي يجب إنّ تتسلح به تلك المؤسسات لغرض خوض المحيط الأحمر ومواجهة التنافس والتحوّل إلى محيط خاصّ بها أو ما يسمى المحيط الأزرق بعيدة عن شدة المنافسة والخوض فيها، ويكون ذلك من خلال إعادة النظر في محركات المؤسسة جميعها ولا سيما المورد البشري وكيفية إبقاء هذا المورد فعّال على الدوام كونه المحرك الأساس لها وإنّ أهمّ ما يحتاجه هذا المورد بناء جدار قوي من الثقة داخل أروقة المؤسسات يستمدّ منه قوته ليفجر ما بداخله من إبداعات وابتكارات لذا ومن خلال ما تقدم فإنّ مشكلة البحث يمكن توضيحها بالآتي:

- 1- هل إنّ المؤسسة المبحوثة تتخذ من التخطيط الاستراتيجي اسلوباً لتحقيق أهدافها واستعمال مواردها من وجه نظر أفراد عيّنة البحث؟
- 2- ما درجة وجود الثقة المؤسسية في المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة المبحوثة من وجه نظر أفراد عيّنة البحث؟
- 3- هل هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والثقة المؤسسية في المؤسسة قيد البحث؟
- 4- هل يوجد تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في الثقة المؤسسية في المؤسسة قيد البحث؟

ثانياً: أهمية البحث

تمنّلت أهمية البحث في جانبين أساسيين هما:

- 1- الجانب المعرفي: تأتي أهمية هذا الجانب من كونها تضيف تراكم معرفياً للأدبيات الخاصة بمتغيرات البحث والتعرّف على أهمّ آراء الباحثين والكتاب فضلاً عن التعرّف على طبيعة العلاقة والأثر بين تلك المتغيرات.
- 2- الجانب التطبيقي: تأتي أهمية هذا الجانب من النتائج التي سوف يتوصّل إليها البحث، وما فيها من فوائد تضاف إلى المؤسسة المبحوثة وتساعد في تحسين ادائها وتحقيق أهدافها.

ثالثاً: أهداف البحث

هنالك مجموعة من الأهداف التي يحقّقها هذا البحث وتمثّل بالآتي:

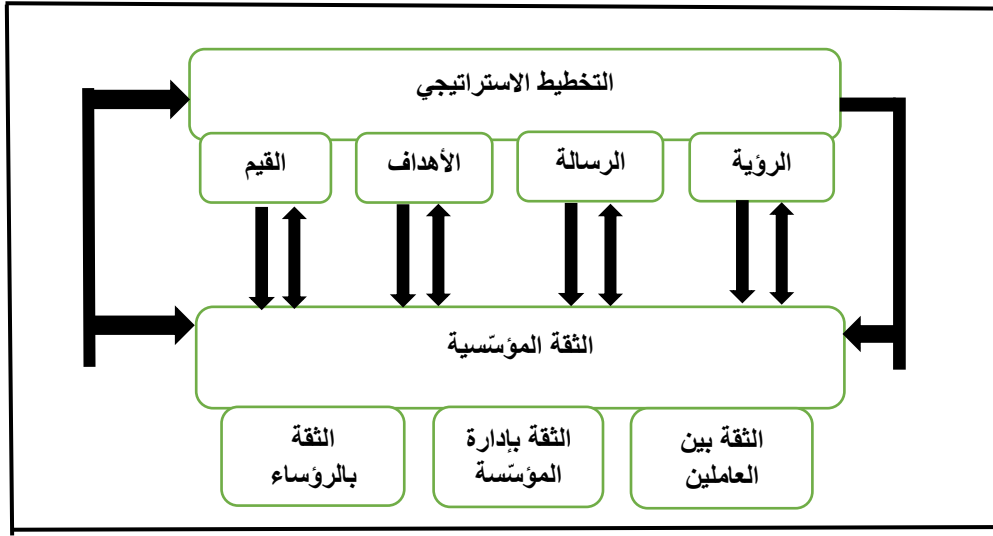
- 1- كشف أهمّ المفاهيم التي تتعلق بمتغيرات البحث ومعرفتها.
- 2- إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز ثقة المؤسسة في المؤسسة المبحوثة.
- 3- معرفة علاقتي الارتباط والأثر بين متغيرات البحث.

رابعاً: مخطّط البحث الفرضي

بالاستناد على إطار البحث النظري الخاصّ بمتغيرات البحث وما تمّ طرحه من مشكلة وأهداف، فقد قام الباحث بتصميم المخطّط الفرضي الخاصّ بالبحث، والذي يوضّح علاقتي الارتباط والأثر بين متغيراته، انظر الشكل (1).

- 1- التخطيط الاستراتيجي: وهو متغير البحث المستقل وما تضمّنه هذا المتغير من أبعاد هي: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم)، وتمّ الاعتماد على المصدر (جعفر، 2017، 300).

- 2- الثقة المؤسسية: وهو متغير البحث المعتمد وما تضمنه هذا المتغير من أبعاد هي: (الثقة بين الموظفين، الثقة بالرؤساء المباشرين، الثقة بإدارة المؤسسة)، وتم الاعتماد على المصدر (Tabancalı & Öngel, 2020, 20).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحث

ارتباط

تأثير

خامساً: فرضيات البحث:

من خلال مشكلته البحث ومخططها الفرضي تم صياغة الفرضيات الآتية:

1- هنالك علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والثقة المؤسسية.

2- هنالك تأثير للتخطيط الاستراتيجي على الثقة المؤسسية.

سادساً: منهج البحث

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الاطلاع على الكتب، والمراجع التي وضحت موضوع البحث في المؤسسة المبحوثة لملاءمة هذا المنهج لطبيعة البحث، وذلك من خلال الاستناد على عينة البحث المتكونة من العاملين في المؤسسة قيد البحث ومن خلال استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

سابعاً: مصادر الحصول على البيانات:

1- مصادر البيانات العلمية الثانوية: لغرض تحقيق وإكمال الجانب النظري للبحث فقد قام الباحث بالاستعانة بالمصادر الثانوية للبيانات والتي تضمنتها الكتب والرسائل العربية والأجنبية.

2- مصادر البيانات العلمية الأولية: وهي التي تم استعمالها لغرض الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد عينة البحث من خلال الاستبانة.

لذا ومن خلال ما تقدم تضمن مقياس البحث (الاستبانة) على مجموعة من الأسئلة لغرض الحصول على إجاباتها من قبل أفراد عينة البحث، وتضمنت تلك الأسئلة ثلاثة جوانب أساسية هي:

1- المعلومات الخاصة بأفراد عينة البحث (بيانات ديموغرافية) تمثلت بالعمر والجنس والتحصيل الدراسي والمنصب الإداري ومدة الخدمة).

- 2- المعلومات الخاصة بمتغير البحث المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والذي تضمن أربعة أبعاد فرعية لقياسه هي (الرؤية والرسالة والأهداف والقيم).
- 3- المعلومات الخاصة بمتغير البحث المعتمد (الثقة المؤسسية) والذي تضمن ثلاثة أبعاد لقياسه هي (الثقة بين الموظفين والثقة بإدارة المؤسسة والثقة في الرئيس المباشر) .
- ثامناً: **حدود البحث:** تم تحديد البحث من خلال الاطار المكاني والبشري والزمني وكما يأتي:-
- 1- **الحدود المكانية:** تَمَثَّلُ الحدود المكانية للبحث لمعمل جلود الكوفة في محافظة النجف.
- 2- **الحدود البشرية:** تَمَثَّلُ بالعاملين في معمل جلود الكوفة كحدود بشرية للبحث.
- 3- **الحدود الزمنية:** امتدت مدة البحث 2023/6/17 ولغاية 2023/10/22

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط يُعدّ على المدى البعيد ويضع في أولوية اعتباراته متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية فضلاً عن تحديده لشرائح وقطاعات السوق المستهدفة وأسلوب المنافسة الملائم فضلاً عن إنّه أسلوباً وعملية متجددة يتمّ تحديثها على الدوام، لغرض التعرف على مستجدات التغيرات الداخلية والخارجية بعيدة المدى ويأخذ في الحسبان المتغيرات الداخلية والخارجية (السكرانة، 2010، 91). كما يُعدّ التخطيط الاستراتيجي الجوهر الأساس للإدارة الاستراتيجية، لكونه العملية الأكثر أهمية بين العمليات الخاصة في الإدارة الاستراتيجية كما إنّه يشير إلى عملية صياغة لرسالة المؤسسة من خلال رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها في المستقبل (جرادات، 2013، 123). ويطلق على التخطيط الاستراتيجي من قبل البعض بالتخطيط الشمولي أو تخطيط الأهداف إذ إنّه يشمل المؤسسة على المستوى الكلي وتكون القرارات المتخذة فيه من قبل الإدارة العليا ويمتد أثره على مراحل زمنية طويلة نسبياً ويتضمن وضع الأهداف العريضة الخاصة بالمؤسسات وماهي السبل المستخدمة لغرض تحقيق وفق الموارد المتاحة (جعفر، 2017، 296).

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

حدد كل من (الهدان، 2017، 76) و(أحمد، 2012، 15) أهمية التخطيط الاستراتيجي بالآتي:

- 1- يعمل على تزويد المؤسسة بالفكر النير والرئيسي لها ويعمل على تحديد رؤية للمستقبل وهذا الفكر هو الذي يساعد المؤسسة في تكوين الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بها ويعمل على تقويمها ويلاحظ فيما إذا كانت هناك انحرافات في التنفيذ، ويعمل على تصحيح المسارات الخاصة بالمؤسسة.
- 2- يعمل على مساعدة المؤسسة وتمكينها من تحديد القضايا الرئيسية والجوهرية التي تواجهها، ومن ثمّ يضع لها دليل لإرشادها إلى صنع قرار منطقي ورشيد فضلاً عن ذلك فإنّه يضع الشعور والقدرة لدى العاملين على الرقابة والتقييم والسيطرة على خفايا المستقبل، ويعمل على دعم العمل الجماعي لغرض الوصول إلى الأهداف التي تبغى المؤسسة الوصول إليها.
- 3- فضلاً عن ما ذكر فإنّه يعمل على مساعدة العاملين المؤسسة على تنمية روح الولاء والانتماء والمسؤولية اتجاه مؤسساتها ورسالتها وأهدافها، والسعي إلى إحداث تغيير مستمر في المؤسسة هدفه وصول المؤسسة إلى مبتغاها فضلاً عن ذلك فإنّه يساعد على صياغة القرار الاستراتيجي الرشيد.

ثالثاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

ذكر (أحمد، 2009، 28) إنّ هنالك أهداف عدّة للتخطيط الاستراتيجي نذكر منها الآتي:

- 1- يهدف إلى مساعدة المؤسسة لغرض الإجابة على الأسئلة التي تواجهها.
- 2- هدفه تزويد المؤسسة بإطار لاتخاذ القرارات في المستويات الإدارية جميعها .
- 3- يهدف إلى توضيح التهديدات والفرص المستقبلية وبيانها.
- 4- يهدف لتزويد المؤسسة أساساً لقياس الأداء الخاص بها.
- 5- يهدف إلى تزويد المؤسسة بالاحتياجات التدريبية.
- 6- يهدف إلى مساعدة الإدارة لغرض استعمال مواردها المادية والبشرية بشكل أمثل لتحقيق أهدافها.

رابعاً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي

1- الرؤية

إنّ الرؤية الاستراتيجية تعني إدراك المؤسسات لما يمكن إنّ تقوم به من تفاعلات اتجاه مستقبلها وإدراك خفايا المستقبل ذلك(الجنابي، 2019، 658)، وإنّ الرؤية الاستراتيجية تعني إنّها وصفاً أفضل لصورة المؤسسة في المستقبل الذي تريد الوصول اليه، وتتطلع عليه وإنّ تحقق فيه تفوقاً على نظيراتها من المؤسسات وتعمل الرؤية على تشكيل حالة تنبؤية وصورة معيّنة عن الأحداث والظروف المستقبلية ذات العلاقة بسياق معين وإنّ الرؤية تتجاوز النظر إلى ما وراء الأحداث، لتكون شاملة الإدراك والفهم (بومدين، 2018، 118)، وإنّ استعمال الرؤية الاستراتيجية سوف يمكن المؤسسة من إنّ تحدّد التحديات التي سوف تواجهها فضلاً عن الفرص التي سوف تستغلها الشركة لتدعيم موقفها التنافسي ومساعدة المؤسسة في صناعة قرارات فعالة من شأنها إنّ تؤدي بالمؤسسة للحصول على حصّة سوقية أكبر وتحقيق النجاح على المنافسين الخارجيين والداخليين(Kruger,2018, 356).

2- الرسالة

إنّ رسالة المؤسسة عبارة عن صيغ لفظية مكتوبة أو قد تكون ضمنية تتكون من العديد من الجمل توضح من خلالها الخصائص الخاصة بالمؤسسة، والتي تميزها عن نظيراتها من المؤسسات الأخرى، وكذلك توضح الغرض أو السبب من وجود المؤسسة لتحقيق المطالب الخاصة بإصحاب المصلحة المختلفين (قاسمي، 2012، 14) فضلاً عن إنّها الغرض الأساسي الذي تتواجد المؤسسات من أجله أو مهماتها الأساسية والجوهرية، وسبب وجودها واستمراريتها وكذلك هي تقدم وصفاً مفصلاً لمنتجات المؤسسة وأنشطتها ومصالحها فضلاً عن قيمها الأساسية تُسمى رسالة المؤسسة (محمد، 2015، 143).

3- الأهداف

تعد الأهداف الاستراتيجية الوسيلة التي من خلالها يتمّ من خلالها تكون رسالة المؤسسة أكثر تحديداً فضلاً عن إنّها تمثّل خيارات أساسية تتضمن مجموعة استراتيجيات مثل: استراتيجيات النمو والتنويع، والتوسيع، أو الانكماش أو الاستقرار أو الانسحاب (العيسوي وآخرون، 2012، 231)، وقد ذكرت (الزهراء، 2016، 50) إنّ الأهداف الاستراتيجية لكي تكون فعالة وتحقق رغبات المؤسسة المستقبلية وتترجم رسالتها لأبد إنّ تتمتع بمجموعة من الخصائص هي :

- 1- ذات تحديد Specific: والتي تعني إنّها تعطي قياساً واضحاً لما تريد هذه الأهداف إتجازه.

2- إن تكون قابلة للقياس **Measurable**: أي إنَّها يجب إنَّ تكون قابلة للقياسات الكمية، لأنَّ هذا المقياس يجعل من الأهداف أن تكون دقيقة.

3- ملائمة: **Appropriate** أي إنَّها يجب إنَّ تكون ملائمة لرسالة المؤسسة ورؤيتها.

4- واقعية: **Realistic** أي إنَّها يجب إنَّ تكون يمكن تحقيقها والوصول إليها بناءً على القدرات الخاصة بالمؤسسة.

5- محددة بزمان: **Timely** : إنَّ يتوقَّر فيها سقف زمني لتحقيقها.

4- القيم

خيارات أو احكام أو اهتمامات يصدرها إنسان اتجاه شيء معين مستند على مجموعة معايير، التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والتي تحدّد ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، وتكون القيم كمرجع في مواقف متعددة إذ يكسب الفرد مجموعة من القيم ويضيفها إلى سلوكه ويكون هذا من خلال تفاعله الاجتماعي (ذنون و كواز، 2007، 247)، وقال (Ertem & Kilinc, 2019, 29) إنَّ القيم عبارة عن أفعال ذات معايير مجردة، تميّز في الشخص ما هو جيد أو مرغوب. عما هو غير جيد وغير مرغوب. لذا يمكن لهذه الأفعال أن تقوم بتشكيل سلوكيات الأشخاص، وتقوم بإرشادهم بما ينبغي أن يقوموا به اتجاه موقف معيّن وحدّد (Rothaermel، 2017، 53) القيم بأنّها هي من تعمل على تحديد القواعد والمعايير التي تعمل على تحديد تصرفات الأشخاص داخل المؤسسات ومن دون تلك القيم سوف يتبع الأشخاص سلوكيات فردية أخرى قد تكون غير مرغوبة ولا تعمل مع توجهات المؤسسة.

الإطار النظري للثقة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقة المؤسسية

إنَّ الثقة المؤسسية تعني التوقعات الإيجابية للنتائج التي يتمّ الحصول عليها من قبل الفرد، وذلك من خلال إجراء متوقّع من قبل طرف آخر، ومن خلال تفاعل يُتسم بعدم اليقين، فضلاً عن ذلك فإنَّ الثقة المؤسسية تشير إلى طبيعة العلاقة التي تقوم بين العاملين بالمؤسسة، وقد تكون هنالك رغبة وقلق كبير فيما إذا أرادت المؤسسة القيام بعملية التغيير التنظيمي إذ كانَّ عنصر الثقة ضعيف فيها لذلك فإنَّ من الأولويات المهمة إنَّ تضع المؤسسة هذا العنصر المهم فيها وتغذيه فيما إذا أرادت الوصول إلى أهدافها بكفاءة وفاعلية ((Aygün, 2021, 204) فيما عرفها (ذياب، 2021، 59) بأنّها عنصراً ذو معنوية عالية وغير ملموس يتوقف زرعها على عوامل متعددة أهمّها الانسجام والفهم المتبادل.

ثانياً: أهمية الثقة المؤسسية

ركّز كلُّ من (Biswas et al., 2017, 69) و (طه، 2019، 36) على الثقة المؤسسية وأهمّيتها بسبب كونها احد العناصر المهمة والاساسية في تنمية رأس المال الاجتماعي والفكري فضلاً عن ذلك حددوا أهمّيتها في الآتي :-

1- تزيد إنتاجية المؤسسة من خلال حفاظها على تماسك العمل.

2- تزيد من ولاء العاملين لمؤسستهم وانتمائهم.

3- تعمل على عدم حدوث نزاعات وصراعات في التنظيم

4- تزيد عمليتي الابداع والابتكار لدى العاملين وتعززهما.

5- تمنع من دوران العمل وحالات التغيب عن العمل.

6- زيادة كفاءة العاملين وأدائهم.

ثالثاً: أهداف الثقة المؤسسية

تعد الثقة في المؤسسة من العناصر المهمة التي تساعد المؤسسة على النجاح لذا فإنّ للثقة المؤسسية مجموعة من الأهداف هي: (جمال الدين، 2019، 27)

1. تعزيز الكفاءة الخاصة بالعاملين والمؤسسة ككل.
2. تعزيز الانتماء والولاء للعاملين في مؤسستهم ليكونوا على أتم الاستعداد لمواجهة الازمات التي تمرّ بها المؤسسة.
3. تهدف إلى جعل الموظّفين يعملون العمل بروح الفريق ومساعدة بعضهم لبعض.
4. تهدف إلى تعزيز عملية الاتصال التنظيمي وتبادل المعلومات التي تزيد من فاعلية المؤسسة.

رابعاً: أبعاد الثقة المؤسسية

- 1- **الثقة بين العاملين:** ويقصد بها مدى وجود عدد من السمات التي تجعل من العامل محط ومحل ثقة لأقرانه، ويكون ذلك من خلال عدد من التصرفات التي تنتج من ذلك الشخص العامل كالقيم التي يحملها أو مبادئه أو التزامه بالعمل وتحمله المسؤولية فضلاً عن مبادرته في تقديم يد العون والمساعدة لزملائه الموظّفين الآخرين في العمل ومن ثمّ إنّ وجود تلك الثقة تعني خلقاً وتشاركاً للمعرفة ما يعني تحقيق أهداف المؤسسة (كريم ومحمد، 2016، 177).
- 2- **الثقة بالرؤساء المباشرين:** تعد نزاهة المشرف وشفافيته وقدرته على التنبؤ فضلاً عن قدرته على فهم موظفيه، ومشاركتهم ضمن التنظيم وخارج التنظيم من العوامل الرئيسة التي تجعل منه أهلاً للثقة لدى العاملين، فضلاً عن مدى التزامه بتحقيق أهداف مؤسسته ونجاحه وتميّزه في العمل (Xiong, et al., 2016, 830).
- 3- **الثقة بإدارة المؤسسة:** إنّ الكفاءة الخاصة بالمؤسسة وقوتها واصرارها على أنّ تكون مؤسسة متميّزة هي من تحدّد مدى وثوق عاملها بها، وبذلك فإنّه سوف يتولد لدى هؤلاء العاملين قناعة كاملة. إنّ ما يقومون به هو مساعدة لتلك المؤسسة لتحقيق أهدافها، الأمر الذي يؤدي إلى بذل المزيد من الجهود لغرض استمّرار المؤسسة ونجاحها، ويعدّ هذا النجاح يُعدّ نجاحاً شخصياً لهم (kayal, 2017, 20).

المبحث الثالث

الإطار التطبيقي للبحث

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

- 1- التحليل الوصفي للتخطيط الاستراتيجي
إنّ متغير البحث المستقل تضمّن التخطيط الاستراتيجي والذي انبثقت منه أربعة أبعاد أساسية، تمثّلت ب (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم)، والتي تمّ قياسها وفق ما يتناسب مع المتطلبات الخاصة بالبحث، وقد تمّ تحليل البيانات التي استحصلت من أفراد عيّنة البحث لغرض التعرف على أكثر بعد من هذه الأبعاد مستوى أهمية، وكما موضح.

جدول (1) نتائج آراء أفراد العيّنة حول متغير التخطيط الاستراتيجي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	الرؤية	3.50	0.502	0.7	4	مرتفع
2	الرسالة	3.52	0.527	0.704	3	مرتفع
3	الأهداف	3.73	0.563	0.746	2	مرتفع
4	القيم	4.10	0.621	0.821	1	مرتفع

التخطيط الاستراتيجي	3.71	0.399	0.742	-	مرتفع
---------------------	------	-------	-------	---	-------

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

يبيّن النتائج في الجدول (1) إنّ إجابات أفراد عيّنة البحث عن أبعاد متغيّر التخطيط الاستراتيجي قد حصلت على وسط حسابي تراوحت قيمه ما بين (3.50-4.10) وبمقدار كُلي (3.71) بأهميّة نسبية كُلية بلغت (0.742) وهي نسبة قد تجاوزت نسبة (60%) بمستوى تقويم مرتفع، وعند قيمة انحراف معياري بلغت (0.399) وإنّ هذه القيمة دلّت على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عيّنة البحث وهذا دليل على أنّ وجهات نظرهم ذات تقارب نحو أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة قيد البحث، ومن خلال المستوى الخاصّ بأبعاد المتغيّر المستقل فقد جاء بُعد (القيم) بالمرتبة الأولى تلاها بُعد (الأهداف) وجاءت بالمرتبة الثالثة (الرسالة) وجاء بُعد (الرؤية) بالمرتبة الأخيرة، ووضحت هذه النتائج و بحسب آراء الموظّفين في المؤسسة المبحوثة إنّ المؤسسة المبحوثة تَمَتّك القيم وتأثيرها على سلوك المؤسسي، ولكن الرؤية التي توجد لدى المنظّمة المبحوثة ضعيفة وهذا يُعدّ مؤشراً غير جيد ومن ثمّ على القيادة في المؤسسة قيد البحث إنّ تعيد النظر في إعادة صياغة الرؤية المؤسسة كونها عنصراً أساسياً لبناء المؤسسة، وبشكّل عام إنّ هنالك تقارب في وجهات النظر والاجوبة التي تمّ الحصول عليها من المبحوثين وهذا ما ثبتته النتائج التي جاءت وهو حصول الأبعاد جميعها على انحراف معياري منخفض فضلاً عن اتّفاقهم نحو ترتيب أهميّة الأبعاد الخاصّة بمتغيّر التخطيط الاستراتيجي.

2- التحليل الوصفي للثقة المؤسسية

إنّ الثقة المؤسسية هي متغيّر البحث التابع ولقد انبثق من هذا المتغيّر عدد من الأبعاد الفرعية تمثّلت بـ: (الثقة بين الموظّفين، الثقة بإدارة المؤسسة، والثقة بالرؤساء المباشرين). وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أي الأبعاد أكثر مستوى أهميّة وكما موضّح.

الجدول (2) نتائج آراء أفراد العيّنة حول متغيّر الثقة المؤسسية

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميّة النسبية	ترتيب الأهميّة	مستوى التقويم
1	الثقة بالرؤساء المباشرين	3.96	0.58	0.79	2	مرتفع
2	الثقة بين الموظّفين	3.98	0.52	0.80	1	مرتفع
3	الثقة بإدارة المؤسسة	3.62	0.54	0.72	3	متوسط
	الثقة المؤسسية	3.86	0.44	0.77	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الجدول (2) إنّ قيمة الوسط الحسابي الخاصّة بإجابات أفراد عيّنة البحث تراوحت ما بين (3.62-3.96) بقيمة وسط حسابي كُلية بلغت (3.86) وبلغت قيمة الأهميّة النسبية الكُلية (0.77)، وهي قيمة أكبر من (60%) بمستوى تقويم مرتفع وبانحراف معياري قدره (0.44)، والتي تويّد التشتت المنخفض في إجابات عيّنة البحث وهذا دليل على تقارب وجهات نظرهم نحو الثقة المؤسسية الموجودة في المؤسسة المبحوثة، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية الخاصّة

بالمُتغيّر شغل بُعد الثقة بين العاملين المرتبة الأولى. وكان نصيب بعد الثقة بالرؤساء المباشرين في المرتبة الثانية أما المرحلة الثالثة فكانت لبعد الثقة بإدارة المؤسسة، وهذه النتائج وضحت أنّ الموظفين يمتنعون بثقة جيدة فيما بينهم ولديهم الاستعداد الكامل لغرض ابداء روح المساعدة والتعاون مع زملائهم، وهذا مؤشر جيد في المؤسسة المبحوثة، ولكن على العكس من ذلك هنالك ضعف في الثقة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين، وهذا قد يعود إلى عوامل عدة منها اتباع الهرمية في القيادة أو عدم مشاركتهم في القرار من قبل رؤسائهم، لذلك على المؤسسة قيد البحث إنّ تجد الحلول العاجلة التي ترمم تلك الثقة وما أكد تلك النتائج هو حصول الأبعاد جميعها على انحراف معياري يدل على التشتت القليل بين إجابات أفراد عينة البحث وهو اتفاق في وجهات النظر الخاصة بهم واجابتهم نحو ترتيب أبعاد المتغير، كلّ حسب مستوى أهميته.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1- الفرضيات الخاصة بالارتباط

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة متغير التخطيط الاستراتيجي والثقة المؤسسية في معمل جلود الكوفة محافظة النجف الاشرف.

الجدول (3) نتائج الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والثقة المؤسسية

التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل المتغير التابع
**0.445	الثقة المؤسسية

N= 195

(**) العلاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نتائج الجدول (3) أوضحت أنّ قيمة علاقة الارتباط بين متغيري البحث بلغت (0.445) عند مستوى (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والثقة المؤسسية، وهي قيمة ارتباط موجبة، وهذه دلالة على أنّه كلما مارست إدارة المؤسسة المبحوثة للتخطيط الاستراتيجي أدى ذلك إلى تعزيز الثقة المؤسسية بأبعادها لدى الموظفين العاملين فيها، وهذه النتائج أيضاً جاءت لتبرهن إمكانية حصول تعاضد بين متغيري البحث بأبعادهما من أجل الوصول والتكامل، لغرض تحقيق أهداف المؤسسة قيد البحث بكفاءة وفاعلية وترشيد في استعمال مواردها المتاحة ومن خلال ما تقدم فإننا نقبل الفرضية بصيغة الإثبات والتي نصّت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والثقة المؤسسية في معمل جلود الكوفة محافظة النجف الاشرف..

2- اختبار فرضيات التأثير

- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في الثقة المؤسسية في معمل جلود الكوفة محافظة النجف الاشرف.

تمّ اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث من خلال نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وذلك لغرض قبول الفرضية أو رفضها، ومن خلال نتائج الجدول (4) نرى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في الثقة المؤسسية في المؤسسة المبحوثة، إذ إنّ وفقاً لقيمة (R^2) التي بلغت قيمتها (18.6%)، وهو مجموع ما يفسره التخطيط الاستراتيجي

الذي تمارسه المؤسسة قيد البحث في التغيير الحاصل في الثقة المؤسسية وإن (81.4%) من التغيرات الحاصلة في الثقة المؤسسية تُعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الانحدار، أو إنها لا يمكن السيطرة عليها، وإنها قيمة معنوية حسب قيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (14.565) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (3.09) عند درجتي حرية (3، 191) وعند مستوى للمعنوية (0.05)، وهذه النتائج جاءت لتوضح مدى أهمية إن تحافظ المؤسسة قيد البحث على استعمال التخطيط الاستراتيجي كجزء مهم لغرض الحفاظ على تعظيم مستوى الثقة المؤسسية بين مستوياتها الإدارية المختلفة.

جدول (4) اختبار التباين لأثر التخطيط الاستراتيجي في الثقة المؤسسية

Model النموذج	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F المحسوبة	.Sig الدلالة الاحصائية	ملخص النموذج Model Summery	
						R	² R
الانحدار	7.014	3	2.338	14.565	.000 ^a	0.432	0.186
البواقي	30.605	191	0.160				
المجموع	37.619	194					

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS). N =195 عند مستوى معنوية (0.05)

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1- بيّنت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية معنوية بين متغيري البحث، وهذا يدلّ إن المؤسسة المبحوثة كُلمّا حافظت على ممارسة استعمال التخطيط الاستراتيجي عززت الثقة بأنواعها في تلك المؤسسة وبمختلف مستوياتها الإدارية.

2- إن أبعاد التخطيط الاستراتيجي مدركة بشكل واضح للعاملين في معمل جلود الكوفة.

3- بيّنت نتائج البحث إن هناك تأثيراً معنوياً للتخطيط الاستراتيجي في الثقة المؤسسية في المؤسسة المبحوثة، وإن تلك النتائج أشارت إلى إن المؤسسة المبحوثة إذا اهتمت بممارسة التخطيط الاستراتيجي، وكرست جهودها نحو استعماله بصورة صحيحة واعتماده كسلوك مهم لها، فإن ذلك سوف يؤثر بشكل أو بآخر على تعزيز الثقة بأنواعها في تلك المؤسسة.

ثانياً: التوصيات

1- على المؤسسة المبحوثة الحفاظ على اتباع الطرائق العلمية والفنية الصحيحة كالتخطيط الاستراتيجي، وذلك لجعل بيئة العمل بيئة آمنة ومستقرة، فضلاً عن استخدام أمثل لمواردها المتاحة، لغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويكون من خلال آلية العمل المقترحة في الآتي:

- أ- تقوم المؤسسة بعمل ورش تدريبية لغرض تدريب موظفيها على أساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة كونهم المورد الأساس الذي يحقق نجاح المؤسسة وتميزها.
- ب- اطلاع المؤسسة المبحوثة على أهم التجارب الخاصة بالمؤسسات الناجحة والتي اتخذت من التخطيط الاستراتيجي أداة لتكوين مؤسسات ناجحة لغرض التعرف على الأساليب الحديثة في برامج التخطيط الاستراتيجي والاستفادة من تجارب تلك المؤسسات.
- 2- تعزيز الثقة المؤسسية لدى العاملين وإشراكهم في تبادل الآراء من ضمن الخطط الاستراتيجية.
- التي تعمل على المؤسسة المبحوثة من خلال آلية العمل المقترحة في الآتي:
- ت- تبادل المعرفة ومشاركتها بين العاملين بالخطط الاستراتيجية في المؤسسة المبحوثة .
- ث- يجب قيام المؤسسة المبحوثة على تعزيز الثقة بين العاملين لغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1- الرسائل الجامعية

1. أحمد، عبد الله أحمد، (2013)، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بن خضير، الجزائر.
2. فاطمة الزهراء، نياف، (2016)، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، BADR, BEA, CNEP، الجزائر.
3. قاسمي، السعيد، (2012)، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
4. ذياب، سلوان باسم، (2021)، "دور السلوك الاستراتيجي للقادة في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في دائرة صحة صلاح الدين"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تكريت.

2- المجلات

5. الجنابي، حازم حمد موسى، (2019)، الرؤية الاستراتيجية الدولية للشرق الأوسط الموقع -الثروة- القوة، مجلة العلوم القانونية والسياسية المجلد 10، العدد 3، جامعة الموصل.
6. الهيدان، تغريد بنت عبد الله بن هيدان، (2021)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثاني عشر.
7. جعفر، يونس إبراهيم، (2017)، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ص 293-324، يناير 2017.
- ISSN 5810
8. كريم، هة واهر فتاح، و محمد، عمر مصطفى، " (2016) دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة بلدية السليمانية في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8) العدد.(16)

9. ذنون، راشد وكواز، عدي، (2007)، القيم الإدارية لدى أعضاء الملاك الإداري والتدريبي للأندية الرياضية للمنطقة الشمالية في العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 13، العدد 42.

3- الكتب

10. أحمد، محمد سمير، (2009)، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المشيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
11. السكارنة، بلال خلف، (2010)، التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
12. جرادات، ناصر، (2013)، الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، عمان: إثراء للنشر والتوزيع
13. العيساوي محمد حسين والعارض، جليل كاظم والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن.
- 4- المؤتمرات والدوريات
14. يومدين، يوسف، (2018)، الية اليقظة والذكاء الاستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية واحد من العوامل التنافسية، المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الجزائر.
15. محمد، محمد هاني، (2015)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر، الأردن.
- ثانيا: المصادر الأجنبية

A- Articles & Journal

- 18- Aygün, M, (2021), **Analysis of the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Trust of Physical Education and Sports Teachers.** Journal of Pedagogical Research, Vol(5)No(1).
- 19- Biswas, S. & 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).
- 20- Ertem, Mehmet & Kilinc, Izzet, (2019), **Strategic Meaning of Cultural Values: A Qualitative Research in Kayseri Oiz Furniture Industry**, Journal of Global Strategic Management, Vol. 13, No. 2, 2019-December, PP.029-044.
- 21- kayal, s. d, (2017), "**Effects of organizational trust on identification in a university hospital in Turkey**", Journal of Human Sciences, Vol 14 No2.
- 22- Kruger, Jean Pierre, (2014), **A study of strategic Management Tool in the long-Term-Industry in South Africa**, Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of master of commerce, pp1-356.

- 23- Tabancali, Erkan & Öngel, Gülay ,(2020),”**Examining the Relationship Between School Mindfulness and Organizational Trust**”, University Istanbul, Turkey, International Education Studies Vol (13) No(6).
- 24- Xiong, K, Lin, W, Li, J. C, & Wang, L, (2016), "**Employee trust in supervisors and affective commitment: The moderating role of authentic leadership**", Psychological reports, Vol) 118 (No)3

B- Book

- 25- Rothaermel, Frank, (2017), **Strategic Management**, 3rd ed., Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121. Copyright.