



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الشعبة علوم التسيير
التخصص : إدارة أعمال



أثر الثقة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي -دراسة حالة- لمؤسسة الورود للعطور بولاية الوادي

تحت إشراف الدكتورة
- عواطف عيشوش

إعداد الطلبة

- أميرة سوفي
- إكرام عمامرة
- جهينة شتيوي
- علي حمودة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
وليد نوي مرتضى	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
عواطف عيشوش	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا
بوبكر عباسي	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الدراسية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الشعبة علوم التسيير
التخصص : إدارة أعمال

أثر الثقة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي -دراسة حالة- لمؤسسة الورود للعطور بولاية الوادي

تحت إشراف الدكتورة
- عواطف عيشوش

إعداد الطلبة

- أميرة سوفي
- إكرام عمامرة
- جهينة شتيوي
- علي حمودة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر ب	وليد نوي مرتضى
مشرفا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر	عواطف عيشوش
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر	بويكر عباسي

السنة الدراسية: 2024/2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى:

"قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو

الْأَلْبَابِ" [الزمر : 9]

قال تعالى:

"يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ" [المجادلة : 11]

شكر وتقدير

قال صلى الله عليه وسلم « مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ »
الشكرُ والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، نشكره ونحمده حمدا كثيرا على أن
وقفنا لإتمام هذا البحث.

من هذا المنبر نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير إلى:

الدكتورة عيشوش عواطف حفظها الله وجزاها خيرا على نصحتها وتوجيهاتها ودعمها حتى إتمام هذه
الدراسة .

و نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها
وتقييمها.

وبالشكر والامتنان لكل من تعلمنا على أيديهم طوال مسيرتنا العلمية...
ولكل من أمد لنا يد العون وساعدنا من قريبا أو بعيد في إتمام هذه الدراسة.
نسأل المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

شكرا لكم وجزاكم الله عنا خيرا

الإهداء

وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ (يونس: 10)

الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

إلى قرة عيني وقدوتي وعزي ، إلى من اطلب منه نجمة فيعود حاملا السماء, من افتخر اني

ابنته

أبي

إلى وصية رسول الله، حبيبتي ورفيقتي، إلى من دعواتها سر نجاحي، أعظم نعمة في حياتي

أمي

إلى من قال فيهم عز وجل "سنشد عضدك بأخيك", سندي وعزي

اخوي ... عبد المطلب و محمد

والى كل من فرح لفرحي و لتقدمي ولنجاحي

أميرة

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيتحصل عليه، ولكن الأجل أن نتذكر من كان السبب وراء ذلك:

إلى من لا نور إلا نوره، ولا عظمة إلا عظمته، إليك ربي ألف حمد وألف شكر .

إلى من اجتازت كل الصعاب وتحملت كل التحديات، إلى من لم تتوقف أبدًا عن السعي نحو النجاح، إلى من حافظت على الإيمان والأمل رغم كل شيء. فخورة بك، وممتنة لكل ما قدمته. أنت تستحقين كل النجاح والسعادة.. إلى نفسي الطموحة جدا.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات.. أمي جنيتي متعها الله بالصحة والعافية.
إلى من علمني الصبر والإصرار، إلى من كان لي دائمًا السند والظهر، إلى من غمرني بحبه واهتمامه.. أبي العزيز متعه الله بالصحة والعافية.

إلى أعمدة القلب وضمادات الروح، إلى من حبهم يعلو فوق كل حب، إلى نوري المضاء الذي لا ينطفئ.. أختي و إخوتي حفظهم الله وجعلهم في أعلى المراتب.

إلى الشموع التي أضاءت طريقي في عالم العلم والمعرفة، بفضلكم تعلمت الكثير وتطورت.. إلى جميع أساتذتي الكرام، أسأل الله أن يجعل كل عمل قمتم به في ميزان حسناتكم، وأن يجزيكم خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

إلى رفقاء السنين و أصدقاء الرحلة الذين شاركوني خطوات هذا الطريق وشجعوني على المثابرة و إكمال المسيرة و كانت كلماتهم خير عون .

إلى كل من كانوا داعمين لي بالأوقات الصعبة ..أهديكم هذا العمل جميعا .

فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الكريم . "وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا(سورة طه، الآية 114)

إكرام

وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا ۖ وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ

(١٥٠ النمل)

أرفع شكري وحمدي لله الذي أعانني و وفقني لتحقيق حلمي و بلوغ مبتغاي

اهدي ثمرة تخرجني إلى:

من قال فيهما الله تعالى: " وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا"

لأنك أبي ولأنك أمي أنا اليوم أقف أمام الحياة وقفة عز

إلى أخوتي مصدر بهجتي إلى أخي " رياض " حليفي في حربي

إلى النور الذي دخل حياتي فجأة، وانبت في صدري شيئاً يشبه الورد.... خطيبي " ياسر "

جهينة

الحمد لله الذي ما ختم جهده ولا تم سعي إلا بفضله اهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

إلى من علمتني الأخلاق قبل الحروف إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة إلى اليد الخفية التي أزلت عن طريقي
الأشواك، و من تحملت كل ألم مررت به و ساندتني عند ضعفي و هزلي

والدتي العزيزة

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود و أعطاني بلا مقابل، إلى من غرس في روحي مكارم
الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي و سندي وملاذي بعد الله... إلى فحري و اعتزازي

والدي العزيز

إلى خيرة أيامي و صفوتها كانوا سندا و داعمين و مشجعين دائما أزاحوا عن طريقي المتاعب ممهدين الطريق
زارعين الإصرار إلى الذين غمروني بالحب و التوجيه أمدوني بالقوة إلى الذين لطالما كانوا الظل لهذا النجاح

إخوتي و أخواتي حفظهم الله

إلى الذين شاركوني الخطوات وهونوا تعب هذا الطريق إلى من شجعوني على المثابرة رفقاء الروح

أصدقائي

لكل من كان عوناً و سندا في هذا الطريق ... أهديكم هذا الإنجاز و ثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيته بالأخص "

الدكتورة إلهام تلية"

ها أنا أتممت أول ثمرة راجيا من الله تعالى أن ينفعني بما علمني و أن يعلمني ما أجهل و يجعله حجة لي لا
علي .

علي

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) على التوجه الإستراتيجي. ولتحقيق أهداف الدراسة أجريت دراسة الحالة بمؤسسة الورود للعطور-الوادي، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة متكونة من 70 موظف في المؤسسة، وتحليل واختبار البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي ((spss v22. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية وأثر دال إحصائي عند مستوى المعنوية 0.05 بين الثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي، أيضا وجود أثر إيجابي ودال إحصائي عند مستوى المعنوية 0.05 من خلال بعد الثقة بزملاء العمل وعدم وجود علاقة وأثر دال إحصائي من خلال البعدين الباقيين. الكلمات المفتاحية: ثقة التنظيمية، توجه الإستراتيجي، إدارة العليا، مشرفين، مؤسسة الورود للعطور.

Abstract:

The study aimed to measure the impact of organizational trust with its dimensions (trust in senior leaders, trust in supervisors, trust in colleagues) on strategic orientation.

To achieve the objectives of the study, a case study was conducted at Al-Wurud Perfumes institution EL-Oued, and the questionnaire form was used as a tool for collecting data. It was distributed to a sample of 70 workers in the organization. To analyze and test the data, the statistical program (SPSS) was used.

The study showed a positive correlation and a moral impact between organizational trust and strategic orientation on the dimension of trust in colleagues, And no correlation and moral effect through the remaining dimension.

Keywords: organizational trust, strategic orientation, senior leaders, supervisors, Rose Perfume Foundation.

فهرس المحتويات:

الصفحة	عنوان	
I	آية قرآنية	
II	شكر وتقدير	
VI-III	إهداء	
VII	ملخص	
VIII-X	فهرس المحتويات	
X	فهرس الجداول	
XI	فهرس الأشكال	
XI	فهرس الملاحق	
أ-د	المقدمة	
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة للثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي		
05	تمهيد	
06-21	الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي	المبحث الأول
06	الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية	المطلب الأول
15	الإطار المفاهيمي للتوجه الإستراتيجي	المطلب الثاني
22-30	الدراسات السابقة	المبحث الثاني
22	دراسات متعلقة بالثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي	المطلب الأول
29	مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	المطلب الثاني
31	خلاصة الفصل الأول	
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي ودراسة الحالة		
33	تمهيد	
34 - 38	الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	المبحث الأول
34	طريقة جمع البيانات	المطلب الأول
36	قائمة الاستبيان	المطلب الثاني
37	صدق وثبات أداة الدراسة	المطلب الثالث
39- 56	تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	المبحث الثاني

39	عرض وتحليل نتائج الدراسة	المطلب الأول
50	اختبار علاقات الارتباط لعينة الدراسة و تفسير النتائج	المطلب الثاني
57	خلاصة الفصل الثاني	
59	الخاتمة	
63	قائمة المصادر والمراجع	
67	الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
29	أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1-1
36	إحصائيات خاصة باستمارات الاستبيان	2-1
37	مقياس ليكارت الثلاثي	2-2
37	المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الحماسي مع مستوياته	2-3
38	معاملات الثبات لمحاو الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	2-4
39	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-5
40	توزيع عينة الدراسة حسب السن	2-6
41	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	2-7
42	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	2-8
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب في المؤسسة	2-9
44	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالإدارة العليا	2-10
45	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالمشرفين	2-11
46	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بزملاء العمل	2-12
48	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور التوجه الاستراتيجي	2-13
50	Tests of Normality لبيانات إجابات أفراد العينة	2-14
51	قيم الارتباط لمعامل (pearson) بين الثقة التنظيمية على التوجه الإستراتيجي	2-15
52	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير الثابت	2-16
52	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط التدريجي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير الثابت	2-17

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	نظرية ويليام أوتشي	1-1
41	نمذج وينتر	1-2
15	نمذج ماير	1-3
39	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-1
40	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	2-2
41	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	2-3
42	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الخبرة المهنية	2-4
43	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة	2-5

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
قائمة المحكمين	1
الاستبيان	2
الهيكل التنظيمي لمؤسسة الورود	3
مخرجات برنامج spss	4

المقدمة

تمهيد:

تشهد بيئة المؤسسات تغيرات عديدة في الآونة الأخيرة من بينها العولمة و تأثيراتها والتي مست جميع جوانب الحياة المعاصرة، حيث واكبت هذه التغيرات ظهور العديد من الأفكار الحديثة منها تطور الفكر الإداري والذي صاحبه تطور في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ يعتبر المورد البشري أحد العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة وتحقيق التفوق التنافسي، حيث أصبحت المؤسسات تسعى للاحتفاظ بيه والاستثمار فيه وفي ما يملكه ويحمله من قدرات ومهارات وذلك عن طريق توفير مناخ تنظيمي مناسب وجو تسوده الثقة لذا مع تطور الأوضاع وتغير بيئة الأعمال أصبح من الضروري الاتجاه نحو نهج يعتمد على الثقة. فقد أصبح موضوع الثقة التنظيمية موضع اهتمام الدراسات الإدارية ولاسيما دراسات السلوك التنظيمي، وبما أن العنصر البشري هو مصدر الأساسي للأفكار، لا بد من تعزيز رغبته في العمل من خلال تحقيق الثقة التنظيمية بينه وبين أفراد المؤسسة في جميع مستوياتها التي هي عامل رئيسي في تحديد فعالية العلاقات داخل المؤسسات وعنصر أساسي في بناء مناخ تنظيمي داعم، حيث أن علاقات العمل داخل المؤسسات تتسم بالاعتمادية والتعاون بين الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، وضمان المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق وتحقيق التميز على منافسيها من خلال رسم توجه استراتيجي واضح ويبدأ ذلك بتحديد الرؤية وتوجيه الموارد والجهود نحو تحقيق تلك الرؤية، لان التوجه الاستراتيجي يشكل الأساس الذي يبنى عليه التخطيط الاستراتيجي ووضع الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة.

1. الإشكالية الرئيسية:

تعتبر الثقة التنظيمية أداة مهمة في التأثير على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة، وأيضاً عاملاً أساسياً في بناء علاقات جيدة بين الأفراد، وبالتالي قد تؤثر على قرارات الإدارة وإختياراتها الإستراتيجية على حسب مستوى الثقة الموجود داخل المؤسسة.

استناداً على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

هل تؤثر الثقة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي بمؤسسة الورود للطور-الوادي؟

2. الأسئلة الفرعية:

❖ هل توجد علاقة إيجابية بين أثر الثقة التنظيمية و التوجه الإستراتيجي بمؤسسة الورود للطور-الوادي؟

❖ هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على التوجه الإستراتيجي بمؤسسة الورود للطور-

الوادي؟

❖ هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين المتوسطات المحسوبة للعينة المدروسة على محاور الدراسة تعزى إلى

المتغيرات الشخصية بمؤسسة الورود للطور- الوادي؟

3. الفرضيات:

❖ توجد علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي بشركة الورود للطور بالوادي.

❖ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على التوجه الإستراتيجي بمؤسسة الورود للطور -

الوادي-

- الفرضيات الفرعية :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقة في الإدارة العليا على التوجه الإستراتيجي بمؤسسة الورود - الوادي .

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقة في المشرفين على التوجه الإستراتيجي بمؤسسة الورود- الوادي.

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقة في زملاء العمل على التوجه الإستراتيجية بمؤسسة الورود- الوادي.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات المحسوبة للعينة المدروسة على محاور الدراسة تعزى

لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، الخبرة، المنصب).

4. مبررات اختيار الموضوع:

❖ ارتباط الموضوع بميدان التخصص ومجال البحث؛

❖ ارتباط الموضوع بالعديد من المواضيع المهمة كالتغيير والإبداع والسلوك التنظيمي؛

❖ الرغبة في معرفة المزيد عن موضوع الثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية؛

❖ فهم تأثير الثقة التنظيمية على تحقيق أهداف وتوجهات المؤسسة؛

5. أهداف البحث:

❖ التعرف على أهمية وجود الثقة التنظيمية في المؤسسة؛

❖ إبراز اثر الثقة التنظيمية على التوجه الإستراتيجي في مؤسسة الورود للطور بالوادي؛

❖ معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي في مؤسسة الورود للطور بالوادي؛

❖ التعرف على مدى تطبيق كل من الثقة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي في مؤسسة الورود للطور

بالوادي؛

6. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا البحث في محاولة معرفة وجود أثر للثقة التنظيمية على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة من خلال أبعاد كل من المفهومين، تفسير طبيعة ونوع تأثير الثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي على المؤسسة، إبراز دور الثقة التنظيمية على التوجه الإستراتيجي لمؤسسة الورود للعطور-الوادي.

7. حدود الدراسة

تمت الدراسة وفقا للحدود التالية:

❖ الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تحليل أثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) على التوجه الإستراتيجي.

❖ الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الورود للعطور بولاية الوادي.

❖ الحدود البشرية: اختصرت الدراسة على عمال وموظفي مؤسسة الورود للعطور بولاية الوادي.

❖ الحدود الزمنية : أجريت الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من شهر فيفري إلى شهر ماي من سنة 2024، حيث تم خلال هذه الفترة إعداد الدراسة التطبيقية وتوزيعها وتحليلها بالطريقة المناسبة.

8. المنهج والأدوات الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكاليات والفرضيات المقترحة والوصول إلى النتائج المطلوبة، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و التحليلي المتكامل والذي يعمل على وصف وتفسير المفاهيم الخاصة بالدراسة وأبعادها بالجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي من أجل اختبار صحة الفرضيات وتحليل لبيانات الاستبانة، قمنا بدراسة حالة في مؤسسة الورود للعطور بالوادي، باعتمادنا على برنامج التحليل الإحصائي 22spss v.

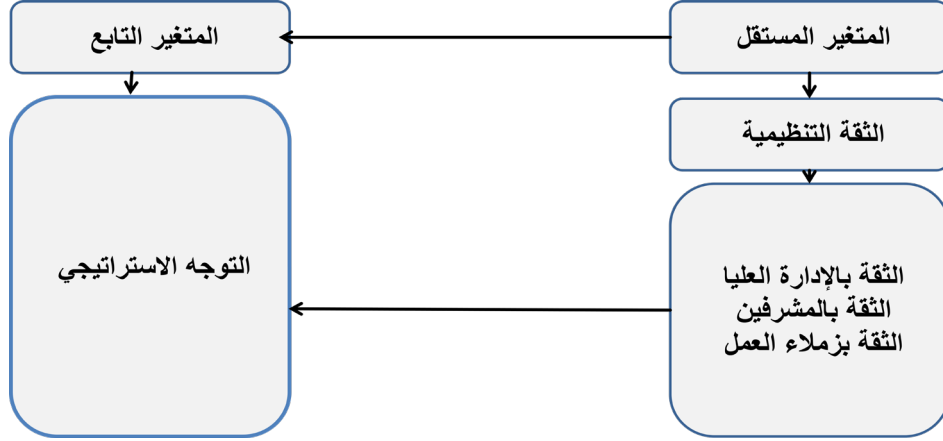
9. صعوبات الدراسة :

صعوبة توزيع العدد الكافي من الاستثمارات في المؤسسة ؛

إنعدام دراسات سابقة جمعت بين متغيري الدراسة حسب علمنا ؛

10. نموذج ومتغيرات الدراسة

نموذج الدراسة :



المصدر: من إعداد الطلبة

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: وهو المتغير الذي يؤثر في المتغير التابع بمختلف أبعاده ويتمثل في دراستنا في الثقة التنظيمية بأبعاده (الثقة في الإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل).

المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه ويتمثل في دراستنا في التوجه الإستراتيجي.

11. خطة وهيكل الدراسة:

وتم تقسيم محتوى البحث إلى فصلين وفقاً لطريقة IMRAD للإجابة على إشكالية الدراسة:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي.

خصص هذا الفصل بدراسة الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي، وتم تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول يتعلق بالإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي، والمبحث الثاني يتعلق بالدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي ودراسة الحالة. وتم تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول يتعلق بالإطار المنهجي

لدراسة الميدانية، والمبحث الثاني يتعلق بتحليل ومناقشة النتائج وصولاً إلى الخاتمة.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة للثقة

التنظيمية و التوجه الإستراتيجي

تمهيد

تعتبر الثقة التنظيمية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية, كما أنها ركيزة أساسية لبناء مؤسسة ناجحة ومستدامة تحتاج إلى جهود مستمرة من قبل القادة والموظفين لتعزيزها حتى يصبح من السهل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

كذلك يعتبر التوجه الإستراتيجي أداة مهمة لإدارة المؤسسة وتحقيق نجاح مستدام وتفوق تنافسي على المدى البعيد في بيئة الأعمال المتغيرة.

من خلال هذا الفصل ندرس أثر الثقة التنظيمية على التوجه الإستراتيجي في المؤسسة، وما يترتب عنها من مساهمة في تعزيز التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وتحسين أدائها في السوق.

وهذا من خلال الفصل التالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي

المبحث الثاني: دراسات سابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي

حظي مفهوم الثقة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين و خاصة الإدارات باعتبارها من أهم العناصر المحفزة في بيئة العمل لما لها من أبعاد (الثقة الإدارة العليا، الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل)، كما أن للثقة التنظيمية أثر فعال على التوجه الإستراتيجي.

لتبسيط الضوء أكثر على هذا الموضوع نتناول في هذا المبحث ما يلي :

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية

المطلب الثاني:الإطار المفاهيمي للتوجه الإستراتيجي

المطلب الأول:الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية

أولاً: ماهية الثقة التنظيمية

1. نشأة وتطور الثقة التنظيمية

يعود تاريخ نشأة وتطور موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ولكن الاهتمام العلمي بها بدا منذ العقد الخامس من القرن الماضي كأحد الفروع المهمة في علم النفس، إذ اظهر (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة.¹

في حين برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي إذ إبرز (Goffman, 1963) في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهرية للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل.² وإذ نظرنا إلى موضوع الثقة من حيث درجة الاهتمام بها عبر الفكر الإداري ونظرياته التي بدأت بدايتها في مطلع القرن العشرين وحتى يومنا هذا فإننا نستطيع القول بأن الاهتمام الواضح والمباشر بالثقة قد بدا في العقود الأخيرة من القرن العشرين وذلك عندما تفاقمت حدة المشكلات والأزمات التي عمت مختلف المؤسسات وكذلك دفع التنافس المحموم للسيطرة الأوسع على الأسواق العالمية والمصالح الاستشارية، هذه الأحداث وغيرها دعت المختصين وأصحاب رؤوس

¹ نجيب عبد المجيد نجم ، خوله صدر الدين كرم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 8، العدد 2، السنة 2018، ص 311

² حكمت محمد فليح ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، العراق ، العدد 83 ، السنة 2010 ، ص ص 172 - 173

الأموال والمؤسسات والمعاهد العلمية إلى البحث عن سبل التعامل مع هذه الظواهر ودراسة أسبابها وتأثيراتها وسبل علاجها، وتوفير السبل في الحد من أضرارها، ووضع الإستراتيجيات التي تضمن للمؤسسة النجاح والاستمرار والتفوق، وقد تبين في زحمة هذا النشاط بأن هناك عنصراً قد غفله الأدب الإداري ولم يعطه الاهتمام الكافي إلا وهو عامل الثقة التنظيمية في المنافسات التنظيمية للمؤسسات والشركات مع أنه يأتي في مقدمة العوامل اللازمة للنجاح والتفوق ولم يلبث الأمر حتى أصبح موضوع الثقة من أول الأولويات التي ينبغي أن تتوفر في أماكن العمل، وتذكر المراجع الإدارية المختصة إلى أن الأفكار الأولى لمفهوم الثقة في السياقات التنظيمية أن "luhman" كان أحد الأوائل من أشار إليها، الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية التي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأوسع وسير العمل لذلك أنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة.¹

2. مفهوم الثقة التنظيمية

الثقة تعني الائتمان أي الطمأنينة ونقيض الثقة أي عدم الثقة هو الشك، وعندما تثق في الناس فأنتك تأتمنهم وتؤمن بأمانتهم وقدراتهم، وحين لا تثق في الناس فأنتك تشك فيهم في أمانتهم أو في أجنداتهم أو في قدراتهم أو في سجلهم الشخصي.²

كما يرى (Rousseau et la 1998) الثقة حالة نفسية تتضمن النية في عدم الحصانة اتجاه الآخرين استناداً للتوقعات الإيجابية للنوايا وسلوك الآخرين.³

تعددت تعاريف الثقة التنظيمية بتعدد اهتمام المفكرين والباحثين وصعوبة الاتفاق على تعاريفها، وفيما يلي بعض منها:

❖ عرّف غامبيتا (1988) الثقة التنظيمية بأنها "التقييم العالمي لمصادقية المنظمة كما يراها الموظفون". إنها ثقة الموظفين بأن المنظمة ستؤدي عملاً ذا معنى أو على الأقل لا يضر بهم، الإيمان بالإدارة، والثقة في عملهم، والصدق والتوقعات الإيجابية تشكل القليل من المكونات المماثلة للبناء⁴؛

❖ قال سيل (1998) إلى أن الثقة في الشخص أو الشركة تنشأ من خلال تقييم خصائصهم، وتتطور علاقة الثقة مع المنظمة من خلال التفاعل الشخصي بين الموظفين، وخاصة صناعات القرار الرئيسيين. إن وجود

¹ د. مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص57

² ستيفن ام ار كوفي، سرعة الثقة، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2014، ص21.

³ لعمور رميلة واخرون، اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 23، العدد 02، 2020، ص1035.

⁴ Upasana singh, kailash B.L Srivastava, organztional trust and organizational citizenship behaviour, SAGE Publications, vol17, no3, 2016, p595.

ثقافة جديرة بالثقة يضمن الوفاء بالوعود من قبل الإدارة العليا، مما يقلل من الغموض وعدم اليقين إلى حد كبير.¹

❖ عرفها العامري (2016) أنها العلاقة الإيجابية والقوية بين الموظفين والإدارة داخل المنظمة، وكذلك بين الموظفين بعضهم البعض ويكون لهذه العلاقة تأثير واضح في تحقيق أهداف المنظمة، ولا تؤثر تلك العلاقة في عمليات تقييم الأداء.²

❖ وتتجلى الثقة التنظيمية من خلال اعتماد الموظفين على المنظمة ومعاملتها العادلة لهم واحترامها لمصالحهم المختلفة تعد الثقة عنصرا حاسما في التبادل الاجتماعي وبالتالي فهي عنصر مفيد للنجاح التنظيمي والميزة التنافسية.³

كما سبق يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها تعكس توقعات وتصورات الموظفين من طرف الإدارة من خلال التزامها بأقوالها وأفعالها والتصرف بنزاهة وصدق مما يسهم في تحسين التواصل والتفاعل وبناء بيئة عمل إيجابية بين أفراد المؤسسة.

تكتسي الثقة التنظيمية أهمية من حيث التأثيرات والنتائج المحتملة إحداثها على مستوى الفرد أو مستوى التنظيمي، وهو ما جعلها موقع اهتمام المنظمات، أين يمكن معرفة تلك الأهمية من خلال الوظائف الأساسية التي تتضمنها المنظمة وهي كالتالي:

- ❖ الثقة بإدارة المنظمة تساهم بدرجة كبيرة بتسهيل الإجراءات وتفهم العاملين لها دون نقاش أو نزعات؛
- ❖ عامل أساسي في تحقيق التكامل للمنظمة ومفتاح رئيسي لتعزيز السلوك الشخصي في جميع أنواع التفاعل الإنساني؛
- ❖ تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الأعمال⁴؛
- ❖ تشجع على الثبات والاستقرار في العلاقات الاجتماعية؛
- ❖ منح الثقة للعاملين للمشاركة في تحديد المشكلات وتقديم الحلول التي يرونها مناسبة؛

¹ مرجع سبق ذكره ، p59.

² سلمى عبد الملك، تقي محروس، هبة صلاح، أثر القيادة الخادمة على مستوى الثقة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مصر، المجلد6، العدد1، 2022، ص4.

³ Abdullah.M , Tarek Sayed, Ayman Mounir, Impact of organizational trust on organizational commitment : the moderating effect of national identity, COGENT social sciences , vol 10, no 1, 2024, p5

⁴ صابر مجري ، منى خرموش ، أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، الجزائر ، المجلد 7 ، العدد 1 ، 2022 ، ص 1298 .

❖ أن وجود الثقة تعزز من قدرة العاملين على الإبداع والابتكار وتقديم أفكار جديدة؛

❖ تساعد في تطوير العاملين من أجل الوصول إلى قرارات ذات دقة وموضوعية¹؛

الثقة التنظيمية هي عنصر حيوي في بيئة العمل وتتميز بعدة خصائص تعزز العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها، من أبرز خصائص الثقة التنظيمية:²

❖ الثقة متعددة المستويات: الثقة هي إنتاج التفاعلات التي تشمل الزملاء في العمل والفريق والتنظيم والتحالفات بين المنظمات؛

❖ الثقة متجذرة ثقافيا: ترتبط الثقة ارتباطا وثيقا بمعايير وقيم ومعتقدات الثقافة التنظيمية؛

❖ الثقة قائمة على الاتصال: الثقة هي نتيجة سلوكيات الاتصالات، مثل تقديم معلومات دقيقة تفسيرات للقرارات وإثباتها لصراحة الصادقة والمناسبة؛

❖ الثقة ديناميكية: الثقة تتغير باستمرار لأنها تنتقل عبر مراحل تبدأ بالبناء، ثم زعزعة الاستقرار والدوبان؛

❖ الثقة متعددة الأبعاد: تتكون الثقة من عوامل متعددة على المستويات المعرفية والعاطفية والسلوكية، وكلها تؤثر على تصورات الأفراد للثقة.

الثقة التنظيمية تتضمن عدة أنواع تعكس الأبعاد المختلفة للعلاقات والثقة بين الأفراد في المؤسسة، من بينهم نذكر:³

✓ الثقة التعاقدية: هي اتفاق بين طرفين، حيث يتعهد الطرف الأول بأن يفني بما أتفق عليه الطرف الآخر، وكلما كانت درجة الانسجام والتعاون بين الطرفين قوية كلما كانت النتائج المترتبة على الاتفاق أفضل، فهذا النوع من الثقة يتولد من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات عن طريق "عقد السلوك الاجتماعي" أو "العقد النفسي للمعاملات اليومية".

✓ الثقة المكشوفة: هي قيام الطرف الأول بكشف المعلومات و الأسرار للطرف الآخر، مع اعتقاده بأن هذه المكاشفة لن تلحق به أذى، ولن تشكل عليه خطرا، فعلى المستوى الوظيفي فإن كشف معلومات تتعلق بالوظيفة، ومن ثم القيام بالمهام على وجه حسن من قبل الطرف الآخر يكون بمثابة حفظ الأمانة التي أسندت إلى الموظف.

¹ كفاح عباس محميد، سلوان باسم ذياب، دور السلوك الاستراتيجي القيادي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 71، العدد 54، 2021، ص 512.

² عيسى نجيمي، جهيد أبو طالب، أثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين - دراسة تطبيقية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة جيجل، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2023، ص 398.

³ أحمد الشيايب، عنان أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 263

3. أبعاد الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية تعتبر أساس لفهم طريقة بناء وتعزيز الثقة داخل المؤسسة، ويمكن تقسيمها حتى يسهل فهمها ودراستها، ومنها ثلاث أبعاد رئيسية كالتالي:

✓ الثقة بالإدارة العليا: وهي الثقة الموظفون في القوانين والإجراءات التنظيمية والتقنيات والقرارات الإدارية، بالإضافة إلى الثقة في الأهداف والرؤى والعدالة التي تقدمها الإدارة العليا، التي تؤثر في نفسية الموظفين وشعورهم بالرضا والأمان الوظيفي وتؤثر بشكل مباشر على أدائهم في العمل وسلوكياتهم حيث يشعرون بالدعم والتشجيع والمساهمة في تحقيق الأهداف ونجاح المؤسسة.¹

✓ الثقة بالمشرفين: ويقصد بها ثقة الموظفين في نزاهة وكفاءة وانفتاح مشرفهم، وتوافق كلماته مع أفعاله، وإمكانيته في بناء نظام اتصال فعال، وتشجيع المشاركة، وتفويض المسؤوليات مع الثقة من أن الموظفين سينفذون بشكل مناسب كل ما هو مطلوب منهم، من الضروري أن يقدم المشرف ظروف عمل مناسبة التي تسمح للموظفين بأن يكونوا واثقين في قرارات وأفعال المشرف، حيث يعمل الشخص الموثوق بطريقة جديرة بالثقة عندما يتم منحه الثقة.²

✓ الثقة بالزملاء: هي ثقة الأفراد داخل المؤسسة في الإيمان بزملائهم من حيث علاقات التواصل البناء والتعاون والاعتماد المتبادل، والتشجيع لمشاركة المعرفة وتقاسمها وعدم حجبها، وتقديم المشورة والنصح، أيضا الثقة بأن الزملاء يقومون بأعمالهم بكفاءة واحترافية، وأنهم مستعدين لتقديم العون والمساعدة لبعضهم البعض بعيدا عن المصلحة الشخصية.³

¹ عيسى نجيمي ، أبو طالب جهيد ، أثر الثقة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين - دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة جيجل ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 .

² د. سرير الحرتسي حياة ، د. ربحي كريمة ، تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة البليدة ، الجزائر ، المجلد 12 ، العدد 03 ، 2020 ، ص 268 .

³ أسماء فتحي سيد عبده ، حسنين السيد طه ، اثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة ميتلايف للتأمينات الحياة، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية، جامعة مدينة السادات، العراق، المجلد 13، العدد 3، مارس 2022، ص 701 .

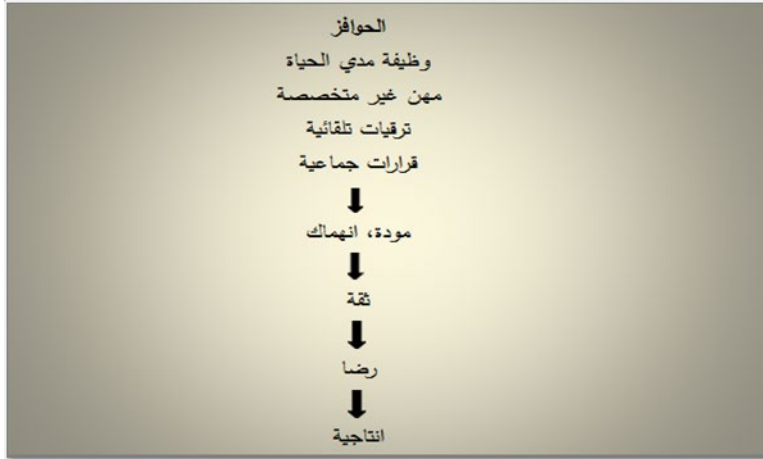
ثانيا: نظريات و نماذج الثقة التنظيمية

1. نظريات حول الثقة التنظيمية

✓ نظرية ويليام أوشي: (Z)

من أهم النظريات التي تهتم بسلوك الأفراد داخل المؤسسات نجد النظرية (Z) على يد رائدها الياباني ويليام أوشي والتي تقوم على: "العامل الإنساني؛ وروح الجماعة؛ إشراك العمال في اتخاذ القرارات؛ وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية؛ والشعور بالملكية لكل مؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة؛ وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص،" ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية (Z) الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة"، والشكل التالي يوضح ذلك:¹

الشكل (01): نظرية ويليام أوشي



المصدر: منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص32.

تسلط نظرية أوشي الاهتمام على أهمية الفرد في بيئة العمل والمؤسسة، حيث تركز على أن الثقة لا تأتي مباشرة وبسهولة وإنما بتلبية احتياجاته ودوافعه المهنية، وكون المؤسسة نظام اجتماعي يضم تنظيمات وأنماط وسلطات رسمية وغير رسمية، فعليها إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على العمل الجماعي وتعزيز المودة بينهم، وبناء ثقة التي تحقق رضا متنوع للموظفين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية الذي يعتبر أساسيا للمؤسسة.

¹ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص32.

✓ نظرية ثقة الالتزام:

أقترح مورغان وهانت (1994MorganandHunt)، أن الالتزام بالعلاقة والثقة أمران أساسيان للعلاقة الناجحة، حيث تقدم وتعزز التكيف بين علاقة سلوكيات الأفراد وتشجيعهم للاستمرار لفترة طويلة، حيث يؤكدان أن العلاقات التي تتمتع بالثقة والالتزام تكون أكثر تسامحا وتحملا للمخاطر، لأن الأفراد المشاركين في العلاقة يعتقدون بأن كل طرف يعمل في مصلحة بعضهم البعض على المدى الطويل، تفترض نظرية الالتزام والثقة أن الثقة والالتزام يتوسطان العلاقة بين:¹

خمسة سوابق: فوائد العلاقة، تكاليف إنهاء العلاقة، القيم المشتركة، التواصل، السلوك الانتهازي.

خمسة نتائج: الإذعان، الميل إلى المغادرة، التعاون، الصراع الوظيفي، عدم اليقين في اتخاذ القرار.

يعرف هولدفورد ووايت (Holdford & White)، التزام العلاقة بأنه: " الرغبة الدائمة في الحفاظ على قيمة العلاقة "ويمكن أن تنشأ التزامات العلاقة بين الأفراد أو المنظمات وتحسن التزام العلاقة عندما تكون قيم أصحاب المصلحة متشابهة ومشاركة بنسبة كبيرة، هنا إنهاء العلاقة بينهم سيضعهم في وضع غير لائق وبقاء العلاقة يعزز الفوائد والتي تفوق إنهاء العلاقة.

بناء على نظرية كوفي "سرعة الثقة" يتم وصف تكاليف إنهاء العلاقة على أنها تصور يشمل صافي الخسائر المالية والعاطفية، والوقت الضائع، بالإضافة إلى الخسائر التي لا يمكن استعادتها أو استبدالها، فالشركاء الذين يتشاركون قيما متشابهة حول السلوكيات والأهداف والسياسات المناسبة فهم أكثر التزام في العلاقة، على سبيل المثال المعلمين الذين مروا بتنشئة اجتماعية مهنية وقيم مشتركة في المهنة فمن المرجح أن يحتفظوا بالعلاقة بشكل أفضل.

¹ محجوبة بن شهرة ، قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (دراسة ميدانية) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير عمومي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021-2022، ص ص 16 – 17.

2. نماذج حول الثقة التنظيمية:

✓ نموذج ويتنر :

النموذج الذي قدمه ويتنر (whitener) للثقة التنظيمية تشكل فيه التصرفات أساسا لبنائها، بالإضافة على أن كل من الطرفين يسلك سلوكا إداريا سليما يتمشى مع توقعات الطرف الآخر، وهذا السلوك المولد للثقة يتكون من عدة عناصر هي:¹

❖ تماسك السلوك و تناسقه و ديمومته : تشير إلى تصرفات الشخص، إمكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفق لتصرفاته السابقة؛

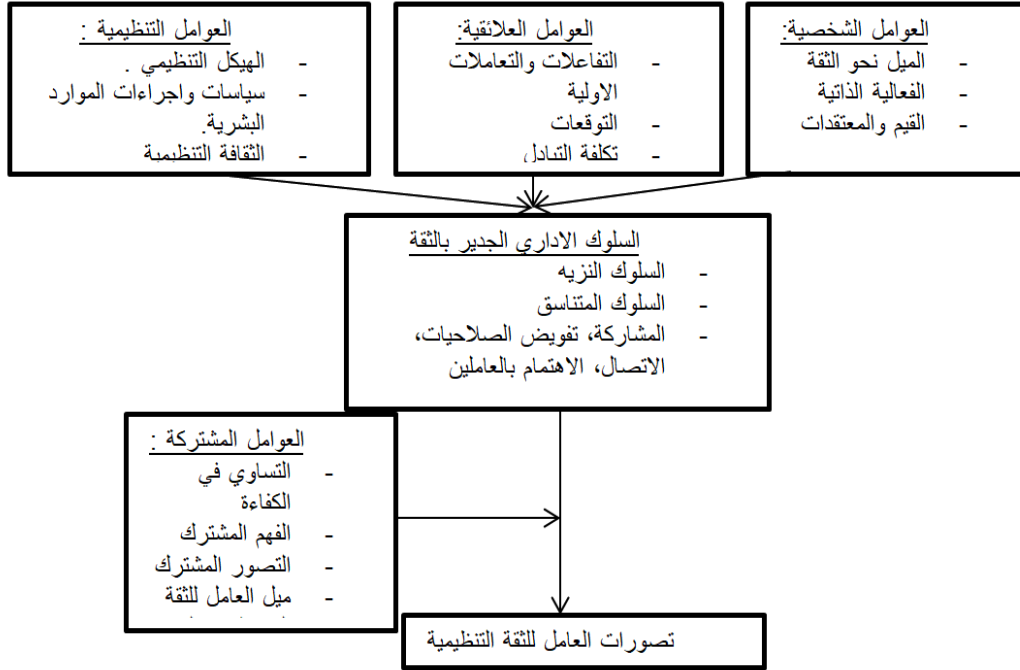
❖ تكامل السلوك، ونزاهته: ويشير إلى توافق أقوال الشخص مع تصرفاته وأفعاله؛

❖ الاحتواء: ويقصد به مدى قدرة المدير على احتواء المرؤوسين، وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة، وشرح وتفسير القرارات والانفتاح على المرؤوسين، من خلال تفويض صلاحياته ومشاركتهم في صنع القرار؛

❖ الاهتمام:حجم ما يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات، ودوافع الطرف الآخر، وقدرته على إشباعها، كما تلعب العوامل التنظيمية المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، السياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والعوامل الشخصية المتمثلة في: (سمة الميل إلى الثقة لدى الفرد، و القيم، والمعتقدات، والتقاليد، والفاعلية الذاتية) التي يتميز بها الفرد، والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين المتمثلة في:(العلاقات اليومية، والتفاعلات، والتوقعات)، ودورها مساعد في بناء الثقة التنظيمية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ ساخي بوبكر ، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفاعلية الأداء، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2015 – 2016، ص 77.

الشكل (02): نموذج ويتنر



المصدر: ساخي بوبكر، تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسطي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية و فاعلية الأداء، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر 2016، ص77.

✓ نموذج الثقة التنظيمية المتكامل :

يقدم النموذج الثقة التنظيمية على أنها عملية ديناميكية في السياق التنظيمي، بحيث يفرق بين الثقة وبين العوامل، و السلوكيات التي تساهم في بناء الثقة وتنميتها بين الأفراد، يوضح النموذج عنصرين من أهم العناصر المكونة للثقة و هما:¹

❖ الاستعداد للثقة: وهو الرغبة بالآخرين (رؤساء أو زملاء)، وذلك تبعا لشخصية الفرد، وخبراته الحياتية، وخلفيته الثقافية، ودرجة تعلمه، والعديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية .

❖ الجدارة بالثقة: وهي تشير إلى التوقعات، والاعتبارات بخصوص دافعية الآخرين (رؤساء أو زملاء)، ونواياهم أثناء تصرفاتهم، والسلوك الذي يشير إلى الثقة، وعدم الحيطة في التصرف الذي يعكس الرغبة بعدم الحصانة أمام الآخرين (رؤساء أو زملاء) وعدم متابعة تصرفاتهم.

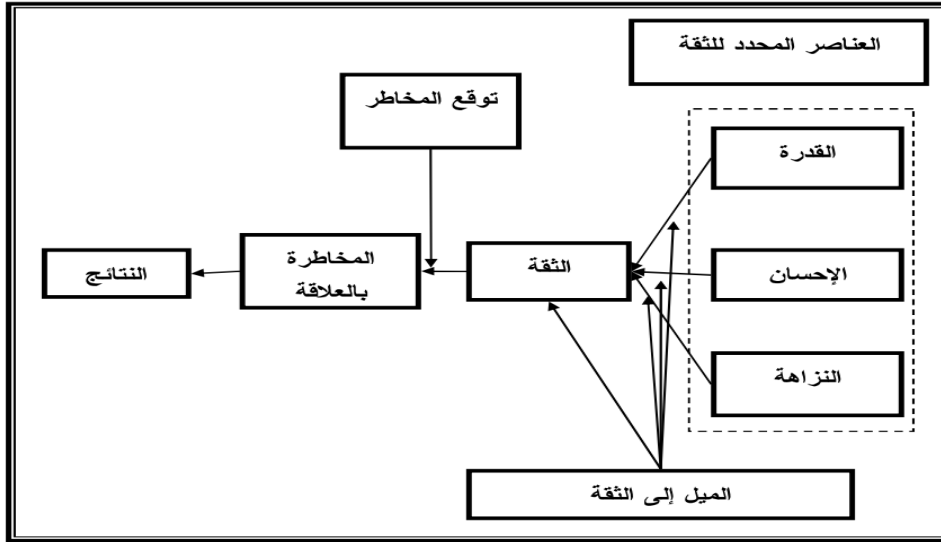
كما يفصل بين الثقة والسلوكيات الموثوق بها، حيث تتمثل السلوكيات في الأفعال الفعلية والثقة تتمثل في التفاعلات بين الأطراف، وإذا خالف الموثوق به ثقة المانح من خلال إظهار الإخفاق في القدرة، والإحسان والنزاهة،

¹ ساخي بوبكر، مرجع سابق، صص 80-81.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة للثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي

فحينئذ يمكن لمنح الثقة أن يقرر التوقف عن منح الثقة في المعاملات المستقبلية، ويفترض النموذج أن الثقة ليست عاملا ثابتا بل تعتمد على التفاعلات الحاضرة، والتي تشكل العلاقات اللاحقة بين الطرفين وأن المستويات المرتفعة للثقة لا تعني الثقة العمياء، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(03):نموذج ماير



المصدر: ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية وفاعلية الأداءات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر 2016، ص 81 .

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتوجه الإستراتيجي

أولاً: ماهية التوجه الإستراتيجي

1. التطور التاريخي للتوجه الإستراتيجي

لا يمكن التحدث عن التوجه الإستراتيجي دون الإشارة إلى مفهوم الإستراتيجية وفهمها في إطار الفكر الإستراتيجي، استعملت كلمة إستراتيجية قديماً في الاستعداد والتحضير للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام بغية تحقيق هدف معين¹. ومصدر الكلمة يوناني Strategos، وهو جمع كلمة Strategoy وهي تعني علم الجنرال وتتجزأ إلى كلمتين: Stratus تعني الجيش، egos : تعني القيادة، ومن هذا المنطلق عرف المفكر الصيني SunTzu الإستراتيجية "فن إدارة الحرب" حيث شبه البيئة التنافسية للمؤسسة بأرض المعركة والمنافسين بالأعداء، وقد تم التمييز بين الإستراتيجية والتكتيك، فالإستراتيجية مسؤولة عن الحرب ككل غير قابلة للتقسيم هدفها النصر، في حين نجد أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو في ميدان المعركة². ترجع جذور الفكر الإستراتيجي إلى

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: امثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص40.

²Historique de la stratégie, document mis online sur :

www.marketingetudiant.fr/docs/0130cef9914e1a0f3aac591a95d45195-1ere-partie-strategie-d-entreprise.doc

المحاضرات الأولى التي أقيمت في مقياس "السياسة العامة للمؤسسة" بجامعة هارفارد للأعمال سنة (1911) من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع، غير ان التخطيط آنذاك منحصر في عملية التقدير باعتباره لا يزال في مراحله الأولى من التطور، بقيت الإستراتيجية بدورها منحصرة في رسم التوجهات العامة للمؤسسة تحت تسمية "السياسة العامة"، ولم تشهد الإستراتيجية الظهور الفعلي إلا بنقلها من الميدان العسكري إلى الميدان التسيري أين ظهر تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال بصورة واضحة في سنة 1944 على يد (Von Newman & Morgan)¹.

وخلال الخمسينات تم تطبيق ما جاء في عدة مؤلفات حول فن الحروب إلى الأعمال، في حين عرفها Porter على أنها خلق وضعية فريدة ومميزة بمساهمة مجموعة من الأنشطة، فهو يعتبرها عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة من أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسين²، وقبل نهاية الستينات من القرن الماضي عبر التخطيط الإستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى بعض الدول النامية وأهم تلك الدول ماليزيا، وإذا كان لفظ الإستراتيجية يطلق على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها، ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ، إذن نستطيع القول أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، وبذلك فإن ثمره التخطيط الإستراتيجي تنتج خطة عمل إستراتيجية شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية³. وهكذا فإن التوجه الإستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الإستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية⁴. تتبع الإستراتيجيات خلال سنوات شكل التوجه طويل المدى، وأحيانا لا يبرز التوجه الإستراتيجي بشكل متناسق إلا بمرور الزمن، وعادة ما يكون التوجه الإستراتيجي للمؤسسات هو تحقيق الربح غير أن هذا الأخير لا يكون دائما هو الهدف، لذلك يجب التحليل الدقيق للأهداف التي تحكم التوجهات الإستراتيجية⁵.

¹ هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل، الاردن، 2009، ص 16 .

² Porter M.E, What is strategy, Harvard business Review, Nov-Dec, 1996, p62.

³ مؤيد الساعدي، التخطيط الاستراتيجي، جامعة الفرات الأوسط التقنية، الكوفة، 2016، ص 2.

https://www.researchgate.net/publication/320900379_alkhtyt_alastratyjy

⁴ ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات -دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية- تخصص ادارة أعمال، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2017 - 2018 ، ص 07.

⁵ Gerry Johnson & AI, Stratégique, 9ème Editions, Pearson Education, France, 2011, p3.

2. مفهوم التوجه الإستراتيجي :

التوجه الإستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الإستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية. تتبع الإستراتيجيات خلال سنوات شكل التوجه طويل المدى، وأحيانا لا يبرز التوجه الإستراتيجي بشكل متناسق إلا بمرور الزمن، وعادة ما يكون التوجه الإستراتيجي للمؤسسات هو تحقيق الربح غير أن هذا الأخير لا يكون دائما هو الهدف، لذلك يجب التحليل الدقيق للأهداف التي تحكم التوجهات الإستراتيجية. عرفه (Morgan and Strong) "على أنه تحديد موقع المؤسسة على المد الطويل في البيئة التنافسية من خلال التركيز على تخصيص مواردها". فحسب هذا التعريف التوجه الإستراتيجي هو ذلك المسار الذي تحدده المؤسسة من أجل مواجهة بيئتها التنافسية بناء على تخصيص مواردها المناسبة لتحقيق أهدافها.¹

ويشير ((Gatignon and Xuereb-1997 إلى التوجه الإستراتيجي بأنه مدخل محدد للمنظمة

تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.²

التوجه الإستراتيجي هو التصورات والمعتقدات الإدارية المتعلقة بكيفية التنافس الإستراتيجي للمنظمة داخل سوق الخدمات والمنتجات بأبعاد مختلفة مثل المخاطرة، والسلوكيات الإستباقية والتطلعية، التحليل، العدوانية والدفاعية، وبشكل أكثر تحديدا قسمت الأبحاث التوجه الاستراتيجي إلى: توجه السوق وهو "كيفية توجه المنظمة نحو العملاء والتسويق"، التوجه الريادي وهو "درجة اتخاذ الشركة للمخاطرة ومدى إستباقيتها وابتكارها في السوق"، والتوجه التعليمي هو "كيف تتعلم المنظمة وتتغير"، أما التوجه التكنولوجي فهو "نهج الشركة في تطوير التكنولوجيا"، وبالتالي فإن التوجه الإستراتيجي هو انعكاس لكيفية اختلاف المنظمة في السوق من حيث توجهها في خدمة عملائها، والتصرف بطريقة ريادية، وتطوير التكنولوجيا، والتعلم والتغيير. التوجه الإستراتيجي يتوافق مع مبادئ المنظمة لتوجيه المنظمة نحو نشاط وتصرف معين.³

من خلال ما سبق نقول أن التوجه الإستراتيجي هو النهج الذي تتبعه المؤسسة على المدى البعيد لتحديد كيفية المنافسة في السوق من خلال استغلال مواردها بكفاءة وفهم المخاطر، واتخاذ المبادرات، والابتكار، وتحليل السوق، وتحديد كيفية التفاعل مع المنافسين لتحقيق التفوق التنافسي.

¹ بن ميهوب امينة، الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحسين الأداء التنافسي بناء على المعرفة السوقية -دراسة ميدانية للمؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2022-2023، ص80

² ميثاق طاهر الربيعي، صباح حميد علي، التوجه الإستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي -دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد15، العدد02، 2018، ص288 .

³Tuomas hikkola and Marko kohtamaki, Interplay of strategic orientation in the development of smart solutions, univ of Vaasa, Finland ,2019 ,p 90 , www.sciencedirect.com

يعد التوجه الإستراتيجي عاملاً أساسياً لنجاح أي مؤسسة أو منظمة وتتمثل أهميته في ¹:

❖ توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل؛

❖ توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة؛

❖ مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى؛

❖ الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمة؛

❖ جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراته؛

❖ تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة؛

❖ ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة؛

❖ تنمية التفاعل بين المدراء من مختلف المستويات الإدارية عند إعداد أو تنفيذ الخطط ؛

اختيار التوجه الإستراتيجي المناسب يعتمد على التحليل الشامل لبيئة وموارد المؤسسة ويمكن أن يتخذ عدة

أنواع كل منها يركز على جانب مختلف من العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، من أبرز أنواع التوجه الإستراتيجي ما يلي:

✓ التوجه الإبداعي: وهو مدى انفتاح المؤسسة على تقديم أفكار جديدة، ومدى ميلها إلى التغيير، كما أنها

تعتبر عن قدرة المؤسسة على إيجاد أشياء جديدة وتقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة، واستغلال الفرص المتاحة لها بقدرة وكفاءة عالية.²

✓ التوجه الإستباقي: الاستباقية هي العمل تحسباً لحدوث مشاكل مستقبلية أو احتياجات أو تغيرات معينة،

ويشير مورغن ((Morgan إلى التوجه الإستباقي السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد،

ويرتبط التوجه الإستباقي بعلاقة إيجابية مع فعالية المؤسسة في توجيهها الإستراتيجي، فالمنظمة ذات التوجه الاستباقي

تسعى لأن تكون قائدة في صناعتها، وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها المتاحة وتصنف المنظمة التي

تتوفر لها السبل الأولوية والحماس نحو الميزة التنافسية بأنها ذات توجه استباقي.³

¹ ميزنا أبو نجم، مرجع سابق، ص8

² خالدية مصطفى عبد الرزاق، الثقافة التنظيمية وتغيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية -، المجلة العربية للإدارة، الجامعة العراقية، العراق، المجلد 39، العدد 01، 2019، ص 163.

³ ميثاق طاهر الربيعي، صباح حميد علي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها-، مرجع سبق

ذكره، ص289

✓ التوجه نحو المخاطرة :المخاطرة هي الميل نحو اتخاذ تصرفات جريئة مثل المغامرة في أسواق جديدة غير معروفة، أو تخصيص جزء كبير من الموارد للمشاريع ذات النتائج غير المؤكدة، كما تنطوي المخاطرة على الدخول في مجال أعمال جديد دون معرفة احتمالية النجاح أو الفشل، وقد يشمل تطوير منتجات جديدة، قطاعات سوقية جديدة، خدمات أو عمليات جديدة، هياكل تنظيمية جديدة، توجهات إستراتيجية جديدة.¹

تتألف مكونات التوجه الإستراتيجي من عدة عناصر تساهم في تحديد الاتجاه العام للمؤسسة لتحقيق أهدافها وتشمل مكونات التوجه الإستراتيجي ما يلي :

✓ الرؤية الإستراتيجية: الرؤية لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة توجه المؤسسة نحو الهدف المرغوب، فالرؤية الإستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي انطباع عن الحالة المستقبلية المرغوبة، تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال المنظمة، محققة بذلك التنسيق والارتباط بين هذه الأنشطة بذلك تستطيع المنظمة أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تأمن المستقبل في ميدان أعمالها.²

✓ رسالة المنظمة: الرسالة من وجهة الإستراتيجية ونموذج الأعمال تمثل الهدف الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه، ورسالة المؤسسة تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نقاط القوة التي تسعى المؤسسة لإبرازها، وتشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطريقة شفافة وملموسة.³

✓ الأهداف الإستراتيجية:هي النتائج الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال أنشطتها، من خلال أفضل الموارد المتاحة والمستقبلية، وترتبط الأهداف الإستراتيجية بالفترة المستقبلية، وذلك في ضوء الموارد المتاحة والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المؤسسة.⁴

¹ وليد عيد الرواضية، أثر التوجه الريادي في الأداء الإستراتيجي للجامعات الأردنية الحكومية، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المملكة الاردنية، المجلد38، العدد04، 2023، ص.83

² سعد سالم غانم، اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في التوجه الإستراتيجي: دراسة تحليلية للآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات الصحية في صلاح الدين، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، المجلد2، العدد2، 2022، ص 104.

³ ميرنا أبو نجم ، مرجع تم ذكره، ص 1.

⁴ ميرنا أبو نجم، مرجع سابق، ص 12.

ثانيا: علاقة الثقة التنظيمية بالتوجه الإستراتيجي للمؤسسة

تعد الثقة التنظيمية عنصر أساسي في بناء بيئة عمل مترابطة ومتجانسة فهي تعزز توجه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة حيث يتأثر التوجه الإستراتيجي في العمل بعدة عوامل من بينها :

1. علاقة الثقة التنظيمية بالإدارة العليا بالتوجه الاستراتيجي :

تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المؤسسة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين، ومن المهم أيضا تطابق أقوالهم مع أفعالهم ووضوح توقعاتهم، أيضا توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب، والتعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع¹. هذه الإجراءات تساعد في خلق رغبة واستعداد لدى الموظفين للتعاون مع الإدارة العليا في المجالات التي تتعلق بالإبداع والابتكار²، كما يتطلب خوض المخاطرة في صنع القرارات من قبل الموظفين أن يكون لديهم ثقة بالإدارة والأنظمة التنظيمية الأخرى³، من خلال هذه الإجراءات تصبح المؤسسة رائدة في مجالها في تطوير المنتجات الحالية وإدخال المنتجات الجديدة، ويتحقق ذلك من خلال التوصل لأفكار جديدة ومنتجات جديدة بالاعتماد على قدراتها التكنولوجية⁴.

2. علاقة الثقة التنظيمية بالمشرفين بالتوجه الإستراتيجي :

القائد أو المشرف يعتبر حلقة وصل رسمية بين المنظمة و الموظفين ، والمسؤول عن نقل سياسات المنظمة وأهدافها إلى الموظفين بشكل مباشرة، وثقتهم به كونه يسعى فعلا لمصالحهم يجعلهم أكثر تحفيزا نحو العمل دون أن يعترضهم الشك في استغلالهم⁵، وهذا ما أكده غراهام ودياني (2006) حيث أشاروا أن شعور العاملين بالثقة نحو قائدهم يؤدي بشعورهم بالارتياح وتنعكس هذه المشاعر بشكل إيجابي على أدائهم.

القائد يمنح الطاقة والتوجه اللازمين للفريق من أجل الاستمرار في التفكير المبدع والمبتكر⁶، كما وضع محمد (2010) أن التشجيع الإبداعي يتضمن سلوكيات القائد التي تحث العاملين على الابتكار والإبداع⁷، والثقة

¹ أميرة حاتم الحارثي، "دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية" (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، الإصدار السادس، السعودية، العدد52، سنة 2023، ص211.

² أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المنهل البحثية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2018، ص 144.

³ زكريا مطلق الدوري واحمد على صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019/7/30، ص 78.

⁴ عبود نجم نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2013، ص60.

⁵ احمد محمد الشايب ، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارة معاصرة، دار الأكاديميون لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص254.

⁶ مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري و القيادي الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سبتمبر 2021، ص62.

⁷ طعيمان جعبل طعيمان، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات، الآن للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2021، ص45.

بالقائد تعني الدرجة التي يحمل فيها القائد اتجاهات إيجابية نحو مصداقية العاملين وحسن نيتهم في ظل تبادل مواقف المخاطرة.¹

وبين (2008 prasad and Martens) و(2005 Porson) أن رغبة الأفراد بتحمل الخطر والمجازفة من أبرز خصائص المبدعين، كما يحقق الإبداع الميزة التنافسية للمؤسسة على منافسيها²، وبالتالي تكون المؤسسة دائما سبابة في سوق من خلال تقديم المنتجات الجديدة والمميزة.³

3. علاقة الثقة التنظيمية بزملاء العمل بالتوجه الإستراتيجي :

الثقة بين الموظفين في المؤسسة لها ميزات عديدة تساعد في تحقيق الأهداف المشتركة، حيث أكد رشيد(2003) بأن ثقة الموظفين داخل المنظمة عنصر مهم في تحقيق الاستقرار على المدى الطويل، فعلاقات الثقة تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، حيث أنها تهيء الظروف المناسبة لنجاح المؤسسات وتحسين العلاقات وتبادل الآراء والأفكار الابتكارية، مما يؤدي إلى توافر مقومات الأداء الابتكاري.⁴

عندما تسود الثقة في أجواء العمل، يؤدي ذلك إلى تعزيز التعاون وإضفاء الطابع المركزي على مسائل التواصل الفعال وتبادل المعلومات، ويمكن أن يعوض هذا عن القدرات المحدودة للعاملين⁵، كما يجعلهم أكثر استعدادا لخوض التحديات والمخاطر والعمل بجدية أكبر⁶، كل قدرات الاستشعار والاعتماد والتحويل الديناميكية تحتاج إلى إمكانيات الدعم التي تديرها قيادة الفريق⁷، التي بدورها تسهل المبادرة من خلال زيادة الثقة بالموظفين لبدء التغيير⁸. هذه الثقة تسهل من عملية التواصل والمبادرة وعملية اتخاذ القرارات والخطوات نحو التطور والابتكار.

¹السيدة ابراهيم محمود سعد، العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري "لدى مديرية الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية"،مجلة كلية التربية بالرفاق، العدد 81، أكتوبر 2013، ص 414.

²أحمد محمد الشايب، عنان محمد حمور، مرجع سبق ذكره، ص22.

³مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص103.

⁴السيدة ابراهيم محمود سعد، العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري، مرجع سبق ذكره، ص419.

⁵مهدي صالح مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره ،ص61.

⁶أحمد محمد الشايب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص250.

⁷جورج س.داي و بول ج.شوميكير، الرؤية الاستباقية وسرعة الاستجابة ، كيف يزدهر القادة اليقظون في عصر الاضطرابات الرقمية، دار رف للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2022.
https://books.google.dz/books?id=pYXhEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_vpt_buy#v=onepage&q&f=false

⁸ H.Skipton Leonard and Rachel Lewis ,Arthur and M. Freedman and Jonathan Passmore, The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development, Wiley2014,p 33.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118326404>

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الباحث في تحديد مشكلة الدراسة فهناك العديد من الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي لذا قمنا بجمع و مراجعة الدراسات السابقة المتاحة سواء كانت العربية أو الأجنبية .لذا سوف نتناول المطالب التالية :

المطلب الأول: دراسات متعلقة بالثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي .

المطلب الثاني: مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: دراسات متعلقة بالثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي

أولاً: دراسات متعلقة بالثقة التنظيمية

1. الدراسات العربية:

✓ دراسة (عبد الناصر طه 2023 مقالة) بعنوان: دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني.

استهدفت الدراسة اختبار تأثير خصائص الوظيفة بأبعادها الخمسة (تنوع المهارات، هوية العمل، تأثير وأهمية العمل الاستقلالية، والتغذية العكسية على الالتزام الوجداني لدى العاملين الإداريين بجامعة أسيوط، كما استهدفت أيضا دراسة الدور التفاعلي المعدل للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في المشرف أو الرئيس المباشر، الثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة العليا) في هذه العلاقة، وقد أجريت الدراسة التطبيقية على عينة طبقية عشوائية من العاملين الإداريين بجامعة أسيوط بمختلف التخصصات النوعية، حيث بلغ حجم العينة (376) مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على مزيج من الاستبيان الإلكتروني والورقي، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي موجب لخصائص الوظيفة كمتغير إجمالي جامع للأبعاد الخمسة على الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، أما عن الأبعاد الفرعية لخصائص الوظيفة، فقد تبين وجود تأثير معنوي موجب لكل من التغذية العكسية، وهوية العمل، وتأثير وأهمية العمل على السلوك الالتزام الوجداني، أيضا وجود تأثير معنوي موجب للثقة التنظيمية إجمالا على الالتزام الوجداني، وفي سياق اختبار الوساطة التفاعلية، أسفرت النتائج عن ثبوت الدور التفاعلي (المعدل) للثقة التنظيمية إجمالا في العلاقة بين خصائص الوظيفة كمتغير إجمالي والالتزام الوجداني، أما عن الدور المعدل لأبعاد الثقة التنظيمية، فقد أسفرت النتائج عن أن التفاعل الأول تفاعل التغذية العكسية (الثقة في الإدارة العليا) يعد أهم متغير مفسر للتباين في الالتزام الوجداني للعاملين الإداريين بجامعة أسيوط.

✓ دراسة (بهاء الدين مسعد سعد؛ شيماء مهدي إبراهيم مقالة-2022) بعنوان: دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

استهدف البحث اختبار العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والتعرف علي الدور الوسيط للثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتم تجميع البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء من خلال عينة بلغت (306) مفردة من العاملين بشركات الأدوية محل البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة طردية موجبة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في شركات الأدوية محل الدراسة، وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، وجود علاقة طردية موجبة بين الثقة التنظيمية لدى العاملين بشركات الأدوية محل الدراسة وبين سلوكيات المواطنة في تلك الشركات، وجود درجة توافق بين أبعاد الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، كما دعم وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط من تأثير أبعاد الشفافية الإدارية كمتغيرات مستقلة علي مستوى المواطنة التنظيمية للعاملين بشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات.

✓ دراسة (الهاشمي بجاج (2022) بعنوان: أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين-دراسة حالة- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثيرات الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي بالأغواط، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في الثقة التنظيمية بأبعادها الثقة في المعلومة، الثقة الأسلوب الثقة القيم الثقة في السياسات، ومتغير وسيط يتمثل في الرضا الوظيفي، ومتغير تابع يتمثل في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغ حجمها 413 مفردة حيث تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية واستخدام برنامجي (spss, SmartPis) بهدف دراسة مختلف العلاقات السببية بين مختلف المتغيرات المدروسة، وقد توصلت الدراسة التحقق من صحة النموذج المدروس بالمنطق الرياضي، إلى وجود علاقة إيجابية وأثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 لكل من الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، كما أن للثقة التنظيمية أثر بالغ الأهمية إحصائياً على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي أكثر منها لو كانت العلاقة بينهما بشكل مباشر.

✓ دراسة (موفق سهام ، أحمد ضيف مقالة 2017) بعنوان: مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق ولاء المؤسسة .

هدفت الدراسة لقياس أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة بالمشرفين، الثقة بزعماء العمل، الثقة بالإدارة) في تحقيق الولاء للمؤسسة، ولقد اختبرت الدراسة في مجال البحث العلمي، ممثلاً بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (90) فرداً عاملاً، كما استخدم الباحثان الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات كما استعاننا بجملة من الأدوات لاختبار فرضيات الدراسة منها المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، وبعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 21 للبرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود اثر للثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي لموظفي مركز البحث العلمي، وبناء على نتائج الدراسة تم التقدم بالعديد من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في توجيه أنظار مسؤولي المؤسسات المختلفة للدور الذي تمثله الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة.

2. الدراسات الاجنبية:

✓ دراسة ((adullah.M & tarek sayed& aymen monir-2024) بعنوان: تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام الوظيفي: التأثير المعتدل للهوية الوطنية.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الهوية الوطنية على الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنشآت الفندقية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، وتم تطوير نموذج مفاهيمي لإيجاد آلية تؤثر من خلالها الثقة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال عامل الهوية الوطنية، تم تطبيق تحليلات إحصائية متعددة لاختبار الفرضيات التي تم تطويرها في هذه الدراسة باستخدام نمذجة المعادلة المنظمة. وتم اختبار هذه الفرضيات من خلال استبيان المسح. وتم تطوير قياسات الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. شارك 212 موظفًا من 20 فندقًا في مدينة حائل بالمملكة العربية السعودية طوعًا في الدراسة الحالية. وتم فحص استجاباتهم باستخدام الانحدار الخطي، وتحليل العوامل التأكيدية، ونمذجة المعادلات الهيكلية. تكشف النتائج أن الثقة التنظيمية هي مؤشر إيجابي لجميع أنواع الالتزام التنظيمي (العاطفي، والاستمراري، والمعيارية). وتشير النتائج أيضًا إلى أن الجنسية لا تخفف بشكل كبير من تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام العاطفي أو الالتزام المعيارية. ومع ذلك، فإنه يخفف بشكل كبير من العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام بالاستمرارية. قد تساعد هذه الدراسة المديرين في فهم أفضل لأهمية الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. إن خلق بيئة مبنية على الثقة يمكن أن يساعد في زيادة ثقة الموظفين في مؤسساتهم، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى مستويات أفضل من الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي، الأمر الذي يمكن أن ينعكس بشكل إيجابي على ربحيتهم، وتشدد الدراسة على ضرورة أن تركز المنشآت الفندقية على الأبعاد المتعلقة بالثقة التنظيمية، بما

في ذلك الكفاءة والاعتمادية والنزاهة والشفافية، لأنها يمكن أن تؤدي إلى الالتزام التنظيمي للعاملين ونيهم في الاستمرار في منشآتهم.

✓ دراسة (6201 kailash&upasana-) بعنوان: الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

هدفت الدراسة لاكتشاف العلاقة بين بعض العوامل على المستوى التنظيمي، (الدعم التنظيمي المدرك، العدالة الإجرائية، التواصل) كمحددات للثقة التنظيمية، وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم جمع البيانات من 303 مشاركا من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا، ينتمون إلى شركات مختلفة في قطاع التصنيع والخدمات، تم استخدام المقاييس القياسية لتقييم الثقة التنظيمية والعوامل السابقة وعواقبها، وأظهرت النتائج أن المتغيرات السابقة ساعدت في تعزيز مستوى الثقة التنظيمية، ويرتبط وجود الثقة التنظيمية بشكل إيجابي بجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي كشف عنها أعضاء المؤسسة، كما توسطت الثقة التنظيمية جزئيا في العلاقة بين عوامل المستوى التنظيمي، ومن خلال هذه النتائج تم اقتراح أنه يجب على المنظمات سهيل العملية التي تؤدي إلى الثقة في الإدارة بحيث يشارك الموظفون بشكل أفضل في سلوك الأدوار الإضافية مما يؤدي إلى زيادة الفعالية الفردية و التنظيمية.

✓ دراسة (2016 hana salminen & pia & mika) بعنوان: أبعاد الثقة التنظيمية كسوابق للالتزام التنظيمي.

تبحث هذه الدراسة في الأبعاد المختلفة للثقة التنظيمية باعتبارها سوابق للالتزام التنظيمي للموظفين. تم جمع بيانات المسح الكمي من شركة غابات كبيرة 411 عينة وشركة كبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات 304 عينة في فنلندا. وتم استخدام نمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج من كلتا العينتين أن أبعاد الثقة غير الشخصية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي. حيث أن أبعاد الثقة بين الأشخاص لم يكن لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للموظفين. تلعب عدالة وقدرة سياسات وممارسات المنظمة دورًا مهمًا في تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين.

✓ دراسة (2014 Yar Ali Mete & Hüseyin serin) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية المدركة والتنظيمية الثقة في سلوك الالتزام التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية في صياغة الوظائف في نطاق أبعادها الهيكلية، مع التحقق من دور المنهج التنبؤي وتقدير الذات التنظيمي في هذا التأثير، حيث أن كل متغير من متغيرات الدراسة تم شرحه ضمن نطاق التنظيم الذاتي النظرية، فإنه يساهم في الأدب، تم جمع 655 عينة بيانات بطريقة الاستبيان في

هذه الدراسة، ووفقاً لنتائج الدراسة فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على صياغة الوظيفة في هذا التأثير، يلعب تقدير الذات القائم على المنظمة دوراً وسيطاً جزئياً، بينما تلعب الشخصية الاستباقية دوراً وسيطاً جزئياً. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يجب على المديرين ومديري الموارد البشرية الاهتمام بميكل المنظمة من أجل صياغة وظائف الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد هذه الدراسة على أن وحدة الموارد البشرية لا ينبغي أن تتجاهل احترام الذات وبنية الشخصية الاستباقية للأفراد العاملين على أساس المنظمة.

ثانياً: دراسات متعلقة بالتوجه الإستراتيجي

1. الدراسات العربية

✓ (دراسة محمد الطاهر احمد محمد علي،مقالة (2022بعنوان:أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، وتم بناء نموذج الدراسة استناداً على الأدبيات السابقة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. حيث وزعت (390) استبانة للمدراء، استرد منها (370) بنسبة (94.9%). والصالحة للتحليل عدد (345) بنسبة (88.5%). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة بين الأداء المؤسسي والتوجه الإبداعي بينما لا توجد علاقة بين الأداء المؤسسي وتوجه المنافسين والعملاء، حيث تم التوصل إلى انه توجد علاقة بين الأداء المؤسسي والتوجه نحو الإبداع وبينما لا توجد علاقة بين الأداء المؤسسي والتوجه نحو العملاء والمنافسين والتكنولوجيا، واقترحت الدراسة على متخذي القرار بالمؤسسات الخدمية العمل على تعزيز مستوي وعي المديرين بالتوجه الاستراتيجي من خلال ثقافة التوجه بسلوك وأبعاد وتوجهات في جميع أقسام وعمال المؤسسات.

✓ (دراسة (ميثاق طاهر الربيعي، صباح حميد مقالة-2018)بعنوان:التوجه الإستراتيجي الإستباقي وأثره على الأداء الإستراتيجي.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي الاستباقي على الأداء الإستراتيجي (التشغيلي _التنافسي) في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها، تكون مجتمع الدراسة من مركز وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها والبالغ عددها (8) شركات، أما وحدة المعاينة فقد شملت القيادات الإدارية العليا والبالغ عددهم (190) فرد، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اختبار نموذج الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من (19) فقرة، تم اعتماد عدد من الأساليب الإحصائية أبرزها

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار البسيط، و وصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء الاستراتيجي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ✓ دراسة (نوال شين، 2017) بعنوان: تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت إلى ثلاثة محاور، تمثل المحور الأول في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، أما المحور الثاني وهو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في أبعاد الاتجاه الاستراتيجي وهي أربعة (الرسالة، القيم التنظيمية، الرؤية، الأهداف) والمحور الأخير وهو المتغير التابع والمتمثل في أبعاد الأداء وهي خمسة أبعاد (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الأداء البيئي). ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الإصدار رقم (20). ولتحقيق هدف الدراسة، تم طرح الفرضية الرئيسية والتي تمثلت في: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية الأبعاد الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية) على الأداء (بعد العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية الأداء المالي الأداء البيئي) في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر". وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي على مستوى أداء شركة نפטال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.918)، عند مستوى دلالة (0.000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0,842)، أي أن 84.2% من التغيرات في الأداء ناتجة عن التغير في مكونات الاتجاه الاستراتيجي. وخلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات أهمها أن تعمل نפטال على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد الاتجاه الاستراتيجي في بيئتها التنظيمية خصوصا أنها لا تملك رؤية وقيم تنظيمية مكتوبة وواضحة، تصعب من مهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر نظاما متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، ووسيلة الترشيد لقرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء، وذلك لأن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للشركة، ويحقق لها نتائج إيجابية في جميع المجالات.

✓ دراسة (ميرنا أبو نجم مذكرة ماجستير 2017) بعنوان: اثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق التوجه الاستراتيجي بأبعاده نحو (العملاء، المنافسين، الإبداع، التكنولوجيا) على صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية. وتم استخدام الاستبانة مؤلفة من 43 عبارة موزعة حول أربع محاور لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة النهائية على 111 فرد من مختلف المستويات الإدارية والموظفين في شركات الاتصال السورية. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، واختبار العينات المستقلة، واختبار T لعينة واحدة، توصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها : جاء تطبيق التوجه نحو العملاء و التكنولوجيا بدرجة مرتفع، بينما جاء التوجه نحو المنافسين بدرجة متوسط ونحو الإبداع بدرجة منخفض، أيضا وجود فروق دالة إحصائية

فيما يتعلق بكل من التوجه الاستراتيجي وصناعة القرارات في شركات الاتصال السورية. كما اقترحت الدراسة تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من اجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التوجه الاستراتيجي. والعمل على إنشاء نظم معلومات إدارية لتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب تساعد على اتخاذ القرارات.

2. الدراسات الأجنبية

✓ دراسة (2022,negwan, Roselina, Sany, Nik, Mohd) بعنوان: هل التوجه الإستراتيجي دائما مفيد التحليل البعدي للعلاقة بين الابتكار واستدامة الأعمال: منظور القدرات الديناميكية من شركات التأمين الماليزية.

تهدف الدراسة الحالية لسد الفجوات الموجودة من الناحية النظرية والتطبيقية من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد الابتكار واستدامة الأعمال في قطاع التأمين في ماليزيا، والتأثيرات المعتدلة للتوجه الإستراتيجي على هذه العلاقة. تم جمع البيانات من 116 عينة. تم استخدام PLS-SEM لاختبار فرضيات الدراسة. تظهر النتائج أن ابتكار العمليات والمنتجات لهما تأثير كبير على استدامة الأعمال، ولكن ليس الابتكار الإداري، التوجه الإستراتيجي يخفف من العلاقة بين ابتكار العمليات والمنتجات واستدامة الأعمال، ولكن ليس مع الابتكار الإداري. ولهذا النتائج آثار نظرية مهمة بالنسبة لكل من ماليزيا والدول ذات الاقتصادات المماثلة. وستكون الدراسة بمثابة نقطة مرجعية لهذه البلد أن في محاولة فهم العوامل التي تؤثر على استدامة الأعمال.

✓ دراسة (2019Tuomas&Marko) بعنوان: تفاعل التوجهات الإستراتيجية في تطوير الحلول الذكية.

تبحث هذه الدراسة في التوجهات الإستراتيجية المختلفة المتاحة لشركات التكنولوجيا التي تقدم حلولاً ذكية لعملائها. حيث تم تصوير ثمانية نماذج أولية من الأساليب التي تستخدمها شركات التكنولوجيا لتطوير الحلول القائمة على ثلاثة توجهات إستراتيجية: (ريادة الأعمال، التكنولوجيا، السوق). تم إجراء مقابلات مع 25 مديراً تنفيذياً من خمس شركات تكنولوجية رائدة تعتبر رائدة في تطوير وبيع الحلول الذكية في الصناعات الخاصة بها. واستخدمت طريقة الحالة المقارنة النوعية لدراسة التفاعل. تكشف النتائج أن الحلول الذكية يمكن أن تسهل على شركات التكنولوجيا مزامنة توجهاتها الإستراتيجية من خلال تحسين القدرة على التعلم التنظيمي.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة للثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي

المطلب الثاني: مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول(1.1): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

عوامل المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الهدف	تهدف دراستنا إلى قياس اثر الثقة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي.	هدفت معظم الدراسات الى قياس اثر ابعاد الثقة التنظيمية والوقوف على معرفة علاقة التوجه الاستراتيجي مع متغيرات مختلفة .
من حيث الزمان والمكان	كانت دراستنا في مؤسسة الورود للعبور بولاية الوادي 2023/2024	كانت الدراسات في بيئة عربية و اجنبية: البحرين 2023، الجزائر-الأغواط 2022، المملكة العربية السعودية 2024، العراق 2018 سوريا 2017، ماليزيا 2022
من حيث العينة	تناولت دراستنا 70 موظف من مختلف رتبهم و درجاتهم	تناولت عينات مختلفة أقل أو أكبر من دراستنا
من حيث المتغيرات	اعتمدت دراستنا على متغيرين هما الثقة التنظيمية و التوجه الاستراتيجي	تناولت الدراسات متغيرات مختلفة منها : - الالتزام الوظيفي . - المواطنة التنظيمية . -الأداء الاستراتيجي . - صناعة القرارات الخ.
من حيث القطاع	استهدفت دراستنا عينة من القطاع الخاص ذات طابع صناعي.	تنوعت الدراسات بين القطاع الخاص و العام : -منشآت فندقية . -شركات أدوية وكيمائيات . -وزارة النقل العراقية . -شركات الاتصال .

المصدر: من إعداد الطلبة

بعد اطلاعنا على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة نقول أن الدراسة الحالية استفادة كثيرا من الدراسات التي سبقتها حيث حاولت توظيف الجهود السابقة للوصول لمعالجة وتشخيص المشكل بشكل دقيق ومنها ما يلي:

- ❖ استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة مناسبة للعنوان البحثي الموسوم ب "اثر الثقة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي"؛
- ❖ استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الوصول للمنهج المناسب والملائم للدراسة؛
- ❖ إثراء البحث بالجانب النظري من خلال الاطلاع على تلك الدراسات؛
- ❖ الاستفادة من تحديد نقطة انتهاء الدراسات السابقة لتنطلق منها دراستنا ونواصل ما جاءت به الدراسات؛

❖ بناء المخطط الفرضي للدراسة بعد الاطلاع على النماذج المطروحة.

ثانيا: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

تعتبر الدراسة الحالية أول دراسة تجمع بين متغيري الثقة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي على حد معلومات الباحثين، تناولت الدراسة الحالية الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، والثقة بالزملاء) والتوجه الاستراتيجي وهي أبعاد لم يتم دراستها مع بعض في الدراسات السابقة.

من خلال الدراسات السابقة واستعراض أوجه الاتفاق والاختلاف نقول أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في الهدف العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب وتتمثل الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة في:

❖ تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة؛

❖ تضمنت هذه الدراسة إضافة معرفة جديدة بالربط بين متغيرين لم يسبق لأي دراسة الربط بينهما؛

❖ أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الورود للعطور بالوادي، حيث لم يسبق أن أجرت أي دراسة عاجلت هذا الموضوع على المؤسسة محل الدراسة؛

من العرض السابق يتضح أن الدراسة الحالية عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع اثر الثقة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي وشمول عينتها ل48 رئيس مصلحة وموظف واستخدام أداة الاستبانة وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 22 واعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مناقشة الجوانب النظرية والأدبية والدراسات السابقة لكل من الثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة، حيث يظهر أن الثقة التنظيمية تلعب دورًا حيويًا وأساسيا في توجيه إستراتيجيات المؤسسة واتخاذ القرارات الملائمة وأداء المؤسسة بشكل عام، فبناء ثقة قوية داخل المؤسسة يمكن أن يكون عاملا محفزًا لتحقيق الأهداف والعمل بفعالية كما يعزز الشعور بالانتماء والالتزام من طرف الموظفين.

الفصل الثاني:
الجانب التطبيقي ودراسة الحالة

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري في الفصل الأول، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي وهذا عن طريق إجراء دراسة تطبيقية على إحدى المؤسسات الاقتصادية، ويهدف هذا الفصل لدراسة أثر الثقة التنظيمية على التوجه الإستراتيجي لمؤسسة الورود للعطور بالوادي بواسطة أسلوب التحليل الإحصائي 22spss v. وينقسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث كيفية بناء وتصميم أداة الدراسة، وذلك من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات وإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثبها، لننتقل بعدها إلى عرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات:

أولاً: تحديد المنهج المتبع

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وذلك نظراً لملائمته طبيعة الدراسة من أجل الإجابة على الإشكالية وإثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعية، فهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً فهو لا يتوقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة إنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها، معتمدين في ذلك أسلوب دراسة حالة، بالإضافة إلى اعتماد المنهج الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة مستخدمين في ذلك برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 22V كما قام الطلبة استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة الموجودة في هذا البرنامج، وذلك لإعطاء صورة واضحة من أجل فحص البيانات الإحصائية، وفي ما يلي الأساليب المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: هو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر بتطبيق الانحدار الخطي البسيط.

- معامل بيرسون: يتم استخدامه في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 ، $+1$.

- اختبار **(F(F-test)** لمعرفة علاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير إلى نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

- اختبار **(T(T-test)** لمعرفة تأثير بين المتغيرين: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (sig) المصاحبة لقيمة T فإذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية. أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية وحدودها

1. مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة كل العناصر التي يمكن أن تتضمنها الدراسة، كما يشير إلى المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم بدراستها الباحث، أي جميع المفردات التي نرغب بالحصول على استنتاجات حولها⁵³. يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في مؤسسة الورود للطور بالوادي من الموظفين و ، رئيس مصلحة .

2. التعريف بالمجتمع:

مؤسسة الورود الصناعية لصناعة الروائح والطور بولاية الوادي، شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) أسست سنة 1983 لصاحبها محمد جديدي برأسمال اجتماعي قدره 200.000.000 دج، تقع في المنطقة الصناعية بكوينين بمساحة 4000م، هي مؤسسة تعمل في مجال صناعة وتسويق العطور وإنتاج مواد التغليف والتعليب، تقدم منتجات عطرية عالية الجودة كما تلتزم بمعايير الجودة العالمية لضمان رضا عملائها، ويصل عدد العمال في المؤسسة اليوم إلى 170 عامل. الهيكل التنظيمي للمؤسسة (انظر الملحق رقم 03).

3. عينة الدراسة:

إن اختيار عينة الدراسة من العناصر الأساسية والمهمة، فالعينة المختارة يجب أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه حتى تمثله تمثيلاً صحيحاً، وقد اعتمدنا في دراستنا العينة العشوائية البسيطة، نظراً لكون مفردات مجتمع البحث معروفة ومتجانسة وحتى تكون الدراسة أكثر موضوعياً وأكثر تعبيراً عن مدى مساهمة الثقة التنظيمية وأثرها على التوجه الاستراتيجي.

⁵³صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 28

تم توزيع الاستبيان على 70 فرد من أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 63 استبيان وبعد الفرز تم إلغاء 15 لعدم جدية الباحثين في الإجابة عليه أو عدم استكمال شروط ملئه.

والجدول التالي يوضح فرز الاستبيانات المسترجعة:

الجدول رقم(2-1): إحصائيات خاصة باستمارات الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
%100	70	عدد الاستمارات الموزعة
%21.43	15	عدد الاستمارات الملغاة
%10	7	عدد الاستمارات المفقودة
%68.57	48	عدد الاستمارات الواردة

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: قائمة الاستبيان

سيترك هذا المطلب لكيفية إعداد الاستبيان، وهيكل الاستبيان وطرق معالجته.

أولاً: إعداد قائمة الاستبيان

1. بناء أداة الاستبيان:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت والإمكانات المتاحة، تم التركيز على الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة ألا وهي "الاستبيان"، بغية الإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة، والتي صممت على شكل عبارات تعالج أثر الثقة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي في شركة الورود للعطور بالوادي.

2. تصميم الاستبانة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم إعداده من ثلاث أجزاء على النحو التالي:

- الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية.
- الجزء الثاني: ويتعلق بمحور الثقة التنظيمية، وينقسم إلى ثلاثة أبعاد كالتالي:
 - ❖ البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا والذي يضم 6 عبارات.
 - ❖ البعد الثاني: الثقة بالمشرفين ويضم أيضا 6 عبارات.
 - ❖ البعد الثالث: الثقة بزملاء العمل ويضم 6 عبارات أيضا.
- الجزء الثالث: ويتعلق بمحور التوجه الاستراتيجي ويضم 12 عبارة.

من أجل الإجابة على الأسئلة الاستبيان والاطلاع على آراء وتوجهات المستجوبين اعتمدنا على أسس مقياس ليكارت الثلاثي LIKERT SVALE الذي يحتوي ثلاث إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة، كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارت الثلاثي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: عصام الدين أمين أبو عفلة، المعلومات والبحوث التسويقية، طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 200.

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الثلاثي الدنيا والعليا كما يلي:⁵⁴

- حساب المدى $1=2-3$
- طول الخلية $0.66=2/3$
- الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + أقل قيمة في المقياس

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي مع مستوياته

مستوى توفر القيم	المستوى على سلم ليكارت	قيمة المتوسط الحسابي
ضعيف	غير موافق	1.66 من 1 إلى
متوسط	محايد	2.33 من 1.67 إلى
جيد	موافق	3 من 2.34 إلى

المصدر: عصام الدين أمين أبو عفلة، مرجع سبق ذكره، ص 201

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يؤخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الاستبانة

يقصد بصدق أداة الاستبانة أن هذه الأداة صالحة لقياس ما أعدت لأجله، كما يعرف صدق أداة الدراسة على انه يشمل الاستمارة على كل عنصر من العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفردتها من ناحية أخرى، حيث يجب أن تكون مفهومة.

1- الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة، وقد أخذنا بعين الاعتبار كل الملاحظات التي قدمها لنا، ومن خلال توصياته ومقترحاته قمنا بالتعديلات اللازمة، ليكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق.

⁵⁴عصام الدين أمين أبو عفلة، مرجع سبق ذكره، ص 201

2- ثبات أداة الدراسة:

لقد تم إجراء اختبار الثبات على جميع بنود الاستبيان باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للتعرف على مدى ثبات الاستبيان وفقراته، فكلما كان معامل ألفا كرونباخ (0.6) فأكثر دل على الثبات والاتساق الداخلي لمقياس المستخدم، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم (2-4): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الثقة التنظيمية	18	0.800
التوجه الاستراتيجي	12	0.750
معامل الثبات العام	30	0.848

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه بأن معامل ثبات المحور الأول ككل "الثقة التنظيمية" بلغت قيمته "0.800" حيث أن $(\alpha \geq 0.6)$ وتعتبر قيمة جيدة جدا. كما ويتضح أيضا بأن معامل ثبات المحور الثاني ككل "التوجه الاستراتيجي" بلغت قيمته "0.750" حيث أن $(\alpha \geq 0.6)$ وتعتبر قيمة جيدة جدا أيضا. أما عن معامل الثبات العام ككل فقد بلغت قيمته "0.848" حيث أن $(0.8 < \alpha \leq 0.9)$ وتعتبر قيمة جيدة جدا. وهذا ما يعكس مدى التجانس والاتساق الداخلي لبنود الاستبيان ومدى مصداقية المستجوبين، وبالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمحورت نتائج الدراسة على المتغيرات الأساسية في دراستنا والمتمثلين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث المتمثلة في: الثقة بزلاء العمل، الثقة بالمشرفين والثقة بالإدارة العليا. والتوجه الاستراتيجي، حيث تم مناقشة هذه النتائج من خلال جداول ودوائر نسبية وأعمدة بيانية مع فرضيات البحث للدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يحتوي هذا المطلب على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال إجاباتهم على الاستبيان، بالإضافة إلى تحليل وتفسير هذه النتائج.

أولاً: المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة:

من خلال نتائج الاستقصاء وبناء على معلومات الاستبيان وجدنا أن العينة محل الدراسة تمتاز بمجموعة من الخصائص الشخصية نوضحها كما يلي:

1- التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب الجنس

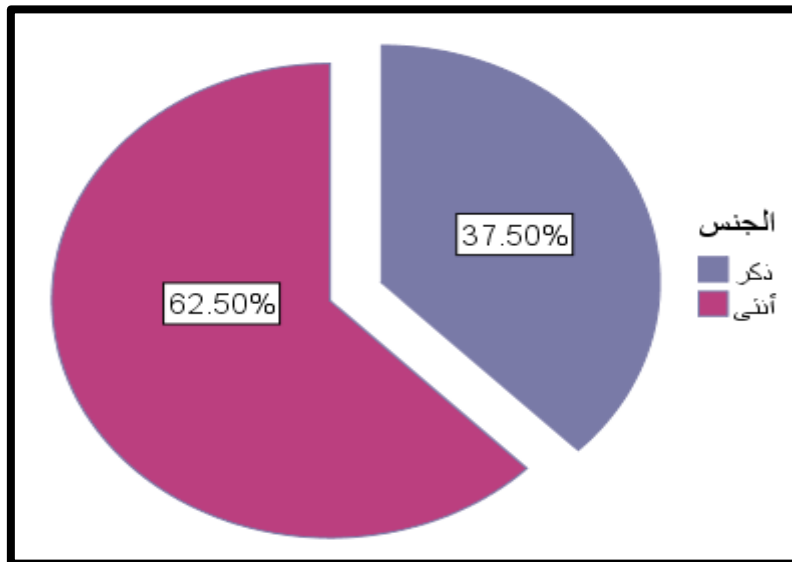
يظهر الجدول والشكل البياني التاليين النتائج المتحصل عليها حسب النوع الاجتماعي (الجنس)

الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	37.5%
أنثى	30	62.5%
المجموع	48	100 %

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج spss

الشكل رقم (2-1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج spss

من خلال الجدول والشكل اتضح أن عينة الدراسة كانت أغلبها إناث (62.5%) أما نسبة الذكور فقد بلغت (37.5%) ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

2- توزيع عينة الدراسة حسب السن

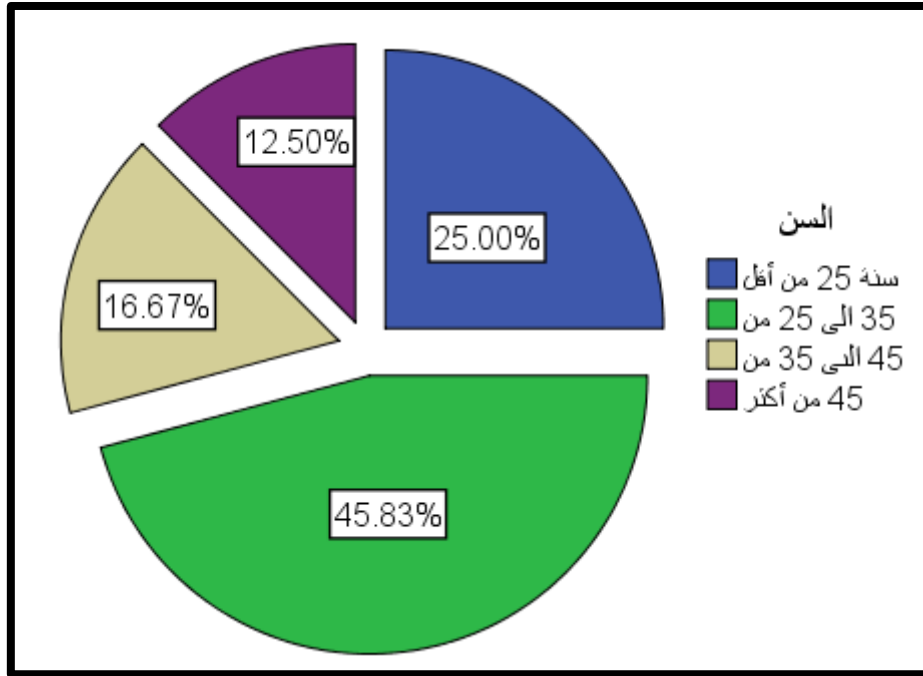
يظهر الجدول والشكل البياني التاليين النتائج المتحصل عليها حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
25%	12	أقل من 25 سنة
45.8%	22	من 25 سنة إلى 35 سنة
16.7%	8	من 36 سنة إلى 45 سنة
12.5%	6	أكثر من 45 سنة
100 %	48	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج spss

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج spss

يتضح من النتائج أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي "من 25 سنة إلى 35 سنة" حيث بلغت نسبتها المئوية 45.8%، تليها "أقل من 25 سنة" بنسبة بلغت 25%، وفئة "من 36 سنة إلى 45 سنة" فقد بلغت نسبتها 16.7%، أما النسبة الأضعف فقد كانت من نصيب "أكثر من 45 سنة" حيث بلغت 12.5%.

ويمكن تفسير هذه النسب مع الأخذ بالحسبان تاريخ نشأة المؤسسة وكذا حساسية القطاع ومتطلبات العمل فيه من خصائص ومميزات، حيث يستقطب غالبا فئات الشباب ذوي الطاقة والحيوية الأعلى .

3- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

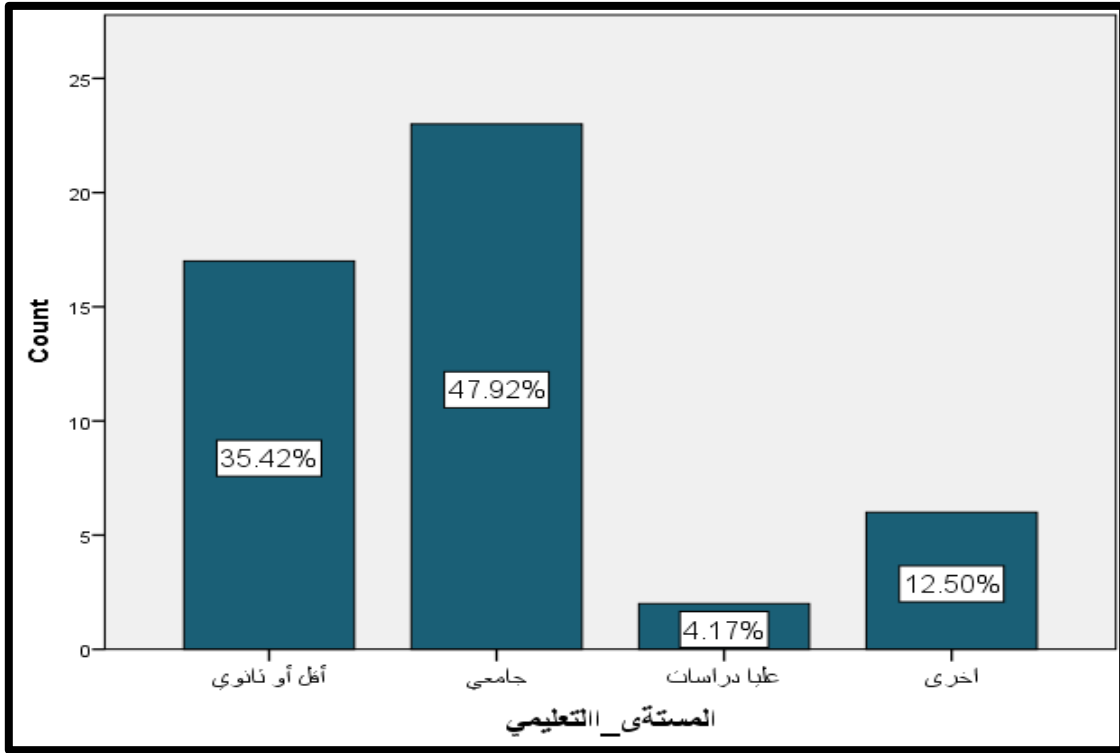
يظهر الجدول والشكل البياني التاليين النتائج المتحصل عليها حسب الوظيفة.

الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
35.4%	17	ثانوي أو أقل
47.9%	23	جامعي
4.2%	2	دراسات عليا
12.5%	6	أخرى
100 %	48	المجموع

من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج spss

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن نسبة المستوى التعليمي الغالبة هي فئة "جامعي" حيث 47.9% ، تليها فئتين "ثانوي أو أقل" و "أخرى" بنسبة 35.4% و 12.5% أما الفئة الأقل "دراسات عليا" بنسبة بلغت 4.2% .

وهذا يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين أكثر وبالتالي فهو مؤشر واضح وصريح على كفاءتهم العالية والقدرة على إنجاز الأعمال ، كما ويمكنهم أيضا فهم وإدراك متغيرات الدراسة والإجابة عنها بالكفاءة المطلوبة.

4- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

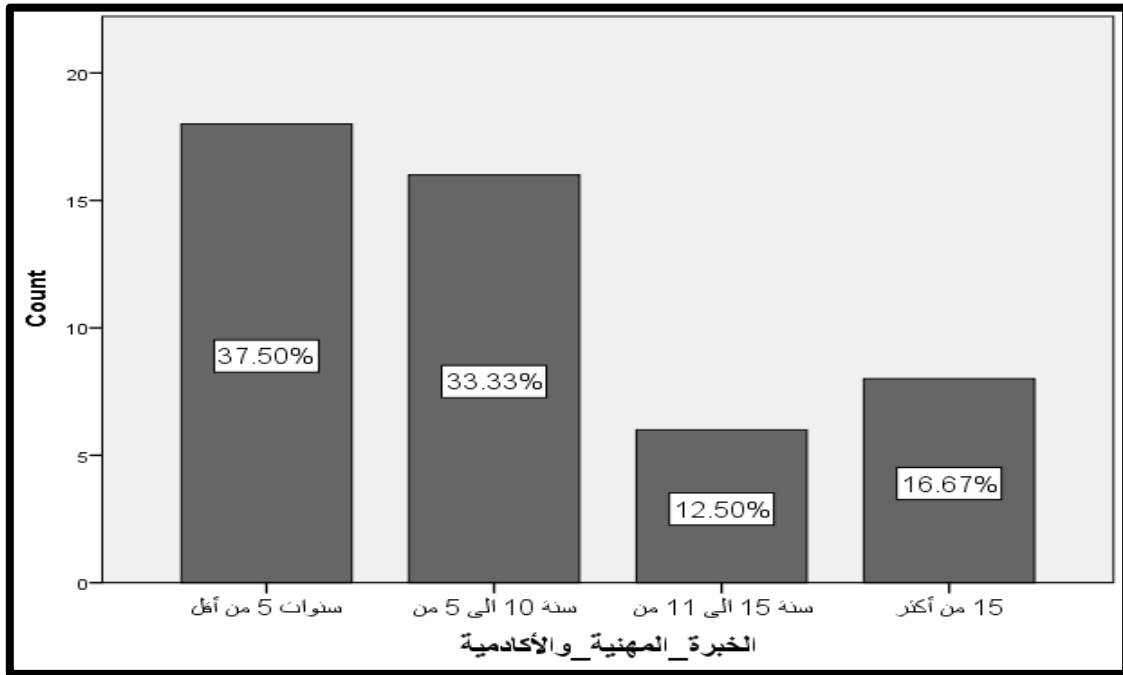
يظهر الجدول والشكل البياني التاليين النتائج المتحصل عليها حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	37.5%
من 5 إلى 10 سن	16	33.3%
من 11 إلى 15 سنة	6	12.5%
أكثر من 15 سنة	8	16.7%
المجموع	48	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج spss

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن فئة (أقل من 5 سنوات) هي الأكثر نسبة حيث بلغت 37.50% تليها فئة (من 5 إلى 10 سن) بنسبة 33.33%، وبلغت نسبة (أكثر من 15 سنة) و (من 11 إلى 15 سنة) 12.50% و 16.67%.

وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرات.

5- التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة

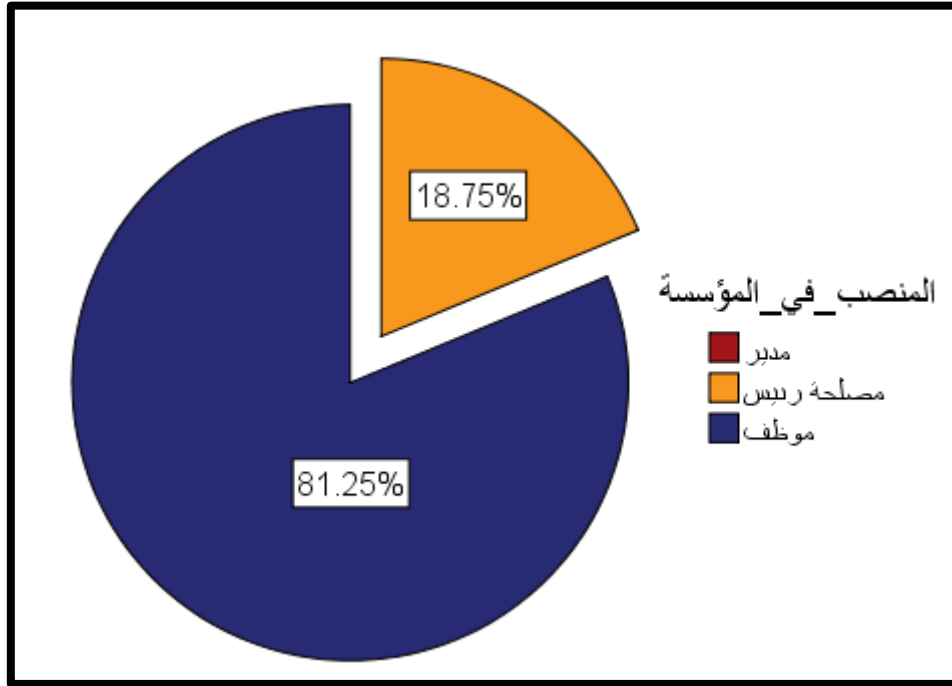
يظهر الجدول والشكل البياني التاليين النتائج المتحصل عليها حسب النوع الاجتماعي (الجنس)

الجدول رقم (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	المنصب في المؤسسة
0%	0	مدير
18.8%	9	رئيس مصلحة
81.2%	39	موظف
100 %	48	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج spss

الشكل رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول والشكل اتضح أن عينة الدراسة كانت أغلبها موظفين (81.25%) أما نسبة رئيس مصلحة فقد بلغت (18.75 %)

وهذا أمر بديهي حيث يرجع ذلك إلى طبيعة إلى التسلسل الهرمي لرتب الموظفين.

ثانيا: تحليل نتائج محاور الاستبيان

سنقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المتعلقة بالمحورين التسويق الداخلي والمشاركة المعرفية وترتيب عبارات كل محور وتحديد قيمة المتوسط الحسابي بناء على قيمة المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت الثلاثي.

1- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور الثقة التنظيمية

سنقوم بتفسير كل بعد من أبعاد هذا المحور كل على حدى، وكذا تحليل عبارات كل بعد بشكل منفرد.

✓ تحليل عبارات البعد الأول الثقة بالإدارة العليا :

الجدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالإدارة العليا

المستوى	ا ل ت ر ت ي ب	الانحراف المعيار ي	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	العبرة
				العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	
متوسط	3	0.753	2.16	18	20	10	تسعى الإدارة العليا على وضع أهداف مشتركة
				37.5%	41.7%	20.8%	
متوسط	5	0.820	2.08	18	16	14	تعمل الإدارة على تمييز جهود وإسهامات الموظفين وتكافئهم عليها
				37.5%	33.3%	29.2%	
متوسط	4	0.831	2.10	19	15	14	تشجع الإدارة العليا على طرح أفكار ومنتجات جديدة
				39.6%	31.3%	29.2%	
جيد	1	0.764	2.39	27	13	8	توفر الإدارة ظروف عمل مناسبة
				56.3%	27.1%	16.7%	
متوسط	2	0.797	2.20	21	16	11	تقدم الإدارة يد المساعدة والعون لجميع الموظفين
				43.8%	33.3%	22.9%	
متوسط	6	0.833	1.83	13	14	21	تحرص الإدارة على إشراك الموظفين بكل القضايا المستقبلية
				27.1%	29.2%	43.8%	
متوسط		0.799	2.05	المجموع الكلي للبعد الثالث			

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسط على أثر الثقة بالإدارة العليا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.05) مدى موافقتهم على هذا التكوين، وهو متوسط يقع ضمن الفئة محايد من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الثاني" في أداة الدراسة المقابل للمستوى متوسط.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول أن أفراد العينة يقرون بدرجة متوسط على أثر الثقة بالإدارة العليا، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتيبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة 4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.39 أي بنسبة جيد، وهذا يدل على أن الإدارة توفر ظروف عمل مناسبة. تليها العبارات 5 و1 و3 و2 و6 بالترتيب حيث بلغ متوسط حساب كل عبارة 2.20 و 2.16 و 2.10 و 1.83 أما أي بدرجة متوسط، وهذا يدل على أن:

- ❖ تقدم الإدارة يد المساعدة والوعون لجميع الموظفين؛
- ❖ تسعى الإدارة العليا على وضع أهداف مشتركة؛
- ❖ تشجع الإدارة العليا على طرح أفكار ومنتجات جديدة؛
- ❖ تعمل الإدارة على تتمين جهود وإسهامات الموظفين وتكافئهم عليها؛
- ❖ تحرص الإدارة على إشراك الموظفين بكل القضايا المستقبلية؛
- ✓ تحليل عبارات البعد الثاني الثقة بالمشرفين:

الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالمشرفين

المستوى	ا ل ت ر ت ي ب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	
جيد	2	0.736	2.39	26	15	7	يهيئ مشرفي الجو المشجع والمحفز على العمل
				54.2%	31.3%	14.6%	
متوسط	4	0.794	2.08	17	18	13	يسمح لك مشرفك في العمل بالمشاركة في اتخاذ القرار
				35.4%	37.5%	21.3%	
متوسط	3	0.858	2.16	22	12	14	يتعامل مشرفك في العمل بعدالة ومساواة بين الموظفين
				45.8%	25%	29.2%	
متوسط	5	0.782	2.06	16	19	13	يهتم المشرفون باحتياجات الموظفين ورغباتهم
				33.3%	39.6%	27.1%	
جيد	1	0.743	2.52	32	9	7	يعتمد المشرف على الموظفين في تنفيذ الأعمال
				66.7%	18.8%	14.6%	
ضعيف	6	0.885	1.39	17	11	20	المشرفون يشجعون الموظفين على الإبداع
				35.4%	22.9%	41.7%	
متوسط		0.799	2.10				المجموع الكلي للبعد الثاني

المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسط على وجود الثقة بالمشرفين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.10) مدى موافقتهم على هذا التكوين، وهو متوسط يقع ضمن

الفئة محايد من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الثاني" في أداة الدراسة المقابل للمستوى متوسط.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول أن أفراد العينة لا يرفضون قطعاً أثر الثقة بالمشرفين، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة 5 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.52، وهذا يدل على اعتماد المشرف على الموظفين في تنفيذ الأعمال. تليها العبارة 1 حيث بلغ متوسط حسابي 2.39، وهذا يدل على تهيئة مشرفي الجو المشجع والمحفز على العمل.

أما العبارات 3 و2 و4 بمتوسطات حسابية 2.16 و 208 و 206 أي بدرجة متوسط وهذا يدل على أن :

- ❖ يتعامل مشرفك في العمل بعدالة ومساواة بين الموظفين؛
- ❖ يسمح لك مشرفك في العمل بالمشاركة في اتخاذ القرار؛
- ❖ يهتم المشرفون باحتياجات الموظفين ورغباتهم؛

أما العبارة 6 فقد احتلت المرتبة 6 والأخيرة حيث بلغ متوسط حسابها 1.39 بدرجة ضعيف في سلم ليكارت الثلاثي وهذا يدل أن ليس هناك تشجيع من المشرفون للموظفين على الإبداع.

✓ تحليل عبارات البعد الثالث الثقة بزلاء العمل:

الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بزلاء العمل

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	
جيد	3	0.769	2.560	35	5	8	يشجع زملاء العمل على روح المبادرة
				72.9%	10.4%	16.7%	
جيد	1	0.676	2.604	34	9	5	يتشارك زملائي في تقاسم ومشاركة المعرفة
				70.8%	18.8%	10.4%	
جيد	2	0.580	2.562	29	17	2	يسعى زملائي للتعاون للعمل الجماعي
				60.4%	35.4%	4.2%	
جيد	4	0.791	2.395	28	11	9	يوجد إتصال وتواصل دائم ومستمر بين زملاء العمل
				58.3%	22.9%	18.8%	
متوسط	6	0.833	2.333	27	10	11	أقوم بمشاركة خبرتي للموظفين الجدد بهدف إفادتهم
				56.3%	20.8%	22.9%	
جيد	5	0.788	2.377	27	12	9	يوجد تواصل مع زملائي في العمل حتى خارج المؤسسة
				56.2%	25%	18.8%	
			2.471	0.739	جيد		المجموع الكلي للبعد الأول

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة جيد على أثر الثقة بزملاء العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (2.47) لمدى موافقتهم على هذا التكوين، وهو متوسط يقع ضمن الفئة موافق من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الثالث" في أداة الدراسة المقابل للمستوى جيد، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على أثر الثقة بزملاء العمل ، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.739.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول أن أفراد العينة يقرون بأثر الثقة بزملاء العمل ، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة 2 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.604 وانحراف معياري 0.676، وهذا يدل على إقرار مشاركة زملائي في تقاسم ومشاركة المعرفة. تليها العبارات 3 و1 و4 و6 بالترتيب حيث بلغ متوسط حساب كل عبارة 2.562 و 2.560 و 2.395 و 2.377، وهذا يدل على أن:

❖ يسعى الزملاء للتعاون والعمل الجماعي؛

❖ يشجع زملاء العمل على روح المبادرة؛

❖ يوجد اتصال وتواصل دائم ومستمر بين زملاء العمل؛

❖ يوجد تواصل مع زملائي في العمل حتى خارج المؤسسة؛

أما العبارة 5 فقد احتلت المرتبة 6 والأخيرة حيث بلغ متوسط حسابها 2.333 بدرجة متوسط في سلم

ليكارت الثلاثي، وهذا يدل أن هناك حياد كبيرة في كون القيام بمشاركة خبرتي للموظفين الجدد بهدف إفادتهم.

✓ تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور التوجه الاستراتيجي

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور التوجه الاستراتيجي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات				
			موافق	محايد	غير موافق		
			العدد	العدد	العدد		
			النسبة %	النسبة %	النسبة %		
جيد	4	0.818	2.39	10	9	28	تحاول الشركة توظيف أفكار جديدة عند تقديم وتطوير المنتج
				20.8%	18.8%	60.4%	
جيد	1	0.592	2.77	4	3	41	تقدم الشركة منتجات جديدة لسوق
				8.3%	6.3%	85.4%	
متوسط	9	0.874	2.14	15	11	22	لدى الشركة استجابة سريعة لتهديدات المنافسين
				31.3%	22.9%	45.8%	
متوسط	10	0.761	2.12	11	20	17	منحا لموظفين شعور إيجابي يؤدي إلى زيادة روح المبادرة
				22.9%	41.7%	35.4%	
متوسط	5	0.812	2.25	11	14	23	تقاسم المعرفة بين فريق العمل يجعلهم أكثر استعداد لتطوير العمل
				22.9%	29.2%	47.9%	
جيد	2	0.794	2.41	9	10	29	تعاون فريق العمل يولد أفكار جديدة ومنتجات جديدة
				18.8%	20.8%	60.4%	
متوسط	11	0.881	2.10	16	11	21	تعاون الموظفين مع الإدارة يجعلهم يخوضون المخاطرة
				33.3%	22.9%	43.8%	
متوسط	7	0.883	2.16	15	10	23	يتم تحقيق رغبات الزبائن من أجل التميز عن المنافسين
				31.3%	25%	45.8%	
متوسط	7	0.858	2.16	14	12	22	أشعر أي جزء من المؤسسة
				23%	25%	45.8%	
متوسط	12	0.805	1.89	18	17	13	المؤسسة تتبنى الكثير من القرارات التي أعتمدها الموظفين
				37.5%	35.4%	27.1%	
متوسط	6	0.856	2.22	13	11	24	تحفيز الموظفين يعزز من قدرتهم على الإبداع
				27.1%	22.9%	50%	
جيد	2	0.820	2.41	10	8	30	تسعى إدارة المؤسسة لمواكبة واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة
				20.8%	16.7%	62.5%	
متوسط		0.812	2.25				المجموع الكلي للمحور الثاني

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح بأن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسط على التوجه الاستراتيجي،

حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.25) مدى موافقتهم ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة محايد من فئات مقياس

ليكارت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "الثاني" في أداة الدراسة المقابل للمستوى متوسط.

ومن نتائج الجدول يمكننا القول أن أفراد العينة يقرون بدرجة متوسط على التوجيه الاستراتيجي ، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارات 2 و6 و12 و1 بدرجة جيد حيث بلغ متوسط حساب كل منها ترتيبا 2.77 و 2.41 و 2.39 ، وهذا يدل على أن :

- ❖ تقدم الشركة منتجات جديدة لسوق؛
- ❖ تعاون فريق العمل يولد أفكار جديدة ومنتجات جديدة؛
- ❖ تسعى إدارة المؤسسة لمواكبة استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة؛
- ❖ تحاول الشركة توظيف أفكار جديدة عند تقديم وتطوير المنتج؛

أما العبارات 5 و 11 و 9 و 8 و 3 و 4 و 7 و 10 فقد كان متوسط حسابها محصور في مستوى متوسط أي (1.66-2.33) ، وهذا يدل على الحيادية في قبول أو رفض العبارات التالية :

- ❖ تقاسم المعرفة بين فريق العمل يجعلهم أكثر استعداد لتطوير العمل؛
- ❖ تحفيز الموظفين يعزز من قدرتهم على الإبداع؛
- ❖ أشعر أنني جزء من المؤسسة؛
- ❖ يتم تحقيق رغبات الزبائن من أجل التميز عن المنافسين؛
- ❖ لدى الشركة استجابة سريعة لتهديدات المنافسين؛
- ❖ منح الموظفين شعور إيجابي يؤدي إلى زيادة روح المبادرة؛
- ❖ تعاون الموظفين مع الإدارة يجعلهم يخوضون المخاطرة؛
- ❖ المؤسسة تتبنى الكثير من القرارات التي أعتمدها الموظفين؛

وهذا يرجع لعدم الجدية في الإجابة أو عدم فهم العبارة بشكل جيد.

المطلب الثاني: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة و تفسير النتائج

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لاختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، كما ويهدف هذا المطلب إلى توظيف الأساليب الإحصائية التحليلية لقياس أثر المتغيرات الرئيسية والفرعية في المتغير التابع.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية بتوظيف الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط الرتب لـ "بيرسون" (pearson) وذلك لتوافقه مع الاختبارات المعلمية غرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

- اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل معرفة اعتدالية التوزيعات تحديد أي من الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية التي تناسب الدراسة، نقوم بداية بإجراء التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، من أجل ذلك تم اللجوء إلى اختبار جودة المطابقة -Shapiro Wilk تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات هذه الدراسة، لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً. ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار.

الجدول (2-14) Tests of Normality لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			اختبار نوع التوزيع لبيانات إجابات العينة
	Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
طبيعي	0.523	48	0.979	0.200	48	0.087	محور الثقة التنظيمية
طبيعي	0.157	48	0.965	0.200	48	0.099	محور التوجه الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار -Shapiro Wilk ويظهر أن مستوى المعنوية لمحورين الثقة التنظيمية ومحور التوجيه الإستراتيجي sig 0.523 و 0.157 وهي نسب أكبر من 0.05.

ومنه يمكننا إتباع التوزيع الطبيعي للبيانات وهذا ما يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

2- اختبار علاقات الارتباط لعينة الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة سنعمد على حساب معامل ارتباط (pearson) للتعرف على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة اختبار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد.

والجداول التالية توضح ذلك

جدول رقم (2-15): قيم الارتباط لمعامل (pearson) بين الثقة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي

مستوى الدلالة	التوجه الاستراتيجي	
0.03	0.312	بعد الثقة بالإدارة العليا
0.00	0.387	بعد الثقة بالمشرفين
0.00	0.460	بعد الثقة بزملاء العمل
0.00	0.509	محور الثقة التنظيمية
دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)		

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول على محور التوجه الإستراتيجي كلها كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) وكذا المحور الأول ككل على المحور الثاني.

حيث يظهر وجود علاقة ارتباط ضعيفة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.312 وذلك لأنها تقع ضمن مجال الارتباط ضعيف (أقل أو يساوي 0.3) بين الثقة بالإدارة العليا و التوجه الاستراتيجي وهذا ما يشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.03 وهو اقل من 0.05 أي أن علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.05.

ويظهر أيضاً وجود علاقة ارتباط ضعيفة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.387 وذلك لأنها تقع ضمن مجال الارتباط مستوى ضعيف (أقل أو يساوي 0.3) بين الثقة بالمشرفين والتوجه الاستراتيجي وهذا ما يشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.000 وهو اقل من 0.05 أي أن علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.05.

وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.460 وذلك لأنها تقع ضمن مجال الارتباط مستوى متوسط (من 0.3 إلى 0.7) بين الثقة بزملاء العمل والتوجه الاستراتيجي وهذا ما تشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 أي أن علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.05.

ومن هذه النتائج يمكن القول انه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين محاور الدراسة.

ومنه هناك مبرر قوي لقبول الفرضية الرئيسية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة التنظيمية وأثرها على التوجيه الاستراتيجي، من خلال محاوره عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

تضمنت هذه الفرضية أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≥ 0.05) بين محاور الدراسة. ومن أجل اختبار هكذا فرضية التي تعتبر لب البحث يجب التأكد من صلاحية النموذج ، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل تباين الانحدار (Analysis of variance) وتحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multiple Regression Analysis) وذلك بغرض تحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير الثابت

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة
الانحدار	1	266.167	266.167	16.086	0.25	0.00
الخطأ	46	761.146	16.547			
المجموع	47	1027.313				
دالة إحصائية عند مستوى معنوية (≥ 0.05)						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن قيمة (F) بلغ 16.086 ومعامل التحديد (R) 0.25 وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 وهو أصغر من مستوى الدلالة المفروض 0.05 ومنه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار في هذه الفرضية.

جدول رقم (2-17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط التدريجي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير الثابت.

المتغير المستقل	(β)	قيمة المحسوبة (T)	الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة (sig)	وجود أثر
الثابت	19.050	5.041				
الثقة بالإدارة العليا	0.064	0.263	0.550	0.302	0.79	لا يوجد
الثقة بالمشرفين	0.434	1.845			0.07	لا يوجد
الثقة بزملاء العمل	0.648	2.979			0.00	يوجد
دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)						
الخطأ المعياري						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول الآتي:

❖ نجد قيمة الدلالة المعنوية للبعد الأول: الثقة بالإدارة العليا فقد بلغت قيمة الدلالة المعنوي (0.79) وهي

أكبر من قيمة مستوى الدلالة المطلوبة (0.05) وعليه نرفض الفرضية 1-2 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة

إحصائية لثقة بالإدارة العليا على التوجه الإستراتيجي في مؤسسة الورود للطور بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

❖ نجد قيمة الدلالة المعنوية للبعد الثاني: الثقة بالمشرفين (0.07) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المطلوبة البالغة (0.05) وعليه نرفض الفرضية 2-2 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الورود للطور بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

❖ نجد قيمة الدلالة المعنوية للبعد الثالث : الثقة بزملاء العمل (0.00) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المطلوبة البالغة (0.05) وعليه نقبل الفرضية 2-3 وجد أثر إيجابي للثقة بزملاء العمل على التوجه الإستراتيجي في مؤسسة الورود للطور بالوادي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%.

❖ أما السن والجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية .. فقد تجاوزت قيمة الدلالة 0.05 وعلية نرفض الفرضية الثالثة توجد فروق حول طبيعة ودرجة تأثير الثقة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي مؤسسة الورود للطور الوادي تعزى المتغيرات (السن, الجنس, المستوى التعليمي).

ثالثا: تفسير نتائج الدراسة

ركزت هذه الدراسة على تحديد اثر الثقة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي، وذلك من خلال اختبار أبعاد الثقة التنظيمية(الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) على التوجه الإستراتيجي وسيتم من خلالها تفسير الدراسة التي طبقة لدى عينة من مؤسسة الورود للطور بولاية الوادي.

1. تفسير نتائج تحليل المتغيرات الشخصية

انطلاقا من تحليل البيانات الشخصية للعينة بالاعتماد على برنامج SPSS V 22 يمكن تفسير النتائج بالشكل التالي:

أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة 37.5% كانت للذكور في حين أن نسبة 62.5% كانت للإناث ويرجع ذلك لنوعية العمل في المؤسسة التي يتوجه لها الإناث أكثر.

تبين نتائج الدراسة أن أعلى معدل للسن في الشركة كانت للفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 45.5% تليها الفئة العمرية اقل من 25 بنسبة 25% وهذا ما يوضح أن أغلبية الأفراد من فئة الشباب ذوي الطاقة والحيوية الذين لديهم روح المبادرة والإبداع وهو عامل يساعد المؤسسة على تحقيق إنتاجية أكثر وتحقيق مكانة في السوق . كما أظهرت النتائج أن عينة الدراسة تمتاز بمستويات علمية جيدة حيث أن نسبة 47.9% حاملين شهادة جامعية، و35.4% ثانوي أو أقل، وبالتالي يمكن أن نقول أن الشركة تهتم بالكفاءات وتعمل على استقطابهم، أيضا على

أن نسبة عالية من الأفراد داخل المؤسسة مؤهلين وذو كفاءة وقدرة على إنجاز الأعمال والإبداع ووضع بصمتهم الخاصة في المؤسسة

أظهرت النتائج أن نسبة 37.5% يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات. وتليها نسبة 33.33% يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات، وهذا راجع إلى أن غالبية العينة من الشباب حديث التخرج كما يدل على أن فئة كبيرة من أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرات.

كما أظهرت الدراسة أن عينة الدراسة كانت أغلبها موظفين بنسبة 81.2% وأما رئيس مصلحة بنسبة 18.8% من عينة الدراسة وذلك راجع لطبيعية الهرم الوظيفي.

2. تفسير نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة :

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة: " توجد علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والتوجه الإستراتيجي في مؤسسة الورود للعطور الوادي"، وذلك بقيمة ارتباط إيجابي عند مستوى الدلالة 0.05 بين محاور الدراسة.

وجود علاقة ارتباط ضعيفة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.312 بين الثقة بالإدارة العليا و التوجه الإستراتيجي وهذا ما يشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.03 أي أن علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.05، وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة التي تربط الموظفين بالإدارة العليا حيث أن الإدارة العليا لا توفر بيئة عمل إيجابية ومحفزة كافية للموظفين وعدم إشراكهم في القرارات التي تخدم مصالحهم ومصصلحة المؤسسة، مما يؤدي إلى نفور الموظفين وعدم شعورهم بالانتماء وأنهم مهددين بالطرد أو الفصل من المؤسسة كما يقلل من إبداعهم وتقديم أفكار جديدة.

ويظهر أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.387 بين الثقة بالمشرفين و التوجه الإستراتيجي وهذا ما يشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.000 أي أن علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.05، وهذا راجع إلى عدم اهتمام المشرفين بآراء وأفكار ورغبات الموظفين، أيضا عدم المساواة بينهم مما أدى إلى عدم الثقة وتوتر العلاقة بين الموظفين والمشرفين.

أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة مقدرة من خلال معامل الارتباط ب 0.460 بين الثقة بزملاء العمل و التوجه الإستراتيجي وهذا ما يشير إليه مستوى الدلالة الذي يساوي 0.000 أي أن علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.05، وهذا راجع إلى التواصل والتعاون الفعال بين الزملاء وأيضا تشارك وتقاسم المعارف والأفكار مما أدى إلى وجود عمل جماعي وبيئة عمل إيجابية تؤدي إلى تحقيق أهداف وتوجهات المؤسسة.

3. تفسير نتائج التأثير بين متغيرات الدراسة

✓ تفسير نتائج أثر الثقة بالإدارة العليا على التوجه الإستراتيجي:

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم رفض الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بأثر الثقة بالإدارة العليا على التوجه الإستراتيجي بمؤسسة الورود للطور " أي لا يوجد أثر إيجابي للثقة بالإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الورود للطور بالوادي.

وذلك يعني أن نتائج الفرضية الفرعية الثالثة التي تشير إلى عدم وجود أثر إيجابي للثقة بالإدارة العليا على التوجه الإستراتيجي في مؤسسة الورود، وذلك لأن الإدارة العليا تفتقر إلى الحرص على إشراك الموظفين في صنع القرارات المستقبلية وتحديد الإستراتيجيات، وأيضا غير مكافئة للموظفين مما يقلل من دفعهم لطرح أفكار جديدة. علاوة على ذلك هناك نقص في التشجيع من قبل الإدارة العليا للموظفين لطرح أفكارهم الجديدة والمبتكرة إذا لم يتم تقدير جهود الموظفين، فإنهم قد يفقدون الحافز للمساهمة بشكل فعال، كما أكدت الدراسة السابقة (حامد كاظم متعب و عامر علي العطوي-2008) التي بعنوان دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوك بدراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية إلى النتائج التي توصلت إليها أن ثقة العاملين بالإدارة العليا أساعد على تشجيع العاملين على تقديم وممارسة الأفكار البناء والمبدعة في العمل وتحسين كمية ونوعية العمل الذي ينجزه العاملين، لكن ما حدث في مؤسسة الورود للطور من عدم اهتمام الإدارة العليا بأراء وأفكار الموظفين أدى إلى نقص في الثقة بينهم

✓ تفسير نتائج أثر الثقة بالمشرفين على التوجه الإستراتيجي:

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم رفض الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بأثر الثقة في المشرفين على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الورود للطور " أي لا يوجد أثر ايجابي للثقة بالمشرفين على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الورود للطور. مما يعني أن نتائج الفرضية الفرعية الثانية تشير إلى عدم وجود أثر إيجابي للثقة التنظيمية من قبل الموظفين في المشرفين على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الورود، ويعود هذا الأمر إلى عدم اهتمام المشرفين برغبات واحتياجات الموظفين، وغياب العدالة والمساواة في التعامل معهم، بالإضافة إلى عدم تشجيعهم على الابتكار والإبداع، حيث أشار غراهام ودياني (2006) أن شعور العاملين بالثقة نحو قائدهم يؤدي بشعورهم بالارتياح وتنعكس هذه المشاعر بشكل إيجابي على أدائهم وذلك يعني أن المشرفين في مؤسسة الورود قد يكونوا غير متفهمين لاحتياجات وطموحات الموظفين، مما يؤثر سلبيًا على الثقة والعلاقة بينهم.

✓ أثر الثقة زملاء العمل على التوجه الإستراتيجي :

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بأثر الثقة في زملاء العمل على التوجه الإستراتيجي بمؤسسة الورود للعطور " أي يوجد أثر إيجابي للثقة بزملاء العمل على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الورود للعطور بالوادي، وذلك بعامل ارتباط إيجابي بلغ (0.550) وأن الثقة بزملاء العمل فسرت ب 30.2% من التغيرات الحاصلة في التوجه الإستراتيجي، مما يعني أن نتائج الفرضية الفرعية الثالثة تشير إلى وجود أثر إيجابي للثقة بزملاء العمل على التوجه الإستراتيجي وهذا راجع إلى وجود التواصل الدائم والمستمر الذي يسهم في تبادل الأفكار والمعرفة بشكل فعال حيث يتيح هذا التواصل أيضا فرصة التعاون الجماعي مما يؤدي إلى تحسين أداء الفريق وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدته رشيد(2003) بأن ثقة الموظفين داخل المنظمة عنصر مهم في تحقيق الاستقرار على المدى الطويل، فعلاقات الثقة تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية حيث أنها تهيء الظروف المناسبة لنجاح المؤسسات وتحسين العلاقات وتبادل الآراء والأفكار الابتكارية، مما يؤدي إلى توافر مقومات الأداء الابتكاري وأيضا ما توصلت إليه الدراسة السابقة (شيماء حلمي وشحاته حامد- 2021) التي بعنوان الثقة التنظيمية وإنعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين "دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى "حميات دمنهور" في نتائجها أن وجود الاتصالات المباشرة والجانب غير الرسمي العلاقات الشخصية الوطيدة والتي تشكل تداخلا لعمل من أهم العوامل والأسباب المؤثرة في زيادة الثقة.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم تسليط الضوء حول الإطار المنهجي والتطبيقي للدراسة، حيث استهدفنا من خلال الدراسة الميدانية القطاع الصناعي وبالتحديد مؤسسة الورود للعبور بالوادي، حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة من ناحية موقعها ومنتجاتها وهيكلها التنظيمي وإبراز حدود الدراسة الميدانية. كما عرضنا الوسائل والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى اختبار وتحليل الفرضيات وتفسير النتائج، وتوصلنا إلى عدة نتائج حيث حاولنا تحديد اثر الثقة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي بشركة الورود للعبور بالوادي، مما أدى إلى قبول الفرضية الأولى المتمثلة في وجود علاقة ايجابية بين الثقة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وقبول الفرضية الفرعية الثالثة المتمثلة في "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقة بالزملاء على التوجه الإستراتيجي في مؤسسة الورود للعبور -الوادي" ورفض الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية، وبناء على ذلك تم قبول إشكالية الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة:

أدركت المؤسسات أن الاستثمار في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية يعود بفوائد كبيرة تشمل تحسين الأداء والكفاءة، وزيادة الإبداع والابتكار، وتعزيز الولاء والالتزام، وكلها عناصر ضرورية لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة.

حيث يتضح أن الثقة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات. فقد تبين من خلال التحليل والدراسة أن الثقة التنظيمية ليست مجرد عنصر داعم، بل هي عنصر محوري يؤثر على مستويات التعاون والالتزام والإبداع داخل المؤسسة. هذه الثقة تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، اتخاذ القرارات الصائبة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية المشتركة. علاوة على ذلك، تعزز الثقة التنظيمية مناخ العمل الإيجابي، وعليه فإن الاستثمار في بناء وتعزيز الثقة بين أفراد المنظمة والإدارة يجب أن يكون جزءًا أساسيًا من أي إستراتيجية تهدف إلى تحقيق النجاح المستدام والتميز التنافسي.

من خلال هذا طرحنا عدة فرضيات قمنا بإسقاطها على الواقع من خلال دراسة الحالة بشركة الورود للعبور-الوادي، حيث توصلنا إلى ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية: وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- الثقة التنظيمية هي الشعور الإيجابي بين الأفراد داخل المؤسسة الذي يدفعهم إلى التعاون والتواصل والاعتماد على بعض؛
- تؤثر قرارات المديرين والمشرفين على الثقة بين الموظفين؛
- تعمل الثقة التنظيمية كعامل دافع للموظفين لتقديم أفضل أداء لهم ولتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تساهم الثقة التنظيمية في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة ومحفزة على الإبداع والمخاطرة؛
- تؤثر الثقة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها؛
- التواصل والتعاون الفعال بين الموظفين يساهم في تحقيق أهداف وتوجهات المؤسسة؛
- التوجه الإستراتيجي هو الرؤية المستقبلية والهدف الرئيسي الذي تحاول المؤسسة تحقيقه.

2- النتائج التطبيقية:

الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية و التوجه الإستراتيجي في مؤسسة الورود للعبور بالوادي، حيث كان معامل الارتباط ($R=0,550$) وهذا يدل على وجود علاقة ليست قوية.

الفرضية الثانية:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على التوجه الإستراتيجي و كانت النتائج كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال اختبار فرضية الدراسة وجد بأن الثقة في الإدارة العليا لا تؤثر على التوجه الإستراتيجي في مؤسسة الورود للعبور بالوادي، وهذا راجع إلى السياسات والإجراءات التي تتبناها الإدارة.

الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال اختبار فرضية الدراسة تبين أن الثقة في المشرفين لا تؤثر على التوجه الإستراتيجي في مؤسسة الورود للعبور بالوادي، وهذا يعود على طريقة تعامل المشرفين مع الموظفين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال اختبار فرضية الدراسة وجد بأن الثقة بزلاء العمل تؤثر على التوجه الإستراتيجي في مؤسسة الورود للعبور بالوادي، وهذا راجع إلى نوع العلاقة التي تربط بين زملاء العمل.

الفرضية الثالثة:

من خلال اختبار رفضت الفرضية الثالثة حيث تجاوزت قيمة الدالة 0.05 "توجد فروق حول طبيعة ودرجة تأثير الثقة التنظيمية على التوجه الإستراتيجي بمؤسسة الورود للعبور بالوادي تعزى المتغيرات (السن، الجنس، المستوى

التعليمي)"

ثانيا: التوصيات

بناء على نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات المتمثلة في:

- غرس ثقافة الثقة التنظيمية بين جميع المدراء والمشرفين والموظفين مع التشجيع على التواصل والتعاون في المؤسسة؛
- يفضل أن يهتم المدراء ببناء و ترسيخ الثقة التنظيمية داخل المؤسسة؛
- يمكن تعزيز الثقة التنظيمية من خلال إشراك الموظفين في وضع الخطط والأهداف؛

- من الجيد إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لتعزيز الشعور بالانتماء والمساهمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛

- يستحسن تنظيم دورات ولقاءات عمل بهدف بناء ثقة الموظفين برؤسائهم وتعزيز التعاون والتواصل بينهم؛
- توفير قنوات اتصال مفتوحة ومنتظمة بين الإدارة والموظفين؛
- تنمية وتعزيز شعور الموظفين بان الإدارة العليا تهتم وتسعى لتقدير جهودهم وأفكارهم المتميزة؛
- الاعتراف بمجهودات الموظفين ومكافأهم على إنجازاتهم يعتبر من الممارسات الجيدة؛
- توفير الأنشطة الاجتماعية والمهنية التي تعزز الروابط بين الموظفين يعد مفيدا؛
- تبني المؤسسات الجزائرية للثقة التنظيمية لما لها أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية.

ثالثا: أفاق الدراسة:

من خلال دراستنا هذه يبقى المجال مفتوح للإثراء والبحث من عدة جوانب أخرى منها:

- دراسة نفس الموضوع على مؤسسات وقطاعات أخرى؛
- دراسة اثر العوامل الثقافية والتنظيمية على الثقة داخل المؤسسة؛
- دراسة حول طريقة بناء وتعزيز الثقة وأثرها على إستراتيجيات المؤسسة؛
- دراسة اثر صفات القائد على الثقة التنظيمية؛
- دراسة علاقة الثقة التنظيمية بأخلاقيات العمل.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا : المراجع العربية

1 الكتب:

1. أحمد الشباب، عنان أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
 2. احمد محمد الشايب وعنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
 3. أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المنهل البحثية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2018.
 4. جورج س داي ،وبول ج .شوميكر، الرؤية الاستباقية وسرعة الاستجابة، كيف يزدهر القادة اليقظون في عصر الاضطرابات الرقمية، دار رف للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2022 .
- https://books.google.dz/books?id=pYXhEAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_vpt_buy#v=onepage&q&f=false
5. زكريا مطلق الدورى ، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019/7/30.
 6. ستيفن ام ار كوفي، سرعة الثقة، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2014.
 7. طعيمان جبعل طعيمان، أثر القيادة التحولية على إدارة الأزمات، الآن للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص45.
 8. عبود نجم،مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
 9. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
 10. مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017 .
 11. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
 12. مهدي صالح مهدي السامرائي ، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2021.
 13. هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل، الأردن، 2009.

2 الرسائل و الأطروحات الجامعية

1. بن ميهوب امينة، الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحسين الأداء التنافسي بناء على المعرفة السوقية -دراسة ميدانية للمؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر ، 2022-2023.
2. ساهي بوبكر ، تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية و فاعلية الأداءات ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد ، الجزائر 2015 – 2016 .
3. محجوبة بن شهرة ، قياس مستوى الثقة التنظيمية و أثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (دراسة ميدانية) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير عمومي ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر ، 2021-2022.
4. ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات -دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية- تخصص ادارة أعمال، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2017 – 2018 .

3 الدوريات و المجلات :

1. اسماء فتحي سيد عبده ، حسنين السيد طه ، اثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة ميتاليف للتأمينات الحياة، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الادارية، جامعة مدينة السادات، مصر ، المجلد 13، العدد3، مارس 2022.

2. أميرة حاتم الحارثي، "دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية" (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، المملكة العربية السعودية، الإصدار السادس، العدد52، سنة 2023.
 3. حكمت محمد فليح ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق ، العدد 83، السنة 2010.
 4. خالدية مصطفى عبد الرزاق، الثقافة التنظيمية وتثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة – دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية –، المجلة العربية للإدارة، الجامعة العراقية ، العراق، المجلد 39 العدد 01، 2019 .
 5. الساحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، مصر ، المجلد6، العدد1، 2022.
 6. سرير الحرتسي حياة ، ربحي كريمة ، تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي –دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبراتNCA، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة البليدة ، الجزائر ، المجلد 12، العدد 03، 2020.
 7. سعد سالم غانم، اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية للآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات الصحية في صلاح الدين، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، المجلد2، العدد2، 2022.
 8. سلمى عبد المالك، تقي محروس، هبة صلاح، اثر القيادة الخادمة على مستوى الثقة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة كلية السيدة إبراهيم محمود سعد، العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري "لدى مديرية الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مصر ، العدد 81، أكتوبر 2013.
 10. صابر بحري، منى خرموش، أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ،المجلد 7 ، العدد ، 2022.
 11. عيسى نجيمي، جهيد بو طالب، أثر الثقة التنظيمية على الاستقرار الوظيفي للموظفين – دراسة تطبيقية على موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة جيجل ، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، الجزائر ، المجلد 6، العدد 1، 2023.
 12. كفاح عباس محميد، سلوان باسم ذياب، دور السلوك الاستراتيجي القيادي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 71، العدد 54، 2021.
 13. لعمور رميلة وآخرون، إتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 23، العدد، 02، 2020 .
 14. مؤيد الساعدي، التخطيط الاستراتيجي، جامعة الفرات الأوسط التقنية، الكوفة، 2016.
- https://www.researchgate.net/publication/320900379_altkhtyt_alastratyjy
15. ميثاق طاهر الربيعي – صباح حميد علي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي واثره على الاداء الاستراتيجي –دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها–، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة ، العراق، المجلد15، العدد02، 2018.
 16. نجيب عبد المجيد نجم ، خوله صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 8، العدد2، السنة 2018.
 17. وليد عيد الرواضية، أثر التوجه الريادي في الأداء الاستراتيجي للجوامع الأردنية الحكومية، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المملكة الاردنية، المجلد38، العدد04، 2023.

ثانيا المراجع الأجنبية :

:Books 1

1. Gerry Johnson & AI, Stratégique, 9éme Editions, Pearson Education, France, 2011, p3.
2. H.Skipton Leonard and Rachel Lewis , Arthur and M. Freedman and Jonathan Passmore, The Wiley-BlackwellHandbook of the Psychology of Leadership, Change, and OrganizationalDevelopment, Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118326404>

2 Articles:

1. Abdullah.M , Tarek Sayed, Ayman Mounir, Impact of organizational trust on organizationalcommitment : the moderatingeffect of national identity, COGENT social sciences , vol 10, no 1, 2024.
2. Historique de la stratégie, document mis online sur :www.marketingetudiant.fr/docs/0130eef9914e1a0f3aac591a95d45195-1ere-partie-strategie-d-entreprise.doc
3. Porter M.E, Whatisstrategy, Harvard business Review, Nov-Dec, 1996, . <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.
- 4.
5. Tuomashikkola and Marko kohtamaki, Interplay of strategic orientation in the development of smart solutions, univ of Vaasa, Finland ,2019 , www.sciencedirect.com
Upasanasingh, kailash B.L Srivastava, organztional trust and organizationalcitizenshipbehaviour, SAGE Publications, vol17, no3, 2016.

الملاحق

الملحق رقم: 01

قائمة المحكمين

الجامعة	الصفة	اسم ولقب المحكم
جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	أستاذ محاضر	مرزوقي مرزوقي
جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	أستاذ محاضر	بن خيرة سامي
جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	أستاذ محاضر	ربيع بوصبيح العايش
جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	أستاذ محاضر	قعيد إبراهيم

الملحق رقم: 02

الاستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

السادة و السيدات الأفاضل يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الإستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان : " اثر الثقة التنظيمية على التوجه الإستراتيجي " وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضى بالأهمية البالغة لدينا، والسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة ولكم منا الشكر والتقدير.

الطلبة :إشراف الأستاذة : عيشوش عواطف

- حمودة علي - شتيوي جهينة

- سويفي أميرة - عمامرة إكرام

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترى أنها مناسبة .

1. المعلومات الشخصية :

- الجنس : ذكر أنثى

- السن : أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

- المستوى التعليمي : ثانوي أو أقل جامعي

دراسات عليا أخرى

- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

قائمة الملاحق

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

- المنصب في المؤسسة : مدير رئيس مصلحة موظف

2. العبارات الخاصة بالثقة التنظيمية

العبارات				الرقم
البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا				
موافق	محايد	غير موافق		1
			تسعى الإدارة العليا على وضع أهداف مشتركة	1
			تعمل الإدارة على تتمين جهود و إسهامات الموظفين و تكافئهم عليها	2
			تشجع الإدارة العليا على طرح أفكار و منتجات جديدة	3
			توفر الإدارة ظروف عمل مناسبة	4
			تقدم الإدارة يد المساعدة و العون لجميع الموظفين	5
			تحرص الإدارة على إشراك الموظفين بكل القضايا المستقبلية	6
البعد الثاني : الثقة بالمشرفين				
موافق	محايد	غير موافق		1
			يهيئ مشرفي الجو المشجع و المحفز على العمل	1
			يسمح لك مشرفك في العمل بالمشاركة في اتخاذ القرار	2
			يتعامل مشرفك في العمل بعدالة و مساواة بين الموظفين	3
			يهتم المشرفون باحتياجات الموظفين و رغباتهم	4
			يعتمد المشرف على الموظفين في تنفيذ الأعمال	5
			المشرفون يشجعون الموظفين على الإبداع	6
البعد الثالث: الثقة بالزملاء العمل				
موافق	محايد	غير موافق		1
			يشجع زملاء العمل على روح المبادرة	1
			يتشارك زملائي في تقاسم و مشاركة المعرفة	2
			يسعى زملائي للتعاون و العمل الجماعي	3
			يوجد اتصال و تواصل دائم و مستمر بين زملاء العمل	4
			أقوم بمشاركة خبرتي للموظفين الجدد بهدف إفادتهم	5
			يوجد تواصل مع زملائي في العمل حتى خارج المؤسسة	6

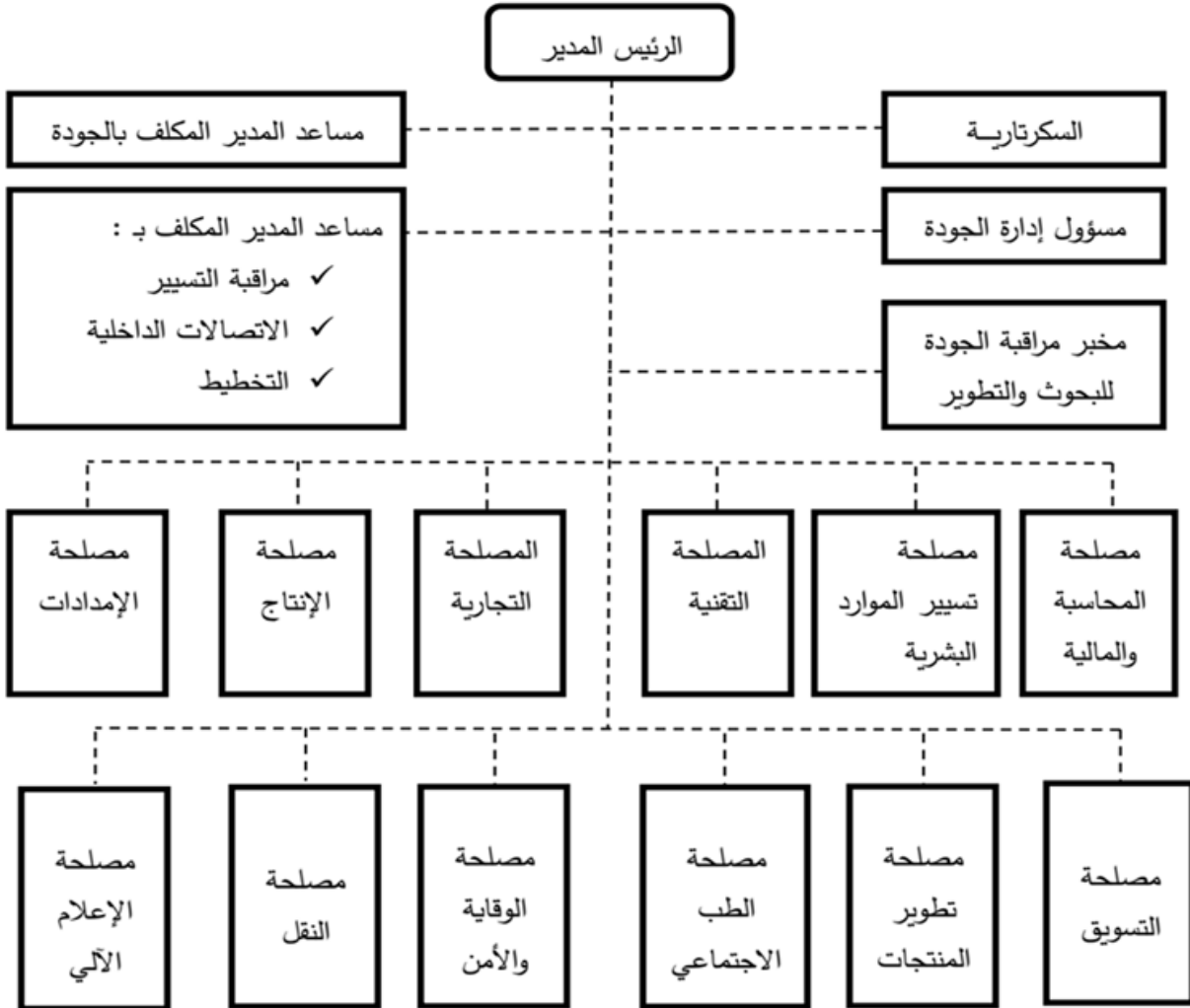
قائمة الملاحق

3. العبارات الخاصة بالتوجه الاستراتيجي:

موافق	محايد	غير موافق	العبارات	
			تحاول الشركة توظيف أفكار جديدة عند تقديم و تطوير المنتج	1
			تقدم الشركة منتجات جديدة لسوق	2
			لدى الشركة استجابة سريعة لتهديدات المنافسين	3
			منح الموظفين شعور إيجابي يؤدي إلى زيادة روح المبادرة	4
			تقاسم المعرفة بين فريق العمل يجعلهم أكثر استعداد لتطوير العمل	5
			تعاون فريق العمل يولد أفكار جديدة و منتجات جديدة	6
			تعاون الموظفين مع الإدارة يجعلهم يخوضون المخاطرة	7
			يتم تحقيق رغبات الزبائن من أجل التميز عن المنافسين	8
			أشعر أني جزء من المؤسسة	9
			المؤسسة تتبنى الكثير من القرارات التي أعتمدها العمال	10
			تحفيز الموظفين يعزز من قدرتهم على الإبداع	11
			تسعى إدارة المؤسسة لمواكبة و استخدام التكنولوجيا و التقنيات الحديثة	12

الملحق رقم: 03

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الورود



الملحق رقم: 04
مستخرجات v 22spss

➔ Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	18	29.5	37.5	37.5
أنثى	30	49.2	62.5	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة من أقل 25	12	19.7	25.0	25.0
الى 35 من 25	22	36.1	45.8	70.8
الى 45 من 35	8	13.1	16.7	87.5
من أكثر 45	6	9.8	12.5	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

المستوى_التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل أو ثانوي	17	27.9	35.4	35.4
جامعي	23	37.7	47.9	83.3
عليا دراسات	2	3.3	4.2	87.5
اخرى	6	9.8	12.5	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		

الخبرة_المهنية_والأكاديمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات من 5 أقل	18	29.5	37.5	37.5
سنة الى 10 من 5	16	26.2	33.3	70.8
سنة الى 15 من 11	6	9.8	12.5	83.3
من 15 أكثر	8	13.1	16.7	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

المنصب_في_المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مصلحة رئيس	9	14.8	18.8	18.8
موظف	39	63.9	81.3	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

→ Frequencies

Statistics

	المعمل زملاء بنجح على روح المبادرة	في زمائتي بشارك تقاسم و مشاركة المعرفة	زمائتي بسعي للتعاون و العمل الجماعي	و اتصال يوجد تواصل دائم و مستمر بين زملاء العمل	بمشاركة أفوم غيرئي للموظفين الجدد بهدف إقائهم	مع نواصل يوجد زمائتي في العمل حتى خارج المؤسسة
N Valid	48	48	48	48	48	48
Missing	13	13	13	13	13	13
Mean	2.56	2.6042	2.5625	2.3958	2.3333	2.3750
Median	3.00	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
Std. Deviation	.769	.67602	.58003	.79197	.83369	.78889
Sum	123	125.00	123.00	115.00	112.00	114.00

Frequency Table

بنجح زملاء العمل على روح المبادرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	8	13.1	16.7	16.7
مخايد	5	8.2	10.4	27.1
موافق	35	57.4	72.9	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

بشراكة زملائي في تقاسم و مشاركة المعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	5	8.2	10.4	10.4
مخايد	9	14.8	18.8	29.2
موافق	34	55.7	70.8	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

بسمي زملائي للتعاون و العمل الجماعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	2	3.3	4.2	4.2
مخايد	17	27.9	35.4	39.6
موافق	29	47.5	60.4	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

يوجد اتصال و تواصل دائم و مستمر بين زملاء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	9	14.8	18.8	18.8
مخايد	11	18.0	22.9	41.7
موافق	28	45.9	58.3	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

أقوم بمشاركة خبرتي للموظفين الجدد بهدف إفادتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	11	18.0	22.9	22.9
مخايد	10	16.4	20.8	43.8
موافق	27	44.3	56.3	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

يوجد تواصل مع زملائي في العمل حتى خارج المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	9	14.8	18.8	18.8
مخايد	12	19.7	25.0	43.8
موافق	27	44.3	56.3	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

→ Frequencies

Statistics

	الجو مشرفي يهين المنهج و المحفز على العمل	في مشرفك لك يسمح العمل بالمشاركة في اتخاذ القرار	في مشرفك يتعامل العمل بعدالة و مساواة بين الموظفين	المشرفون يهتم باحياجات الموظفين و رغباتهم	على المشرف يعتمد الموظفين في تنفيذ الأعمال	يشجعون المشرفون الموظفين على الإبداع
N Valid	48	48	48	48	48	48
Missing	13	13	13	13	13	13
Mean	2.3958	2.0833	2.1667	2.0625	2.5208	1.9375
Median	3.0000	2.0000	2.0000	2.0000	3.0000	2.0000
Std. Deviation	.73628	.79448	.85883	.78296	.74347	.88501
Sum	115.00	100.00	104.00	99.00	121.00	93.00

Frequency Table

يهين مشرفي الجو المشجع و المحفز على العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	7	11.5	14.6	14.6
مخايد	15	24.6	31.3	45.8
موافق	26	42.6	54.2	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

يسمح لك مشرفك في العمل بالمشاركة في اتخاذ القرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	13	21.3	27.1	27.1
مخايد	18	29.5	37.5	64.6
موافق	17	27.9	35.4	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

يتعامل مشرفك في العمل بعدالة و مساواة بين الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	14	23.0	29.2	29.2
مخايد	12	19.7	25.0	54.2
موافق	22	36.1	45.8	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

يهتم المشرفون باحتياجات الموظفين و رغباتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	13	21.3	27.1	27.1
مخايد	19	31.1	39.6	66.7
موافق	16	26.2	33.3	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

يعتمد المشرف على الموظفين في تنفيذ الأعمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	7	11.5	14.6	14.6
مخايد	9	14.8	18.8	33.3
موافق	32	52.5	66.7	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

المشرفون يشجعون الموظفين على الإبداع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	20	32.8	41.7	41.7
مخايد	11	18.0	22.9	64.6
موافق	17	27.9	35.4	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

→ Frequencies

Statistics

	العليا الإدارة تسعى على وضع أهداف مشتركة	على الإدارة تعمل وتمين جهود و إسهامات الموظفين و نكافئهم عليها	العليا الإدارة تشجع على طرح أفكار و منتجات جديدة	ظروف الإدارة توفر عمل مناسبة	يد الإدارة تقدم المساعدة و العون لجميع الموظفين	على الإدارة تحرص إشراك الموظفين بكل القضايا المستقلة
N Valid	48	48	48	48	48	48
Missing	13	13	13	13	13	13
Mean	2.1667	2.0833	2.1042	2.3958	2.2083	1.8333
Median	2.0000	2.0000	2.0000	3.0000	2.0000	2.0000
Std. Deviation	.75324	.82083	.83129	.76463	.79783	.83369
Sum	104.00	100.00	101.00	115.00	106.00	88.00

Frequency Table

تسعى الإدارة العليا على وضع أهداف مشتركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	10	16.4	20.8	20.8
مخايد	20	32.8	41.7	62.5
موافق	18	29.5	37.5	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

تعمل الإدارة على تجميع جهود وإسهامات الموظفين و تكافئهم عليها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	14	23.0	29.2	29.2
مخايد	16	26.2	33.3	62.5
موافق	18	29.5	37.5	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

تشجع الإدارة العليا على طرح أفكار و منتجات جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	14	23.0	29.2	29.2
مخايد	15	24.6	31.3	60.4
موافق	19	31.1	39.6	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

توفر الإدارة ظروف عمل مناسبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	8	13.1	16.7	16.7
مخايد	13	21.3	27.1	43.8
موافق	27	44.3	56.3	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

تقدم الإدارة يد المساعدة و العون لجميع الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	11	18.0	22.9	22.9
مخايد	16	26.2	33.3	56.3
موافق	21	34.4	43.8	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

تحرص الإدارة على إشراك الموظفين بكل القضايا المستقبلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	21	34.4	43.8	43.8
مخايد	14	23.0	29.2	72.9
موافق	13	21.3	27.1	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

→ Frequencies

Statistics

	الشركة تحاول توظيف أفكار جديدة عند تقديم و تطوير المنتج	منتجات الشركة تقدم جديدة لسوق	استجابة الشركة لاي سريعة لتهديدات المنافسين	شعور الموظفين منح إيجابي يؤدي إلى زيادة روح المبادرة	بين المعرفة تقاسم فريق العمل يجعلهم أكثر استعداد لتطوير العمل	العمل فريق تعاون يولد أفكار جديدة و منتجات جديدة
N Valid	48	48	48	48	48	48
Missing	13	13	13	13	13	13
Mean	2.3958	2.7708	2.1458	2.1250	2.2500	2.4167
Median	3.0000	3.0000	2.0000	2.0000	2.0000	3.0000
Std. Deviation	.81839	.59213	.87494	.76144	.81214	.79448
Sum	115.00	133.00	103.00	102.00	108.00	116.00

المؤسسة إدارة تسعى لمواكبة و استخدام التكنولوجيا و التقنيات الحديثة	الموظفين تحفيز بعزز من قدرتهم على الإبداع	الكثير تبني المؤسسة من القرارات التي أعتمدها العمال	من جزء أي أشعر المؤسسة	رعات تحقق يتم الزيائن من أجل التميز عن المنافسين	مع الموظفين تعاون الإدارة يجعلهم بخوضون المخاطرة
48	48	48	48	48	48
13	13	13	13	13	13
2.1042	2.1667	2.1667	1.8958	2.2292	2.4167
2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	2.5000	3.0000
.88100	.88326	.85883	.80529	.85650	.82083
101.00	104.00	104.00	91.00	107.00	116.00

Frequency Table

تحاول الشركة توظيف أفكار جديدة عند تقديم و تطوير المنتج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	10	16.4	20.8	20.8
مخايب	9	14.8	18.8	39.6
موافق	29	47.5	60.4	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

تقدم الشركة منتجات جديدة لسوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	4	6.6	8.3	8.3
مخايب	3	4.9	6.3	14.6
موافق	41	67.2	85.4	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

لدى الشركة استجابة سريعة لتهديدات المنافسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	15	24.6	31.3	31.3
مخايب	11	18.0	22.9	54.2
موافق	22	36.1	45.8	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

منح الموظفين شعور إيجابي يؤدي إلى زيادة روح المبادرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	11	18.0	22.9	22.9
مخايب	20	32.8	41.7	64.6
موافق	17	27.9	35.4	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

نقاسم المعرفة بين فريق العمل يجعلهم أكثر استعداد لتطوير العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	11	18.0	22.9	22.9
مخايب	14	23.0	29.2	52.1
موافق	23	37.7	47.9	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

تعاون فريق العمل بولد أفكار جديدة و منتجات جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	9	14.8	18.8	18.8
مخايد	10	16.4	20.8	39.6
موافق	29	47.5	60.4	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

تعاون الموظفين مع الإدارة يجعلهم يخوضون المخاطرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	16	26.2	33.3	33.3
مخايد	11	18.0	22.9	56.3
موافق	21	34.4	43.8	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

يتم تحقيق رغبات الزبائن من أجل التميز عن المنافسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	15	24.6	31.3	31.3
مخايد	10	16.4	20.8	52.1
موافق	23	37.7	47.9	100.0
Total	48	78.7	100.0	
Missing System	13	21.3		
Total	61	100.0		

أشعر أي جزء من المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير متبادل	14	23.0	29.2	29.2
موافق	12	19.7	25.0	54.2
Total	22	36.1	45.8	100.0
Missing System	48	78.7	100.0	
Total	13	21.3		
	61	100.0		

المؤسسة تتبنى الكثير من القرارات التي أعتمدها العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير متبادل	18	29.5	37.5	37.5
موافق	17	27.9	35.4	72.9
Total	13	21.3	27.1	100.0
Missing System	48	78.7	100.0	
Total	13	21.3		
	61	100.0		

تحفيز الموظفين يعزز من قدرتهم على الإبداع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير متبادل	13	21.3	27.1	27.1
موافق	11	18.0	22.9	50.0
Total	24	39.3	50.0	100.0
Missing System	48	78.7	100.0	
Total	13	21.3		
	61	100.0		

تسعى إدارة المؤسسة لمواكبة و استخدام التكنولوجيا و التقنيات الحديثة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير متبادل	10	16.4	20.8	20.8
موافق	8	13.1	16.7	37.5
Total	30	49.2	62.5	100.0
Missing System	48	78.7	100.0	
Total	13	21.3		
	61	100.0		

→ Correlations

Correlations

		بعد الثقة بزمامة 1 لعمل	محور التوجه الاستراتيجي
بعد الثقة بزمامة العمل	Pearson Correlation	1	.460**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	48	48
محور التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	.460**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		بعد الثقة بالمسترفين ن	محور التوجه الاستراتيجي
بعد الثقة بالمسترفين	Pearson Correlation	1	.387**
	Sig. (2-tailed)		.007
	N	48	48
محور التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	.387**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	
	N	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

→ Correlations

Correlations

		بعد الثقة بالادارة_ العليا	محور_التوجه_الاستراتيجي
بعد الثقة بالادارة_ العليا	Pearson Correlation	1	.312 [*]
	Sig. (2-tailed)		.031
	N	48	48
محور_التوجه_الاستراتيجي	Pearson Correlation	.312 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	.031	
	N	48	48

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		محور_الثقة_التنظيمية	محور_التوجه_الاستراتيجي
محور_الثقة_التنظيمية	Pearson Correlation	1	.509 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	48	48
محور_التوجه_الاستراتيجي	Pearson Correlation	.509 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.509 ^a	.259	.243	4.06776

a. Predictors: (Constant), محور_الثقة_التنظيمية

b. Dependent Variable: محور_التوجه_الاستراتيجي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	266.167	1	266.167	16.086	.000 ^b
	Residual	761.146	46	16.547		
	Total	1027.313	47			

a. Dependent Variable: محور_التوجه_الاستراتيجي

b. Predictors: (Constant), محور_الثقة_التنظيمية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.550 ^a	.302	.255	4.03559

a. Predictors: (Constant), بعد_الثقة_بالإدارة_العليا, بعد_الثقة_بزملاء_العمل, بعد_الثقة_بالمشرفين

b. Dependent Variable: محور_التوجه_الاستراتيجي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	310.729	3	103.576	6.360	.001 ^b
	Residual	716.583	44	16.286		
	Total	1027.313	47			

a. Dependent Variable: محور_التوجه_الاستراتيجي

b. Predictors: (Constant), بعد_الثقة_بالإدارة_العليا, بعد_الثقة_بزملاء_العمل, بعد_الثقة_بالمشرفين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.050	3.779		5.041	.000
	بعد_الثقة_بزملاء_العمل	.648	.217	.391	2.979	.005
	بعد_الثقة_بالمشرفين	.434	.235	.284	1.845	.072
	بعد_الثقة_بالإدارة_العليا	.064	.243	.041	.263	.794

a. Dependent Variable: محور_التوجه_الاستراتيجي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
محور_الثقة_التنظيمية	.087	48	.200 [*]	.979	48	.523
محور_التوجه_الاستراتيجي	.099	48	.200 [*]	.965	48	.157

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.282 ^a	.080	-.030-	4.74498

a. Predictors: (Constant), المنصب_في_المؤسسة_المستوى_التعليمي, الجنس, السن, الدرجة_المهنية_والأكاديمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81.690	5	16.338	.726	.608 ^b
	Residual	945.623	42	22.515		
	Total	1027.313	47			

a. Dependent Variable: محور_التوجه_الاستراتيجي

b. Predictors: (Constant), المنصب_في_المؤسسة_المستوى_التعليمي, الجنس, السن, الدرجة_المهنية_والأكاديمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.102	6.891		4.658	.000
	الجنس	.263	1.755	.028	.150	.882
	السن	1.299	1.135	.265	1.144	.259
	المستوى_التعليمي	-1.048-	.749	-.214-	-1.399-	.169
	الدرجة_المهنية_والأكاديمية	-.463-	1.105	-.108-	-.419-	.677
	المنصب_في_المؤسسة	1.010	1.935	.085	.522	.605

a. Dependent Variable: محور_التوجه_الاستراتيجي