

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز الثقة التنظيمية
دراسة استطلاعية في المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين
Strategic planning and its role in enhancing organizational
confidence

An exploratory study in the General Directorate of Education in
Salah al-Din Governorate

م.م غسان جاسم احمد

M.M. Ghassan Jassim Ahmed

المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين

General Directorate of Education in

Salah al-Din Governorate

ggop922@gmail.com

المستخلص:

هدف البحث الى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي الذي يعمل على تقوية وتعزيز الثقة التنظيمية لمختلف المستويات الإدارية لعمالها في المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين، حيث تمثلت ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) وتمثلت ابعاد الثقة التنظيمية (الثقة بين الموظفين، والثقة بالإدارة العليا، والثقة بالرؤساء المباشرين)، وتضمن مجتمع البحث بالموظفين في اقسام المديرية العامة للتربية والبالغ عددهم (400) موظفاً تم اخذ عينة عشوائية منهم بلغت (205) موظفاً، وفق معادلة (روبرت ماسون) لتحديد حجم العينات، فضلاً عن ذلك فقد قام الباحث بصياغة مجموعة من الأسئلة مثلت المشكلة الخاصة بالبحث، ولغرض تحقيق أهداف البحث تم وضع مخططاً افتراضياً على ضوءه وضعت مجموعة من الفرضيات، اما المنهج الذي تم الاعتماد عليه في إعداد البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، وتم أيضاً الاعتماد على الاستبانة كقياس رئيسي للبحث حيث تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات من افراد عينة البحث والتي تم الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي، ولغرض اختبار الفرضيات الموضوعة قام الباحث بتوزيع (205) استبانة على الموظفين تم استرجاع (200) منها وبعد إعادة فحص الاستمارات المستلمة تبين أن هنالك (5) استمارات غير صالحة فتم استبعادها بصورة نهائية وبذلك كان عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل الاحصائي بواسطة البرنامج الاحصائي (Spssv26) (195) استبانة، توصل البحث الى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والثقة التنظيمية فضلاً عن وجود تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على الثقة التنظيمية، فضلاً عن ذلك قام الباحث بوضع عدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الثقة التنظيمية.

Abstract

The research aimed to determine the role of strategic planning that works to strengthen and enhance organizational confidence for the various administrative levels of its employees in the General Directorate of Education in Salah al-Din Governorate, where the dimensions of the strategic planning variable were (vision, mission, goals, values) and the dimensions of organizational confidence were (trust among employees And trust in senior management, and trust in direct superiors. The research population included employees in the departments of the General Directorate of Education, who numbered (400) employees, from whom a random sample of (205) employees was taken, according to the (Robert Mason) equation to determine sample sizes. In addition, it was The researcher formulated a set of questions that represented the problem of the research, and for the purpose of achieving the research objectives, a hypothetical plan was drawn up based on it and a set of hypotheses were developed. The method that was relied upon in preparing the research was the descriptive and analytical method, and the questionnaire was also relied upon as a main measure for the research, where it was Through it, data and information were collected from members of the research sample, which were relied upon in the applied aspect. For the purpose of testing the established hypotheses, the researcher distributed (205) questionnaires to the employees, of which (200) were retrieved. After re-examining the received questionnaires, it was found that there were (5) invalid questionnaires. It was excluded permanently, and thus the number of questionnaires that were subjected to statistical analysis using the statistical program (Spssv26) was 195 questionnaires. The research reached results, the most important of which is the existence of a significant correlation between strategic planning and organizational confidence, as well as the presence of a significant effect of strategic planning on organizational confidence, as well as Therefore, the researcher made a number of recommendations.

Keywords: strategic planning, organizational trust.

1. المقدمة:

أن العصر الحالي يعيش موجة شديدة من التغيرات والتقلبات والأزمات بسبب الانفتاح واتساع أعمال المنظمات، وفي ظل تلك التقلبات فإن على المنظمات إعادة النظر في جميع مفاصلها وعناصرها وأن من أهم هذه العناصر فيها هو المورد البشري كونه المحرك الأساسي الذي يقدم ويميز المنظمات على نظيراتها وبما أن هذا العنصر المهم يخضع لمجموعة من العواطف والمشاعر فإنه يحتاج إلى عناية خاصة واجواء تسودها ثقة عالية والتي بضمنها يستطيع الافراد التجمع في مكان واحد لغرض خلق وتبادل المعرفة ومشاركتها.

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية المهمة التي لها أثر كبير في حياة الاعمال والمنظمات وأن التخطيط الاستراتيجي يعني الاستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث في المستقبل أو أنه نشاطاً لمجموعة افراد لغرض تحقيق اهداف المنظمة المحددة، كما أنه يعمل على تهيئة التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً والعمل على تطويع تلك التغيرات لصالح المنظمة لغرض الحصول على نتائج بمرودات مرضية فضلاً عن ذلك أن الانخفاض الملحوظ في مستويات الأداء الخاصة بالموظفين له اثر كبير على أداء تلك المنظمات يرافقه كلفة عالية تتحملها المنظمات نتيجة ضعف الأداء وهذا يعود الى عوامل عديدة أهمها ضعف الثقة التنظيمية التي تربط الافراد الموظفين في المنظمات الامر الذي يدفعنا الى إعادة النظر في كثير من الجوانب الإدارية وملاحظة الضعف او الأسباب التي أدت الى نشوء ذلك الضعف لذلك أن منهج التخطيط الاستراتيجي المبني على تفكير استراتيجي واضح يضع كل تلك الأسباب على لائحة المنظمات والعمل على تجاوزها وبما يحقق في نهاية الامر تعزيز الولاء والانتماء والثقة في مستويات تلك المنظمات.

ومن هذا المنطلق فإن هذا البحث تطرق الى مشكلة أساسية وهي دور التخطيط الاستراتيجي من تعزيز الثقة التنظيمية كونها عنصر أساسي يهدف الى تحقيق المنظمات الى أهدافها بكفاءة وفاعلية فضلاً عن ذلك فقد حاول الباحث الوصول الى الأهداف الرئيسية بالبحث والتي تضمنت الكشف والمعرفة عن أهم المفاهيم التي تتعلق بمتغيرات البحث والعمل على ابراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقة تنظيمية في المنظمة المبحوثة فضلاً عن التعرف على علاقتي الارتباط والاثربين متغيرات البحث في المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين.

تضمنت هيكليّة البحث العامة من أربعة مباحث أساسية تكون المبحث الأول منه بالإطار العام للبحث الذي وضح مشكلة وأهمية واهداف البحث فضلاً عن فرضياته ومخططة الفرضي، وتكون المبحث الثاني الإطار النظري للبحث والذي تم فيه توضيح آراء الباحثين والكتاب لمتغيري التخطيط الاستراتيجي والثقة التنظيمية، وتكون المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث والنتائج التي تم التوصل اليها، وأخيراً تكون المبحث الأخير من مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة.

المبحث الأول:

2. الإطار العام للبحث:

2.1 مشكلة البحث:

يعيش عالم الاعمال والمنظمات هجمة شرسة كبيرة تضعها في موقف خطر جدا او في محيط احمر شديد المنافسة حيث انه أي ضعف يبدو ظاهر على تلك المنظمات فإنه سوف تفقد كيانها الى الابد، لذا ان مبدأ التخطيط الاستراتيجي المبني على التفكير الاستراتيجي هو السلاح الوحيد الذي يجب ان تتسلح به تلك المنظمات لغرض خوض المحيط الأحمر ومواجهة التنافس والتحول الى محيط خاص بها او ما يسمى المحيط الأزرق بعيدة عن شدة المنافسة والخوض فيها ويكون ذلك من خلال إعادة النظر في جميع محركات المنظمة وخصوصا المورد البشري وكيفية إبقاء هذا المورد فعال على الدوام كونه المحرك الأساس لها وأن أهم ما يحتاجه هذا المورد بناء جدار قوي من الثقة داخل أروقة المنظمات يستمد منه قوته ليفجر ما بداخله من ابداعات وابتكارات لذا ومن خلال ما تقدم فإن مشكلة البحث يمكن توضيحها بالاتي:

1- هل أن المنظمة المبحوثة تتخذ من التخطيط الاستراتيجي اسلوباً لتحقيق أهدافها واستخدام مواردها من وجه نظر افراد عينة البحث؟

2- ما درجة وجود الثقة التنظيمية في المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة المبحوثة من وجه نظر افراد عينة البحث؟

3- هل هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والثقة التنظيمية في المنظمة قيد البحث؟

4- هل يوجد تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في الثقة التنظيمية في المنظمة قيد البحث؟

2.2 أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث في جانبين أساسيين هما:

1- الجانب المعرفي: تأتي أهمية هذا الجانب من كونها تضيف تراكماً معرفياً للأدبيات الخاصة بمتغيرات البحث والتعرف على أهم آراء الباحثين والكتاب فضلاً عن التعرف على طبيعة العلاقة والاثربين تلك المتغيرات.

2- الجانب التطبيقي: تأتي أهمية هذا الجانب من النتائج التي سوف يتوصل اليها البحث وما فيها من فوائد تضاف الى المنظمة المبحوثة وتساعد في تحسين ادائها وتحقيق أهدافها.

2.3 أهداف البحث:

هنالك مجموعة من الأهداف التي يحققها هذا البحث وتتمثل بالآتي:

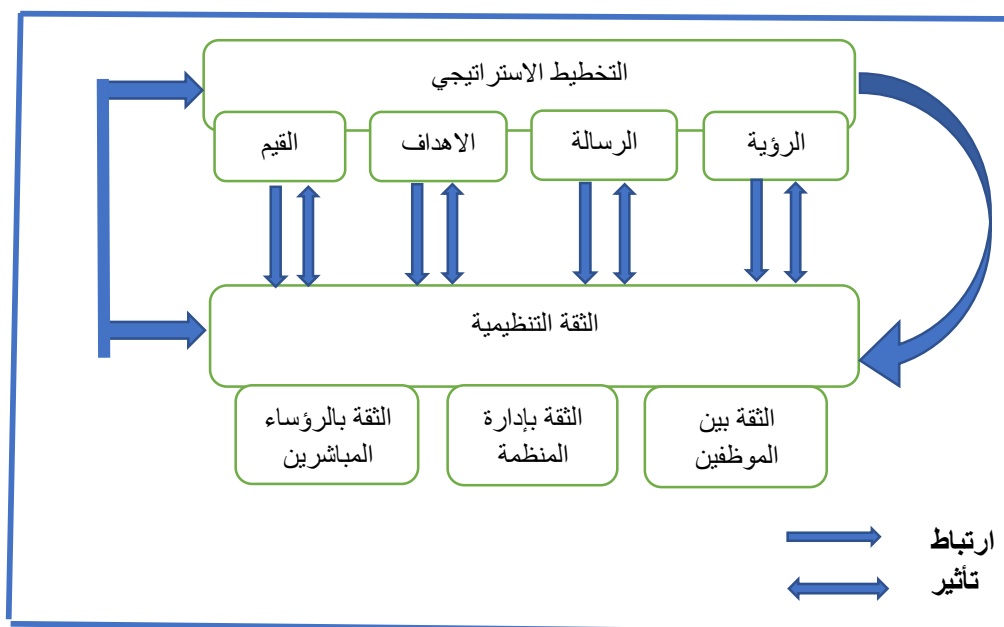
- 1- كشف ومعرفة أهم المفاهيم التي تتعلق بمتغيرات البحث.
- 2- إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز ثقة تنظيمية في المنظمة المبحوثة.
- 3- معرفة علاقتي الارتباط والاثـر بين متغيرات البحث.

2.4 مخطط البحث الفرضي:

بالاستناد على إطار البحث النظري الخاص بمتغيرات البحث وما تم طرحه من مشكلة وأهداف فقد قام الباحث بتصميم المخطط الفرضي الخاص بالبحث والذي يوضح علاقتي الارتباط والاثـر بين متغيراته، انظر الشكل (1).

- 1- التخطيط الاستراتيجي: وهو متغير البحث المستقل وما تضمنه هذا المتغير من أبعاد هي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) وحسب ما جاء بدراسات الباحثين (Abu Zakia, 2011, 55) و (Jaafar, 2017, 300).
- 2- الثقة التنظيمية: وهو متغير البحث المعتمد وما تضمنه هذا المتغير من أبعاد هي (الثقة بين الموظفين، الثقة بالرؤساء المباشرين، الثقة بإدارة المنظمة) وحسب ما جاء بدراسات الباحثين (Al-Rashidi and Salama, 2015, 144) و (Tabancalı & Öngel, 2020, 20).

الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



المصدر: إعداد الباحث

2.4 فرضيات البحث:

من خلال مشكلة البحث ومخطتها الفرضي تم صياغة الفرضيات الآتية: -

- 1- هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والثقة التنظيمية.
- 2- هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الثقة التنظيمية.

2.5 منهج البحث:

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

2.6 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 استخدامها لغرض الحصول على البيانات والمعلومات من افراد عينة البحث من خلال توضيح وشرح الاستبانة لهم.

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

- 1- المعلومات الخاصة بإفراد عينة البحث (بيانات ديموغرافية) تمثلت بالعمر والجنس والتحصيل الدراسي والمنصب الإداري ومدة الخدمة).
- 2- المعلومات الخاصة بمتغير البحث المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والذي تضمن أربعة ابعاد فرعية لقياسه هي (الرؤية والرسالة والاهداف والقيم).
- 3- المعلومات الخاصة بمتغير البحث المعتمد (الثقة التنظيمية) والذي تضمن ثلاثة ابعاد لقياسه هي (الثقة بين الموظفين والثقة بإدارة المنظمة والثقة في الرئيس المباشر) وكما وضحاها الجدول (1).

2.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الخاصة بالبحث:

أن البرنامج الذي استخدم لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من قبل افراد عينة البحث وللتوصل الى اختبار الفرضيات الخاصة به هو برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26) بهدف التوصل الى عدد من الاختبارات الاحصائية نذكر منها:

- 1- النسب المئوية، والتكرارات والتي كان الهدف منها وصف عينة البحث وخصائصها فضلا عن الوسط الحسابي والانحراف المعياري: حيث ان الهدف الاسمي والاساسي هو للتعرف على ماهي التوجهات الخاصة لإفراد عينة البحث نحو فقرات الاستبانة وترتيبها حسب درجات الأهمية الخاصة بها.
- 2- معامل الارتباط باستخدام إختبار ارتباط سبيرمان (Correlation Coefficient Pearson): للتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وقوة تلك العلاقة.
- 3- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis): لغرض معرفة تأثير متغير مستقل المتغير تابع واحد.

المبحث الثاني:

3. الإطار النظري للبحث

3.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط يُعد على المدى البعيد ويضع في أولوية اعتباراته متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية فضلا عن تحديده لشرائح وقطاعات السوق المستهدفة وأسلوب المنافسة الملائم فضلا عن انه اسلوباً وعملية متجددة يتم تحديثها على الدوام لغرض التعرف على مستجدات التغيرات الداخلية والخارجية بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية (Al-Sakarna, 2010, 91), كما يعد التخطيط الاستراتيجي الجوهر الأساس للإدارة الاستراتيجية لكونه العملية الأكثر أهمية بين العمليات الخاصة في الإدارة الاستراتيجية كما أنه يشير إلى عملية صياغة لرسالة المنظمة من خلال رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها في المستقبل (Jaradat, 2013, 123), ويطلق على التخطيط الاستراتيجي من قبل البعض بالتخطيط الشمولي أو تخطيط الأهداف حيث أنه يشمل المنظمة على المستوى الكلي وتكون القرارات المتخذة فيه من قبل الإدارة العليا ويمتد أثره على مراحل زمنية طويلة نسبياً ويتضمن وضع الأهداف العريضة الخاصة بالمنظمات وماهي السبل المستخدمة لغرض تحقيق وفق الموارد المتاحة (Jaafar, 2017, 296).

3.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

3.2.1 حدد كل من (Al-Habdan, 2017, 76) و(Ahmed, 2012, 15) أهمية التخطيط الاستراتيجي بالآتي:

- 1- يعمل على تزويد المنظمة بالفكر النير والرئيسي لها ويعمل على تحديد رؤية للمستقبل وأن هذا الفكر هو الذي يساعد المنظمة لغرض في تكوين الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بها ويعمل على تقييمها ويلاحظ فيما إذا كانت هنالك انحرافات في التنفيذ ويعمل على تصحيح المسارات الخاصة بالمنظمة.
- 2- يعمل على مساعدة المنظمة وتمكينها من تحديد القضايا الرئيسية والجوهرية التي تواجهها ومن ثم يضع لها دليل لإرشادها الى صنع قرار منطقي ورشيد فضلا عن ذلك فإنه يضع الشعور والقدرة لدى القيادات على الرقابة والتقييم والسيطرة على خفايا المستقبل ويعمل على دعم العمل الجماعي لغرض الوصول الى الأهداف التي تبغى المنظمة الوصول اليها.
- 3- فضلا عن ما ذكر فإنه يعمل على مساعدة قيادات المنظمة على تنمية روح الولاء والانتماء والمسؤولية اتجاه منظماتهم ورسالتها وأهدافها، والسعي الى إحداث تغيير مستمر في المنظمة هدفه وصول المنظمة الى مبتغاها فضلا عن ذلك فإنه يساعد على صياغة القرار الاستراتيجي الرشيد.

3.3 أهداف التخطيط الاستراتيجي:

3.3.1 ذكر (Ahmed, 2009, 28) أن هنالك عدة أهداف للتخطيط الاستراتيجي نذكر منها الاتي:

- 1- يهدف الى مساعدة المنظمة لغرض الإجابة على الأسئلة التي تواجهها.
- 2- هدفه تزويد المنظمة بإطار لاتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية.
- 3- يهدف الى توضيح وبيان ماهي التهديدات والفرص المستقبلية.
- 4- يهدف لتزويد المنظمة اسساً لقياس الأداء الخاص بها.

5- يهدف الى تزويد المنظمة بالاحتياجات التدريبية.

6- يهدف الى مساعدة الإدارة لغرض استخدام مواردها المادية والبشرية بشكل أمثل لتحقيق أهدافها.

3.4 أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

3.4.1 الرؤية:

أن الرؤية الاستراتيجية تعني إدراك المنظمات لما يمكن أن تقوم به من تفاعلات اتجاه مستقبلها وأدراك خفايا المستقبل ذلك (Al-Janabi, 2019, 658). وأن الرؤية الاستراتيجية تعني أنها وصفاً أفضل لصورة المنظمة في المستقبل الذي تريد الوصول اليه وتتطلع عليه وأن تحقق فيه تفوقاً على نظيراتها من المنظمات وتعمل الرؤية على تشكيل حالة تنبؤية وصورة معينة عن الاحداث والظروف المستقبلية ذات العلاقة بسياق معين وأن الرؤية تتجاوز النظر الى ما وراء الاحداث لتكون شاملة الادراك والفهم (Boumediene, 2018, 118). وأن استخدام الرؤية الاستراتيجية سوف يمكن المنظمة من أن تحدد التحديات التي سوف تواجهها فضلاً عن الفرص التي سوف تستغلها الشركة لتدعيم موقفها التنافسي ومساعدة المنظمة على صناعة قرارات فعالة من شأنها أن تؤدي بالمنظمة للحصول على حصة سوقية اكبر وتحقيق النجاح على المنافسين الخارجيين والداخليين (Kruger, 2018, 356).

3.4.2 الرسالة:

أن رسالة المنظمة عبارة عن صيغ لفظية مكتوبة أو قد تكون ضمنية تتكون من العديد من الجمل توضح من خلالها الخصائص الخاصة بالمنظمة والتي تميزها عن نظيراتها من المنظمات الأخرى وكذلك توضح الغرض أو السبب من وجود المنظمة لتحقيق المطالب الخاصة بإصحاب المصلحة المختلفين (Ghasemi, 2012, 14) فضلاً عن أنها الغرض الأساسي الذي تتواجد المنظمات من اجله أو مهماتها الأساسية والجوهرية، وسبب وجودها واستمراريتها وكذلك انها تقدم وصفاً مفصلاً لمنتجات المنظمة وأنشطتها ومصالحها فضلاً عن قيمها الأساسية تسمى رسالة المنظمة (Muhammad, 2015, 143).

3.4.3 الأهداف:

تعد الأهداف الاستراتيجية الوسيلة التي من خلالها يتم من خلالها تكون رسالة المنظمة أكثر تحديداً فضلاً عن أنها تمثل خيارات أساسية تتضمن مجموعة استراتيجيات مثل استراتيجيات النمو والتنويع والتوسيع أو الانكماش أو الاستقرار أو الانسحاب (Al-Issawi et al., 2012, 231). وقد ذكرت (Al-Zahra, 2016, 50) نقلاً عن (Al-Sakarna, 2010, 240) أن الأهداف الاستراتيجية لكي تكون فعالة وتحقق رغبات المنظمة المستقبلية وتترجم رسالتها لابد أن تتمتع بمجموعة من الخصائص هي:

- 1- ذات تحديد **Specific**: والتي تعني أنها تعطي قياساً واضحاً لما تريد هذه الأهداف انجازه.
- 2- ان تكون قابلة للقياس **Measurable**: أي انها يجب أن تكون قابلة للقياسات الكمية، كون أن هذا المقياس يجعل من الأهداف ان تكون دقيقة.
- 3- ملائمة **Appropriate**: أي أنها يجب أن تكون ملائمة مع رسالة ورؤية المنظمة.
- 4- واقعية **Realistic**: أي انها يجب أن تكون يمكن تحقيقها والوصول اليها بناءً على القدرات الخاصة بالمنظمة.
- 5- محددة بزمان **Timely**: أن يتوفر فيها سقف زمني لتحقيقها.

3.5 القيم:

خيارات أو احكام أو اهتمامات يصدرها انسان اتجاه شي معين مستند على مجموعة معايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والتي تحدد ما هو مرغوب او غير مرغوب فيه وتكون القيم كمرجعاً في مواقف متعددة حيث يكسب الفرد مجموعة من القيم ويضيفها الى سلوكه ويكون هذا من خلال تفاعله الاجتماعي (Thanoun and Quaz, 2007, 247) ، وقال (Ertem & Kilinc, 2019, 29) أن القيم عبارة عن أفعال ذات معايير مجردة تميز في الشخص ما هو جيد او مرغوب عما هو غير جيد وغير مرغوب لذا يمكن لهذه الأفعال أن تقوم بتشكيل سلوكيات الأشخاص وتقوم بإرشادهم بما ينبغي ان يقوموا به اتجاه موقف معين وحدد (Rothaermel, 2017, 53) القيم بأنها هي من تعمل على تحديد القواعد والمعايير التي تعمل على تحديد تصرفات الأشخاص داخل المنظمات وبدون تلك القيم سوف يتبع الأشخاص سلوكيات فردية أخرى قد تكون غير مرغوبة و لا تعمل مع توجهات المنظمة.

4. الإطار النظري للثقة التنظيمية:

4.1 مفهوم الثقة التنظيمية:

أن الثقة التنظيمية تعني التوقعات الإيجابية للنتائج التي يتم الحصول عليها من قبل الفرد وذلك من خلال اجراء متوقع من قبل طرف اخر ومن خلال تفاعل يتسم بعدم اليقين، فضلاً عن ذلك فإن الثقة التنظيمية تشير الى طبيعة العلاقة التي تقوم بين الموظفين والمنظمة العاملين بها وقد تكون هنالك رغبة وقلق كبير فيما اذا ارادت المنظمة القيام بعملية التغيير التنظيمي اذا كان عنصر الثقة ضعيف فيها لذلك فإن من الأولويات المهمة أن تضع المنظمة هذا العنصر المهم فيها وتغذيه فيما اذا ارادت الوصول الى أهدافها بكفاءة وفاعلية (Aygün, 2021, 204) فيما عرفها

(Dhiab, 2021, 59) بأنها عنصر ذو معنوية عالية وغير ملموس يتوقف زرعها على عوامل متعددة اهمها الانسجام والفهم المتبادل.

4.2 أهمية الثقة التنظيمية:

ركز كل من (Biswas et al., 2017, 69) و (Taha, 2019, 36) على الثقة التنظيمية واهميتها بسبب كونها احد العناصر المهمة والاساسية في تنمية رأس المال الاجتماعي والفكري فضلا عن ذلك حددوا أهميتها في الاتي :-

- 1- تزيد إنتاجية المنظمة من خلال حفاظها على تماسك العمل.
- 2- تزيد من ولاء وانتماء الموظفين لمنظمتهم.
- 3- تعمل على عدم حدوث نزاعات وصراعات في التنظيم
- 4- تزيد وتعزز عمليتي الابداع والابتكار لدى الموظفين.
- 5- تمنع من دوران العمل وحالات التغيب عن العمل.
- 6- زيادة كفاءة وأداء الموظفين.

4.3 أهداف الثقة التنظيمية:

تعد الثقة في المنظمة من العناصر المهمة التي تساعد المنظمة على النجاح لذا فأن للثقة التنظيمية مجموعة من الأهداف هي : (Jamal Al-Din, 2019, 27).

1. تعزيز الكفاءة الخاصة بالموظفين والمنظمة ككل.
2. تعزيز الانتماء والولاء للعاملين في منظمتهم ليكونوا على اتم الاستعداد لمواجهة الازمات التي تمر بها المنظمة.
3. تهدف الى جعل الموظفين يعملون العمل بروح الفريق ومساعدة بعضهم لبعض.
4. تهدف الى تعزيز عملية الاتصال التنظيمي وتبادل المعلومات التي تزيد من فاعلية المنظمة.

4.4 أبعاد الثقة التنظيمية:

- 1- **الثقة بين الموظفين:** 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 او مبادئه او التزامه بالعمل وتحمله المسؤولية فضلاً عن مبادرته في تقديم يد العون والمساعدة لزملائه الموظفين الآخرين في العمل وبالتالي ان وجود تلك الثقة تعني خلق وتشارك للمعرفة وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة (Karim and Muhammad, 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 اهلاً للثقة لدى موظفيه فضلاً عن مدى التزامه بتحقيق اهداف منظمته ونجاحه وتميزه في العمل (Xiong, et al., 2016, 830).
- 3- **الثقة بإدارة المنظمة:** أن الكفاءة الخاصة بالمنظمة وقوتها واصرارها على ان تكون منظمة متميزة هي من تحدد مدى وثوق موظفيها بها وبذلك فإنه سوف يتولد لدى هؤلاء الموظفين قناعة كاملة ان ما يقومون به هو مساعدة لتلك المنظمة لتحقيق أهدافها الامر الذي يؤدي الى بذل المزيد من الجهود لغرض استمرار المنظمة ونجاحها وان هذا النجاح يعد نجاحاً شخصياً لهم (kayal, 2017, 20).

المبحث الثالث:

5. الإطار التطبيقي للبحث:

5.1 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

5.1.1 التحليل الوصفي للتخطيط الاستراتيجي:

أن متغير البحث المستقل تضمن التخطيط الاستراتيجي والذي انبثقت منه أربعة ابعاد أساسية تمثلت ب (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم) والتي تم قياسها وفق ما يتناسب مع المتطلبات الخاصة بالبحث وقد تم تحليل البيانات التي استحصلت من افراد عينة البحث لغرض التعرف على أكثر بعد من هذه الأبعاد مستوى أهمية، وكما موضح.

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

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	الرؤية	4.10	0.621	0.821	1	مرتفع
2	الرسالة	3.73	0.563	0.746	2	مرتفع
3	الأهداف	3.52	0.527	0.704	3	مرتفع
4	القيم	3.50	0.502	0.7	4	مرتفع
	التخطيط الاستراتيجي بشكل كامل	3.71	0.399	0.742	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

بينت النتائج في الجدول (1) أن إجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي قد حصلت على وسط حسابي تراوحت قيمه ما بين (4.10- 3.50) وبمقدار كلي (3.71) بأهمية نسبية كلية بلغت (0.742) وهي نسبة قد تجاوزت نسبة (60%) بمستوى تقييم مرتفع، وعند قيمة انحراف معياري بلغت (0.399) وأن هذه القيمة دلّت على التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة البحث وهذا دليل على أن وجهات نظرهم ذات تقارب نحو ابعاد التخطيط الاستراتيجي في المديرية قيد البحث، ومن خلال المستوى الخاص بأبعاد المتغير المستقل فقد جاء بُعد (الرؤية) بالمرتبة الأولى تلاها بُعد (الرسالة) وجاءت بالمرتبة الثالثة (الأهداف) وجاء بُعد (القيم) بالمرتبة الأخيرة، ووضحت هذه النتائج و بحسب آراء الموظفين في المديرية المبحوثة أن المديرية المبحوثة لديها رؤية واضحة للمستقبل لتحقيق افضل استخدام للموارد المتاحة التي تمتلكها، ولكن القيم التي توجد لدى المنظمة المبحوثة ضعيفة وهذا يعد مؤشراً غير جيد وبالتالي على القيادة في المنظمة قيد البحث أن تعيد النظر في إعادة المعايير القيمية الموجودة في عاملها كونها عنصراً أساسياً لبناء منظمة تقدم خدمة متميزة في المنظمة المبحوثة، وبشكل عام أن هنالك تقارب في وجهات النظر والاجوبة التي تم الحصول عليها من المبحوثين وهذا ما ثبتته النتائج التي جاءت وهو حصول جميع الابعاد على انحراف معياري منخفض فضلاً عن اتفاقهم نحو ترتيب أهمية الأبعاد الخاصة بمتغير التخطيط الاستراتيجي.

5.1.2 التحليل الوصفي للثقة التنظيمية:

إن الثقة التنظيمية هي متغير البحث التابع ولقد انبثق من هذا المتغير عدد من الابعاد الفرعية تمثلت ب (الثقة بين الموظفين، الثقة بإدارة المنظمة، والثقة بالرؤساء المباشرين) وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أي الابعاد أكثر مستوى أهمية وكما موضح.

جدول (2) نتائج آراء أفراد العينة حول متغير الثقة التنظيمية

ت	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	الثقة بالرؤساء المباشرين	3.62	0.54	0.72	3	متوسط
2	الثقة بين الموظفين	3.98	0.52	0.80	1	مرتفع
3	الثقة بإدارة المنظمة	3.96	0.58	0.79	2	مرتفع
	الثقة التنظيمية بشكل كامل	3.86	0.44	0.77	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت نتائج الجدول (2) أن قيمة الوسط الحسابي الخاصة بإجابات أفراد عينة البحث تراوحت ما بين (3.62-3.96) بقيمة وسط حسابي كلية بلغت (3.86) وبلغت قيمة الأهمية النسبية الكلية (0.77) وهي قيمة أكبر من (60%) بمستوى تقييم مرتفع وبانحراف معياري قدره (0.44) والتي تؤيد التشتت المنخفض في إجابات عينة البحث وهذا دليل على تقارب وجهات نظرهم نحو الثقة التنظيمية الموجودة في المنظمة المبحوثة وعلى مستوى الابعاد الفرعية الخاصة بالمتغير احتل بُعد الثقة بين الموظفين المرتبة الأولى وكان نصيب بعد الثقة بإدارة المنظمة في المرتبة الثانية اما المرحلة الثالثة فكانت لبعد الثقة بالرؤساء المباشرين وأن هذه النتائج وضحت أن الموظفين يتمتعون بثقة جيدة فيما بينهم ولديهم الاستعداد الكامل لغرض ابداء روح المساعدة والتعاون مع زملائهم وهذا مؤشر جيد في المنظمة المبحوثة ولكن على العكس من ذلك هنالك ضعف في الثقة بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين وهذا قد يعود الى عوامل عدة منها اتباع الهرمية في القيادة او عدم مشاركتهم في القرار من قبل رؤسائهم لذلك على المنظمة قيد البحث ان تجد الحلول العاجلة التي ترمم تلك الثقة وما اكد تلك النتائج هو حصول جميع الابعاد على انحراف معياري يدل على التشتت القليل بين إجابات أفراد عينة البحث وهو اتفاق في وجهات النظر الخاصة بهم واجاباتهم نحو ترتيب ابعاد المتغير كل حسب مستوى أهميته.

5.2 اختبار فرضيات البحث:

5.2.1 الفرضيات الخاصة بالارتباط:

- الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة متغير التخطيط الاستراتيجي والثقة التنظيمية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

جدول (3) نتائج الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والثقة التنظيمية

المتغير التابع	المتغير المستقل
الثقة التنظيمية	التخطيط الاستراتيجي
	**0.445

N= 195

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

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

نتائج الجدول (3) أوضحت أن قيمة علاقة الارتباط بين متغيري البحث بلغت (0.445) عند مستوى (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والثقة التنظيمية وهي قيمة ارتباط موجبة وهذه دلالة على أنه

كلما مارست إدارة المديرية المبحوثة للتخطيط الاستراتيجي أدى ذلك الى تعزيز الثقة التنظيمية بإبعادها لدى الموظفين العاملين فيها وهذه النتائج أيضا جاءت لتبرهن إمكانية حصول تعاضد بين متغيري البحث بإبعادها من أجل الوصول والتكامل لغرض تحقيق اهداف المنظمة قيد البحث بكفاءة وفاعلية وترشيد في استخدام مواردها المتاحة ومن خلال ما تقدم فأنا نقبل الفرضية بصيغة الإثبات والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والثقة التنظيمية في مديرية تربية صلاح الدين.

5.2.2 اختبار فرضيات التأثير:

- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في الثقة التنظيمية في مديرية تربية صلاح الدين
تم اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث من خلال نموذج الانحدار الخطي المتعدد وذلك لغرض قبول الفرضية او رفضها، ومن خلال نتائج الجدول (4) نرى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في الثقة التنظيمية في المديرية المبحوثة حيث ان وفقاً لقيمة (R^2) التي بلغت قيمتها (18.6%) وهو مجموع ما يفسره التخطيط الاستراتيجي الذي تمارسه المنظمة قيد البحث في التغيير الحاصل في الثقة التنظيمية وأن (81.4%) من التغيرات الحاصلة في الثقة التنظيمية تعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الانحدار او انها لا يمكن السيطرة عليها، وأنها قيمة معنوية حسب قيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (14.565) وهي قيمة اكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (3.09) عند درجتي حرية (3، 191) وعند مستوى للمعنوية (0.05)، وأن هذه النتائج جاءت لتوضح مدى أهمية ان تحافظ المنظمة قيد البحث على استخدام التخطيط الاستراتيجي كجزء مهم لغرض الحفاظ على تعظيم مستوى الثقة التنظيمية بين مستوياتها الإدارية المختلفة.

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

Model النموذج	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig. الدلالة الإحصائية	ملخص النموذج Model Summery	
						R	R^2
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 بالإستناد على مخرجات برنامج (SPSS). N=195 عند مستوى معنوية (0.05)
المبحث الثالث

6. الاستنتاجات والتوصيات:

6.1 الاستنتاجات:

- 1- وضحت النتائج أن المديرية المبحوثة تتخذ من التخطيط الاستراتيجي أسلوباً لتحقيق أهدافها من خلال امتلاكها رؤية واضحة للمستقبل لتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة التي تمتلكها، ولكن القيم التي توجد لدى المنظمة المبحوثة ضعيفة وحسب ما بينته نتائج البحث.
- 2- أظهرت النتائج وحسب إجابات عينة البحث ان هنالك ثقة تنظيمية في المنظمة المبحوثة جاءت بمستويات مختلفة حسب ابعادها الفرعية حيث انه هنالك ضعف في الثقة بين الموظفين ورؤسائهم المباشرين.
- 3- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والثقة التنظيمية وهي قيمة ارتباط موجبة وحسب ما بينته نتائج التحليل الاحصائي.
- 4- وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي على الثقة التنظيمية وحسب ما بينته نتائج التحليل الاحصائي.

6.2 التوصيات:

- 1- على المديرية المبحوثة الحفاظ على اتباع الطرق العلمية والفنية الصحيحة والتركيز على اهم المقومات الخاصة في التخطيط الاستراتيجي واهمها أن تعيد النظر في إعادة المعايير القيمية الموجودة في عاملها كونها عنصراً أساسياً لبناء منظمة تقدم خدمة متميزة في المنظمة المبحوثة
- 2- على القيادة ان تستغني عن عوامل عدة منها اتباع الهرمية في القيادة او عدم مشاركة عاملها في القرار وعلى المنظمة قيد البحث ان تجد الحلول العاجلة التي ترمم تلك الثقة الضعيفة وتعمل على تعزيز الثقة بكافة اشكالها.
- 3- على المديرية المبحوثة العمل على تعزيز مبدأ التخطيط الاستراتيجي في المديرية المبحوثة وذلك كونه من العوامل الأساسية لتعزيز الثقة التنظيمية فيها.

4- على المديرية المبحوثة تعزيز القيم الأساسية لمحور التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة لغرض تعزيز قيم الثقة التنظيمية فيها.

المصادر:

First: Arabic sources:

A- University theses:

1. Ahmed, Abdullah Ahmed, (2013), Strategic Planning for Crisis Management: A Study of the Toyota Crisis Model, Master's Thesis, Faculty of Law and Political Science, Mohammed Ben Khedira University, Algeria.
2. Fatima Al-Zahraa, Niaf, (2016), The impact of employee empowerment in achieving the strategic objectives of commercial banks, a study of a sample of banks in the state of Oum El Bouaghi, Master's thesis, Faculty of Economic Sciences, Oum El Bouaghi University, BADR, BEA, CNEP, Algeria.
3. .Qasimi, Al-Saeed, (2012), The interaction between mission and environment in the Algerian economic institution, PhD dissertation, Department of Economics and Facilitation Sciences, Farhat Abbas University, Setif, Algeria .
4. Dhiyab, Salwan Basem, (2021), "The role of strategic behavior of leaders in enhancing organizational confidence, an exploratory study of the opinions of a sample of leaders in the Salah al-Din Health Department," Master's thesis, College of Administration and Economics, Department of Business Administration, Tikrit University.

B- Magazines:

1. Al-Janabi, Hazem Hamad Musa, (2019), The International Strategic Vision for the Middle East, Location - Wealth - Power, Journal of Legal and Political Sciences, Volume 10, Issue 3, University of Mosul.
2. Al-Rashidi, Ahmed Obaid and Salama, Kayed, (2015), the degree of organizational trust in Kuwaiti public and private universities and its relationship to the motivation of their faculty members from their point of view, Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies, Volume (3) Issue. (12)
3. Al-Habdan, Taghreed bint Abdullah bin Habdan, (2021), The role of strategic planning in developing the performance of academic leaders in Saudi universities, Volume Thirty-Seven, Issue Twelve.
4. Jaafar, Younis Ibrahim, (2017), The Impact of Strategic Planning on Crisis Management, An Applied Study: Public Institutions in the Suburban Area of Jerusalem, Al-Aqsa University Journal, Volume Twenty-One, Issue One, pp. 293-324, January 2017 ISSN 5810.
5. Karim, Hawaher Fattah, and Muhammad, Omar Mustafa, (2016) "The role of organizational trust in promoting and strengthening job engagement, an exploratory study of the opinions of a sample of employees at the Sulaymaniyah Municipality Center in the Kurdistan Region of Iraq," Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume (8) Number.(16)
6. Thanoon, Rashid and Kawaz, Adi, (2007), Administrative values among members of the administrative and training staff of sports clubs in the northern region of Iraq, Al-Rafidain Journal of Sports Sciences, Volume 13, Issue 42.

C- Books:

1. Ahmed, Muhammad Samir, (2009), Strategic Management and Human Resources Development, Dar Al-Mushira for Publishing, Distribution and Printing, Amman.
2. Al-Sakarna, Bilal Khalaf, (2010), Strategic Planning, Amman, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
3. Jaradat, Nasser, (2013), Strategic Management: A Modern Integrative Perspective, Amman: Ithraa Publishing and Distribution.
4. Al-Issawi, Muhammad Hussein, Al-Ardi, Jalil Kazem, and Al-Abadi, Hashem Fawzi, (2012), Sustainable Strategic Management: An Introduction to Managing Organizations in the Third Millennium, Al-Warraaq Publishing and Distribution, 1st Edition, Jordan.

D. Conferences and periodicals:

1. Abu Zakia, Khadija, (2011), Strategic Planning to Raise the Level of Performance in Universities, International Arab Conference for Quality Assurance in Higher Education, Zarqa University, Jordan .. Boumediene, Youssef, (2018), The mechanism of vigilance and strategic intelligence to

2. face future challenges is one of the competitive factors, the Fourth International Conference on Competition for Industrial Institutions Outside the Hydrocarbon Sector in Arab Countries, Faculty of Economics and Facilitation Sciences, Algeria.
3. Muhammad, Muhammad Hani, (2015), *Modern Strategic Management*, first edition, Al-Muataz Publishing House, Jordan.

Second: Foreign sources:

A. Articles & Journal

1. 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).
2. 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).
3. 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.
4. kayal, s. d, (2017), "**Effects of organizational trust on identification in a university hospital in Turkey**", *Journal of Human Sciences*, Vol 14 No2.
5. 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.
6. Tabancali, Erkan & Öngel, Gülay ,(2020), "**Examining the Relationship Between School Mindfulness and Organizational Trust**", *University Istanbul, Turkey, International Education Studies* Vol (13) No(6).
7. 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:

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