

دور مهارات القائد الاستراتيجي في تعزيز الثقة بين العاملين دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين

The role of the strategic leader's skills in enhancing confidence among workers A field study of the opinions of a sample of workers in the General Directorate of Education Salah al-Din

احمد محمود كاتاب
Ahmed Mahmood ketab
كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت
college of administration and economics
Tikrit university
07702320597
Katab260@gmail .com

أم كفاح عباس محميد
Assistant professor: Kefah Abbas
muhaameed
كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت
college of administration and economics
Tikrit university
07703766989
Kefah.aljanabi@gmail.com

المستخلص:

هدف البحث الى تحديد دور مهارات القائد الاستراتيجي في تعزيز الثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين وهي احدى المديرية التابعة الى وزارة التربية العراقية ومن خلال عينة مختارة من العاملين فيها والذين يعتبرون المورد الاساسي للمنظمة المذكورة، فضلا عن ذلك فقد قام الباحث بصياغة مجموعة من التساؤلات التي مثلت مشكلة البحث، ولغرض تحقيق هدف البحث اعتمدت مخططاً افتراضياً حددت من خلاله الفرضيات الخاصة بها، كما تم استخدام استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي تخص البحث والمتعلقة بالجانب الميداني، ولقد تم اختيار المديرية العامة لتربية صلاح الدين كميداناً للدراسة، ولغرض اختبار فرضياتها قام الباحث بتوزيع (205) استمارة على عينة من العاملين في الميدان المذكور تم إسترجاع (200) استمارة منها وبعد القيام بتدقيقها وجد الباحث فيها (5) استمارات غير صالحة تم استبعادها و(195) استمارة صالحة وبنسبة (5.97%) من مجموع الاستمارات الموزعة، ومن ثم تم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي (Spss-v.23) وخرج البحث بمجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مهارات القائد الاستراتيجي بأبعادها والثقة بين العاملين وكانت بدرجة جيدة، فضلا عن وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمهارات القائد الاستراتيجي بأبعادها في بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، أما أهم التوصيات التي حددها البحث هي على القائد في المديرية العامة لتربية صلاح الدين الحفاظ على بيئة عمل مستقرة من خلال استخدام الطرق العلمية والوسائل الضرورية والتفاعل الاجتماعي مع العاملين لتحقيق اهداف المنظمة وكذلك التوجه الفعلي من قبل القيادة في المنظمة المبحوثة نحو الاهتمام بالتعامل بعدالة مع جميع العاملين لما له من تأثير ايجابي في الأداء الفعلي للعاملين.

الكلمات المفتاحية للدراسة : مهارات القائد الاستراتيجي ، الثقة بين العاملين

Abstract:

The study aimed to determine the role of the skills of the strategic leader in enhancing confidence among workers in the General Directorate of Education Salah al-Din, which is one of the directorates affiliated to the Iraqi Ministry of Education, and through a selected sample of its employees, who are considered the main resource for the aforementioned organization. In addition, the researcher formulated a set of The questions that represented the problem of the study, and for the purpose of achieving the goal of the study, adopted a hypothetical scheme in which its hypotheses were identified, and the questionnaire form was used as a main tool for collecting data and information related to the study and related to the field aspect. To test its hypotheses, the researcher distributed (205) forms to a sample of workers in the aforementioned field, of which (200) forms were returned, and after checking them, the researcher found (5) invalid forms that were excluded and (195) valid forms, at a rate of (97.5%) of the total The distributed forms, and then were analyzed by the statistical program

(Spss-v.23), and the study came out with a set of results, the most important of which is the presence of a positive significant correlation between The skills of the strategic leader with its dimensions and the confidence among the workers and it was a good degree, in addition to the presence of a significant effect of the skills of the strategic leader with its dimensions among the workers in the General Directorate of Education for Salah al-Din. Stable work through the use of scientific methods and the necessary means and social interaction with workers to achieve the goals of the organization, as well as the actual orientation of the leadership in the organization in question towards interest in dealing fairly with all workers because of its positive impact on the actual performance of workers.

Keywords of approach: leader skills strategy, Trust between employees

1- المقدمة

التغيير المستمر والسريع يعد أهم ما يتميز به عالم الاعمال اليوم الامر الذي يزيد من نسب عدم التأكد في المنظمات بصورة عامة وفي مختلف الاختصاصات وفي ضوء هذا التغيير السريع تحتاج المنظمات الى البقاء والمقاومة وتحقيق السبق على المنافسين وهذا ليس بالشيء السهل الذي يمكن تحقيقه مالم يتواجد لدى تلك المنظمات نقاط قوة داخلية تمكنها من تحقيق ما تصبوا اليه ، وان اهم نقاط القوة تلك هي وجود موظفين لديهم قدرات ومهارات مختلفة في المستويات التنظيمية لكي يدفعوا بدفة المنظمة الى النجاح لذا ان التعامل والحفاظ على هذه نقاط القوة يعد من العوامل الاساسية جدا واهم ما يجب فعله للحفاظ عليهم هو وجود ثقة تنظيمية عالية بين المستويات الادارية وهذه الثقة لا يمكن بناءها مالم يكن هنالك قيادة واعية تعمل على حثهم وتوجيههم وتحفيزهم لكي يتم الحفاظ عليهم، وتضمن هيكل البحث بالاتي

المبحث الاول: منهجية البحث

المبحث الثاني : الاطار النظري للدراسة

المبحث الثالث : الاطار الميداني للدراسة

المبحث الرابع :الاستنتاجات والتوصيات

2- المبحث الاول : منهجية البحث

2- 1 : مشكلة البحث

حددت مشكلة البحث من خلال دراسة ميدانية قام بها الباحث لغرض التعرف على نقاط الضعف التي تتواجد في المديرية العامة لتربية صلاح الدين ومن خلال جمع عدة اراء للعاملين في المنظمة المذكورة تبين ان العديد منهم قد اتفق على أن الثقة فيما بينهم تعد من العوامل الاساسية لغرض انجاز المهام والمسؤوليات الموكلة اليهم داخل المنظمة المبحوثة، وبما أن القيادة تعد المحرك الاساسي في المنظمة لجميع فاعليتها فقد تركز موضوع البحث على مهارات القائد الاستراتيجي التي بدوها تساعد على تعزيز الثقة التنظيمية بين العاملين في المنظمة قيد البحث ، وبما انه قد تناولت العديد من الدراسات دور مهارات القائد في المنظمة والثقة التنظيمية الا انه يتطلب بذل المزيد من الجهد في مجال خدمة العلم لما له من تأثير كبير لبناء المجتمعات ولغرض السيطرة على التحديات والمواقف التي تواجهها المنظمات، لذا فالثقة بين العاملين عامل اساسي تساعد في تحقيقها قيادة واعية تمتلك مهارات مختلفة لتعزيز هذا العامل الاساسي ودعمه وعلية فأن مشكلة البحث تمثلت بالاتي:

1- ما مدى توفر مهارات القائد الاستراتيجي لدى القادة في تربية صلاح الدين من وجهة نظر عينة البحث؟

2- ما مدى توفر الثقة بين العاملين في تربية صلاح الدين من وجه نظر افراد العينة ؟

3- هل هنالك علاقة ارتباط بين مهارات القائد الاستراتيجي والثقة بين العاملين في تربية صلاح الدين؟

4- هل يوجد تأثير لأبعاد مهارات القائد الاستراتيجي في الثقة بين العاملين في تربية صلاح الدين ؟

2-2 أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي سوف يقوم بدراسته وأن سبب اختيار موضوع مهارات القائد الاستراتيجي في تعزيز الثقة بين العاملين بين المستويات الادارية كون أن عنصر الثقة يعد من أهم العناصر الاساسية لغرض خلق ومشاركة المعرفة في المنظمة المبحوثة والتي تعتبر نقطة القوة الاهم ضمن بيئة المنظمة الداخلية فضلا عن ذلك فإن أهمية البحث تمثلت بالاتي :

2-2-1 التعرف على الجوانب النظرية لمتغيراتها التي تناولها البحث وكذلك العلاقة والاثر بينهما .

2-2-2 تعمل على توفير قاعدة بيانات كبيرة تفيد المنظمة على تحديد امكاناتها وقدراتها الداخلية .

3-2 اهداف البحث

هدف البحث الى الاتي:

1-3-2 لتعرف على درجة توفر ابعاد مهارات القائد الاستراتيجي السائدة في مديرية تربية صلاح الدين .

2-3-2 التعرف على الثقة بين العاملين في تربية صلاح الدين .

3-3-2 التعرف على طبيعة العلاقة بين مهارات القائد الاستراتيجي والثقة بين العاملين.

4-3-2 التعرف على طبيعة التأثير لمهارات القائد الاستراتيجي في الثقة بين العاملين.

4-2 مخطط البحث الفرضي

استنادا الى الاطار النظري للأدبيات الخاصة بمهارات القائد الاستراتيجي والثقة بين العاملين وفي ضوء مشكلة البحث واهدافها تم تصميم مخطط البحث الفرضي والذي يوضح (العلاقة، الاثر) بين متغيرات البحث والموضحة في الشكل (1) .

1-4-2 المتغير المستقل : تمثل في مهارات القائد الاستراتيجي وابعاده المتمثلة (التعامل مع الموقف، ادارة التغيير، الاتصال) (العنبي، الخطيب، 2003، 10) و (Becker, 2007, 8) و (الاغا، 2008، 10) و(الساعدي، 2012، 36) و(Jaoua &Radouche, 2014, 63) و (الخطيب، 2015، 18) (الزهراني، 2018، 27) (اشتيوي، 2017، 71) (اللواتيه وآخرون، 2021، 133)

2-4-2 المتغير المعتمد : تمثل بالثقة بين العاملين (الرشيدي وسلامة، 2015، 144) و(خوين، 2015، 123) (كريم ومحمد، 2016، 174) (عتودي، 2017، 33) و (Akhigbe & sunday, 2017, 5) و(ساره، 2019، 12) (حياة وكريمة، 2020، 269) و (Tabancalı & Öngel, 2020, 20) ، شكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة.

شكل (1) مخطط البحث الفرضي



المصدر: إعداد الباحث

5-2: فرضيات البحث

لغرض التوصل الى اهداف البحث حددت الفرضيات الاتية:
بالاستناد الى مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية والتي سوف يتم اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها وهي كالآتي:

1-5-2 الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات القائد الاستراتيجي والثقة بين العاملين في المنظمة، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة التعامل مع الموقف والثقة العاملين في المنظمة.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة ادارة التغيير والثقة العاملين في المنظمة.

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة الاتصال والثقة العاملين في المنظمة.

2-5-2 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمهارات القائد الاستراتيجي والثقة بين العاملين في المنظمة، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمهارة التعامل مع الموقف في الثقة بين العاملين في المنظمة.

ب- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمهارة ادارة التغيير والثقة بين العاملين في المنظمة.

ت- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمهارة الاتصال والثقة بين العاملين في المنظمة.

6-2: ادوات جمع المعلومات والبيانات

استند البحث بجمع البيانات على نوعين من المصادر الخاصة بالبيانات هي:

1-6-2 المصادر الخاصة بالبيانات الثانوية : وتم الحصول على هذا النوع من البيانات عن طريق الاطلاع على بعض الرسائل والاطاريج الجامعية والدوريات والمقالات والكتب ذات العلاقة بموضوع البحث.

2-6-2 المصادر الخاصة بالبيانات الاولية: حيث تم الحصول على هذا النوع من البيانات عبر اداة القياس (الاستبانة) لقياس كل من مهارات القائد الاستراتيجي والثقة بين العاملين في مديرية تربية صلاح الدين.

7-2 : اسلوب تحليل البيانات

تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبانة من خلال البرنامج الاحصائي (Spss) فضلا عن الاساليب الاحصائية الاتية :

2-7-1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

2-7-2 معامل ارتباط (بيرسون).

2-7-3 معامل الثبات الخاص بالمقياس (الفاكرونباخ).

2-8 : مجتمع وعينة البحث

1-8-2 مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث بالعاملين الاداريين في ديوان المديرية العامة لتربية صلاح الدين بمختلف العناوين والمناصب الوظيفية والبالغ عددهم (440) (*) عاملاً ادارياً في اقسام ديوان المنظمة المبحوثة وقد تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (205) عاملاً وفق الجدول الخاص بتحديد حجوم العينات (Morgan, 1970, 608).

(*) المديرية العامة لتربية صلاح الدين / قسم التخطيط التربوي / شعبة الاحصاء / وقسم الشؤون المالية شعبة حسابات الديوان / التوظيف (2022).

وقد قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبانة على افراد العينة، وكانت نسبة استجابتهم كبيرة جدا فقد تم استرجاع (200) استمارة استبيان وبعد الاطلاع عليها وفحصها تم استبعاد (5) استمارات منها كونها غير صالحة وبذلك كان عدد الاستمارات التي اعتمدت لغرض التحليل والتطبيق (195) استمارة اي بنسبة (97.5%) من عدد الاستبانات الكلي الموزعة

2-8-2 عينة البحث

تبين نتائج الجدول (1) خصائص افراد عينة البحث حسب المنصب الاداري حيث أن اعلى نسبة هي (بدون منصب) حيث بلغت نسبتهم (56.4%)، وتلتها (مدير شعبة) بنسبة (29.7%) من اجمالي العينة ولقد كانت اقل نسبة كانت (منصب اخر) نسبتهم (6.2%) وهذه النتيجة تثبت بأن المناصب الإدارية موزعة حسب الهيكل التنظيمي لمديرية التربية وحسب الوصف الوظيفي المعمول وتخصص الافراد العاملين .

جدول (18) يبين توزيع المنصب الاداري

المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
مدير شعبة	58	29.7
مدير قسم	15	7.7
بدون منصب	110	56.4
منصب اخر	12	6.2
المجموع	195	100.0

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

المبحث الثاني

الإطار النظري لمتغيرات البحث

3: مهارات القائد الاستراتيجي

3-1- مفهوم القيادة الاستراتيجية

أشار (Musca, et al., 2009, 3) الى أنه عندما يتم التطرق الى مفهوم القيادة الاستراتيجية عادة ما يتم التركيز على محورين أساسيين هما "القدرة التي يمتلكها المدراء في الإدارة العليا والتي بها سوف يدفعون بالمنظمة نحو تحقيق النجاح فضلا عن قدراتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق ذلك النجاح"، وذكر (العامري، 2010، 40) أن "القيادة الاستراتيجية لا تتم بصورة كاملة ما لم يكن فيها عنصر المشاركة اساسيا بسبب تعقيدات البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة أكد ايضا أن "القيادة الاستراتيجية لا تقع فقط على عاتق الإدارة العليا او المدراء التنفيذيين ، بل إنها هي مسؤولية جماعية تكتمل صورتها إذا كان هناك تكاملا في الرؤى والافكار في العمل الذي يراد ادائه"، وعرفها (ايوب، 2012، 8) بأنها "القدرة على وضع توجه استراتيجي واضح للمنظمة ووضع رؤية واضحة والعمل على توفير الموارد المادية والبشرية لغرض تحقيق وترجمة تلك الرؤية وبما يضمن تحقيق النجاح والتفوق المستدام.

3-2- أهمية القيادة الاستراتيجية

- تتعدد أهمية القيادة الاستراتيجية وبحسب ما جاء في آراء العديد من الباحثين فقد وضحت أهميتها بالآتي : (الزهراني، 2020: 7)
- أ- رسم استراتيجيات لغرض تحقيق النجاح للمنظمات.
 - ب- تحديد ماهي المهارات المطلوبة والواجبة للتعامل مع اصحاب المصالح.
 - ت- تحديد النشاطات التي يجب ان تتوفر في المنظمة.
 - ث- وضع اسس عمليات التعلم التنظيمي.
 - ج- صياغة رؤية ورسالة المنظمات.
 - ح- تعزيز الوعي الاستراتيجي لتحقيق نجاح المنظمة.
 - خ- تخصيص موارد للمنظمة وتعزيز مهاراتها الداخلية.
 - د- تنفيذ الاستراتيجيات بالمنظمة واعتماد معايير محددة للتطبيق بتطبيق.

3-3 مفهوم القائد الاستراتيجي

تعددت الآراء لدى الباحثين ومختصي العمل الإداري حول مفهوم القائد الاستراتيجي والمهارات التي لا بد من توفرها لغرض قيادة المنظمة حيث أكد (اشتوي، 2017، 17) أن القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي يمتلك المهارات و القدرات و الامكانيات والتي يستخدمها لغرض تنفيذ العمل وادائه أو الوصول الى نتيجة من خلال استخدام الطرق والاساليب التي تتسم بالكفاءة والوصول الى تحقيق الاهداف بفاعلية وانه الشخص الذي لديه مستوى كبير من السرعة والدقة والتي من خلالها يستطيع الاستخدام الامثل للمدخلات للوصول الى الاهداف بأقل كلفة وجهد وقد عرفه (الشاعر، 2016، 46). انه "الشخص الذي تتوفر فيه مجموعة من القدرات والسمات الشخصية والمعرفية لغرض تنفيذ الاعمال الموكلة اليه بسهولة ودقة عالية والوصول الى الأهداف المطلوبة.

4-3 مهارات القائد الاستراتيجي

استند البحث الحالي على ثلاثة ابعاد اساسية حددت من خلال جدول تسقيط تم انجازه بأخذ اراء عدد بلغ (10) من الباحثين، وقد نالت المهارات (التعامل مع الموقف، ادارة التغيير، الاتصال) على اتفاق اكثر الباحثين وسوف نقوم بتوضيحها على النحو التالي:

أ- التعامل مع المواقف : وتعني ان القائد يمكن ان يحدد فاعلية قيادته لمنظمته من خلال المواقف التي تعصف بالمنظمة والتي تأتي نتيجة التغيرات الكبيرة في عالم الاعمال وأن هذا الاسلوب من القيادة يتوقف على مدى الخبرة والمعرفة التي توجد لدى القائد والتي من خلالها يستطيع ان يتكيف ويواجه الازمات والمواقف المختلفة وبالتالي سوف يزيد من ايمانهم وثقتهم به وبقيادته كونه المنقذ لهم في كل المواقف (مها، 2020، 1).

ب- التغيير التنظيمي : اتفق عدد من الكتاب والباحثين على ان التغيير التنظيمي يعد من المهارات الاساسية التي يجب ان يمتلكها القائد لغرض التكيف والتهيؤ للتقلبات التي تواجه المنظمة لذا ان عملية التغيير التنظيمي تحتاج الى اساليب حديثة في مجال ادارة المنظمات يجب ان يتحلى بها القائد لقيادة التغيير واقناع الاخرين بأن هذا التغيير مهم واساسي لغرض الاستمرار والتميز (جمعة، 2019، 556).

ت- الاتصال التنظيمي : تعد الاتصالات التنظيمية الشريان الرئيسي والموزع للمعلومات بين المستويات الادارية المختلفة وبصورة عامودية وافقية وهو "عملية يمكن من خلالها نقل وتبادل المعلومات التنظيمية والمعلومات الاخرى والمشاعر بين الافراد لغرض احداث تأثير فيهم وفي اداء المنظمة (الخواجه، 2020، 5).

5-3 الثقة بين العاملين

5-3-1 مفهوم الثقة

وضح (ابن منظور، 2003، 3) **الثقة لغة** "مصدر قولك (وثق به يثق) وأن مصدر الشيء الوثيق هو الوثاقعة، كالقول (انا واثق به وهو موثوق به) (وهي موثوق بها وهم موثوق بهم)".

أما أهم ما جاء في مفاهيم **الثقة اصطلاحاً** وهو ما بينه العديد من الكتاب والباحثين حيث عرفها (Saunders, et. al, 2010, 11) أن "الثقة تبنى على مجموعة من الدلائل حول دافع وشخص الطرف المقابل ومن خلال تلك الدلائل يمكن الاعتقاد والتنبؤ او الوصول الى حكم معين حول هذا الطرف وسلوكه المستقبلي"، أما (pelsmaekers, et al., 2014, 4) وضحا أن الثقة هي العلاقة المتعلقة بما يعتقد الاشخاص بشأن موقف معين نحو الاخرين بحيث يصبح شكل هذه الثقة مرئي او نشط عندما يتواجد نوع معين من عدم الاستقرار، واكد كلا من (Dhiman & Marques, 2017, 22) أن "الثقة رابط روحي وشخصي ونفسي بين الناس ولها اثر فعال وقوي على مكان العمل فضلا عن أنها سيادة اعتقاد أنه بالإمكان الاعتماد على اقوال وافعال شخص معين وذلك لأن هذا الشخص لديه نية حسنة ويوفي بوعده، وقال كل من (Yu, et al., 2018, 3) إذا اراد القائد أن يكون العاملين مستعدين لمواجهة المواقف والازمات التي تصاحب المنظمة ينبغي زرع ثقة بنفوسهم حول منظمتهم وذلك لأنهم سوف تكون لديهم القدرات اللازمة لمواجهة تلك المواقف والازمات.

5-3-1 مفهوم الثقة بين العاملين

وضح (Dar, 2010, 195) أن الثقة بين العاملين عبارة عن "معتقد وتوقع جيد بحسن نية وسلوك أقرانهم الاخرين وترتبط بينهم علاقات تشاركية تبادلية وتعاونية بالمعلومات والافكار التي يمتلكونها الامر الذي يعزز مكانة كل منهم لدى الاخر ويؤدي الى الالتزام بالعمل والقيم والمبادئ فضلا عن الاهتمام بمصالح الافراد الاخرين وتعزيز الثقة لديهم"، ووصف (Gucer & Demirdag, 2014) (13) الثقة بين العاملين "اعتقاد او مجموعة من الاعتقادات التي تتولد لدى فرد بأن زملاءه العاملين عادلون ومؤهلون وجديرون بالثقة وسوف يظهرون سلوك أخلاقي"، أما كل من (الجادر ومرجاح، 2016، 250) وضحا الثقة بين العاملين أنها "رغبة شخص او مجموعة اشخاص بأن يكونوا ضعيفين أمام رغبات شخص او مجموعة اشخاص اخرين بحيث لا يستطيع هذا الشخص او الاشخاص السيطرة على افعالهم وسلوكياتهم"، وذكر كل من (كريم ومحمد، 2016، 177) "أن الثقة تنشأ عند توفر بعض السمات التي تجعل من الفرد اهلا للثقة أمام العاملين الاخرين من خلال التزامه بالعمل وقيمه ومبادئه كذلك مساعدته لزملائه واهتمامه بهم الامر الذي يؤدي تعزيز ثقتهم به وبالتالي تحقيق الاهداف التنظيمية المطلوبة"، وعزز (الحسيني، 2017، 284) بالقول "إن ثقة الزملاء في العمل تعد من المكونات الاساسية لاتخاذ القرارات الجماعية ذات فاعلية وذات استباقية مفيدة للعمل وإن الاثنين معا يعدان

ضروريان للتنفيذ الفعال والاعتماد المتبادل في العمل"، أما (Akhigbe & Sunday, 2017, 5) اكدا إن الثقة بالزملاء في مكان العمل عنصران أساسياً من العناصر التي وجودها يزيد الجودة والانتاجية، وعند ذلك سوف يتولد لدى العامل شعوراً بالرضا وتتكون لديه ثقة تبادلية بينه وبين زملائه في العمل فيبدلون أقصى جهد لديهم في العمل وتحمل مزيداً من المسؤوليات والتحديات، وذكرت كل من (حياة وكريمة، 2020، 269) أن العلاقات بين الزملاء تعد مصدراً مهماً ودعمًا نفسيًا واجتماعيًا للفرد وأن هذا الشيء سوف يؤدي إلى التخفيف من ضغط العمل الذي يواجه الفرد والعكس من ذلك سوف يشعر الفرد بالاغتراب والنبذ وعدم اندماج وضعف في ولاءه والتزامه الأمر الذي يؤدي إلى ظهور نتائج سلبية على المنظمة بشكل عام.

3-7-1 الشروط الواجب توفرها لغرض تحقيق الثقة بين العاملين

هنالك مجموعة من الشروط الواجب توفرها لغرض تحقيق الثقة بين العاملين وهي: (سار، 2019: 14)

أ- القدرات والمهارات: القدرات التي يمتلكها زملاء العمل في حل المواقف التي تتعلق بالعمل يزيد من الثقة بين العاملين.

ب- ارتياح متبادل: الشعور بالراحة بين العاملين يعزز من الثقة فيما بينهم.

ث- استعداد لمنح الآخرين للثقة: الاستعداد لمنح الثقة للآخرين.

المبحث الرابع: الإطار الميداني

تضمن هذا المبحث الإطار الميداني للبحث وتكون من التحليل الوصفي لمتغيرات البحث واختبار الفرضيات الخاصة بها وحسب الاجابات الخاصة بأفراد عينة البحث على الاستبانة في مديرية تربية صلاح الدين والبالغ عددهم (195) فرد فقد تم تقسيم هذا المبحث الى الآتي :

4- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (مهارات القائد الاستراتيجي)

تمثل المتغير المستقل للدراسة بمهارات القائد الاستراتيجي وتفرعت منه ثلاثة أبعاد فرعية (التعامل مع الموقف، ادارة التغيير ، الاتصال) وتم قياسها بحيث تتناسب مع متطلبات البحث، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من افراد عينة البحث من أجل معرفة أي الأبعاد أكثر مستوى أهمية .

جدول (2) نتائج آراء أفراد العينة حول مهارات القائد الاستراتيجي

ت	المهارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	التعامل مع الموقف	4.10	0.621	0.820	1	مرتفع
2	إدارة التغيير	3.73	0.563	0.746	2	مرتفع
3	الاتصال	3.52	0.527	0.704	3	متوسط
	مهارات القائد الاستراتيجي	3.78	0.399	0.756	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول (2) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن مهارات القائد الاستراتيجي تراوحت ما بين (4.10-52.3) بوسط حسابي كلي مقداره (3.78) بأهمية نسبية (0.756) وهي نسبة أعلى من (60%) عند مستوى تقييم عالي، وعند قيمة انحراف معياري بلغت (0.399) والتي تدل إلى التشتت المنخفض في الإجابات الخاصة بأفراد العينة أي أن هناك وجهات نظر متقاربة نحو مهارات القائد الاستراتيجي في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، ومن حيث مستوى المهارات الفرعية فقد جاءت بالمرتبة الأولى (مهارة التعامل مع الموقف)، وجاءت بالمرتبة الثانية (مهارة إدارة التغيير) وجاءت (مهارة الاتصال) بالمرتبة الأخيرة، وأشارت تلك النتائج إلى أن العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين وحسب رأي أفراد عينة البحث لديهم قيادة قادرة على احتواء المواقف الصعبة والقدرة على اجتيازها لتحقيق أفضل تكييف وانسجام من خلال الموارد المعرفية التي يمتلكونها وبشكل يتناسب مع ما يتطلبه العمل، ولكن هناك ضعف لمهارة الاتصال كونها جاءت بأقل نسبة وهو مؤشر غير جيد، وبالتالي فإن إعادة النظر والاهتمام بالاتصالات تعتبر فرصة جيدة لفهم الموقف حسب نوعيته من خلال مشاركة وتبادل الأفكار بينها وبين عاملها والقدرة على تعديل وتوحيد التصورات الخاصة بالموقف، وما يؤكد هذه النتيجة هو حصول جميع المهارات على انحراف معياري ذو تشتت منخفض في استجابات الأفراد المبحوثين، وأن ما يعكس تقارب وجهات النظر للأفراد المبحوثين هو أنهم متفقون في أجوبتهم نحو ترتيب أهمية الأبعاد الخاصة بمهارات القائد الاستراتيجي.

1-4- التحليل الوصفي لمهارة التعامل مع الموقف

تضمن البعد الأول للمتغير المستقل (مهارة التعامل مع الموقف) في الاستبانة على (6) فقرات، والجدول (3) يوضح نتائج البحث الوصفية لفقرات هذا البعد وكالاتي:

جدول (3) نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات مهارة التعامل مع الموقف

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
1	يختار القائد في مديرتنا أعضاء لديهم القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز مهمات المواقف.	4.06	1.186	0.812	مرتفع
2	يضع القائد في مديرتنا الاستراتيجيات الخاصة لمعالجة المواقف.	4.07	1.054	0.814	مرتفع
3	يمتلك القائد في مديرتنا القدرة على الابداع والابتكار لمواجهة المواقف.	4.04	1.092	0.808	مرتفع
4	ينجز القائد في مديرتنا الأعمال حسب الأولويات والأهمية في المواقف لمعالجتها.	4.10	0.973	00.82	مرتفع
5	يطبق القائد في مديرتنا الأساليب الفنية والإدارية لمعالجة المواقف.	4.17	0.753	0.834	مرتفع
6	يتخذ القائد في مديرتنا قرارات حاسمة بدون تردد لمعالجة المواقف.	4.14	0.973	0.828	مرتفع
	الوسط الحسابي لمهارة التعامل مع الموقف	4.10			مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول (3) إنه لا يوجد هناك اتفاق تام بين إجابات أفراد عينة البحث على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بمهارة التعامل مع الموقف، وما يؤكد هذا الاتفاق حصول بعض فقراتها على انحراف معياري ذات تشتت مرتفع أكبر من الواحد صحيح، مما يدل بان هناك تباعد وعدم تجانس في إجابات أفراد العينة نحو بعض الفقرات الفرعية كالفقرة رقم (3،2،1) وهذا يشير الى عدم التوافق بشكل تام نحو اجاباتهم، وعلى مستوى الفقرات الفرعية فقد نالت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (يطبق القائد في مديرتنا الأساليب الفنية والإدارية لمعالجة المواقف) على أعلى وسط حسابي قدره (4.17)، بينما حصلت الفقرة رقم (3) التي تنص على (يمتلك القائد في مديرتنا القدرة على الابداع والابتكار لمواجهة المواقف) على أقل وسط حسابي بلغ (4.04)، وتشير تلك النتائج إلى أن القيادة المسؤولة عن إدارة العمل تهتم بتطبيق التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا (الوزارة) وتنفيذ الأساليب الفنية والإدارية المتعلقة بالعمل من أجل معالجة أخطاء العمل والسيطرة على الموقف، وأن هناك ضعف بالقدرة على الابداع والابتكار لمواجهة تلك المواقف بصورة مستمرة بسبب تنوعها. ولكن بشكل عام جاءت مهارة التعامل مع المواقف من قبل القيادة في المديرية العامة لتربية صلاح الدين بأهمية نسبية بلغت نسبتها (0.820) عند مستوى تقييم مرتفع.

2-4 - التحليل الوصفي لمهارة إدارة التغيير

تضمن البعد الثاني للمتغير المستقل (مهارة إدارة التغيير) في الاستبانة على (6) فقرات، ويوضح الجدول (4) نتائج البحث الوصفية التي تم التوصل إليها.

جدول (4) نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات مهارة إدارة التغيير

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
7	يمتلك القائد في مديرتنا القدرة على تحديد أهداف التغيير بشكل واضح وقابل للتطبيق.	4.09	1.075	0.818	مرتفع
8	يحفز القائد في مديرتنا العاملين نحو التغيير لتحسين	4.26	0.956	0.852	مرتفع

الأداء.				
متوسط	0.722	1.026	3.61	9 يحدد القائد في مديريتنا الموارد المختلفة واللازمة لتحقيق أهداف التغيير.
متوسط	00.68	1.137	3.40	10 يمتلك القائد في مديريتنا القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص عند القيام بعملية التغيير.
متوسط	0.704	1.090	3.52	11 يقوم القائد في مديريتنا بجمع كل البيانات والمعلومات الممكنة عن مشكلات العمل وإدارة التغيير.
متوسط	0.708	1.117	3.54	12 يمتلك القائد في مديريتنا القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية للعمل وإدارة التغيير.
مرتفع	3.73			الوسط الحسابي لمهارة إدارة التغيير

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول (4) أنه لا يوجد اتفاق تام بين إجابات أفراد عينة البحث على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بمهارة إدارة التغيير، وما يؤكد هذا الاتفاق حصول أكثر فقراتها على انحراف معياري ذات تشتت مرتفع أكبر من الواحد صحيح، مما يدعى بان هناك تباعد وعدم تجانس في إجابات أفراد عينة البحث نحو الفقرات الفرعية كالفقرة رقم (7، 9، 10، 11، 12) وهذا يشير الى عدم توافق بشكل تام نحو اجاباتهم، وعلى مستوى الفقرات الفرعية فقد نالت الفقرة رقم (8) التي تنص على (يحفز القائد في مديريتنا العاملين نحو التغيير لتحسين الأداء) على أعلى وسط حسابي قدره (4.26) بينما حصلت الفقرة رقم (10) التي تنص على (يمتلك القائد في مديريتنا القدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص عند القيام بعملية التغيير) على أقل وسط حسابي بلغ (3.40)، وتشير تلك النتائج إلى أن القيادة في المديرية العامة لتربية صلاح الدين لديها القدرة على اجراء التغييرات الإدارية اللازمة وتحفيز العاملين على العمل بها بهدف تحسين الأداء الوظيفي والخدمي للمنظمة المبحوثة ولكن هذه القدرة لا تحظى بالاهتمام الكافي مما أدى الى عدم قدرة القيادة تنسيق الاعمال على كافة المستويات الإدارية المختلفة لتجنب التداخل الوظيفي بين الوظائف الإدارية والخدمية والفنية في بيئة العمل. وبشكل عام جاءت مهارة إدارة التغيير بأهمية نسبية بلغت نسبتها (0.746) عند مستوى تقييم مرتفع.

4-3- التحليل الوصفي لمهارة الاتصال

تضمن البُعد الثالث للمتغير المستقل (مهارة الاتصال) في الاستبانة على (6) فقرات، ويوضح الجدول (5) نتائج البحث الوصفية التي تم التوصل إليها لفقرات هذا البعد.

جدول (5) نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات مهارة الاتصال

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
13	يتقن القائد في مديريتنا فن اجادة المكاتبات والمخاطبات الرسمية .	3.28	1.179	0.656	متوسط
14	يقوم القائد في مديريتنا بالإصغاء إلى العاملين ومشاكلهم ومساعدتهم على تجاوزها.	3.17	1.201	0.634	متوسط
15	يتعامل القائد في مديريتنا مع وسائل الإعلام بمهارة	3.44	1.074	0.688	متوسط
16	يتمتع القائد في مديريتنا بعلاقات تواصل طيبة مع الاخرين في محيط العمل (زملاء، رؤساء) .	3.46	1.056	0.692	متوسط
17	يستثمر القائد في مديريتنا الأفكار المرتدة من	4.22	0.930	0.844	مرتفع

				الأخرين من خلال التواصل معهم .	
متوسط	0.706	1.090	3.53	يتصف القائد في مديرتنا بالقدرة على تطوير الخطط بمشاركة العاملين والاتصال بهم .	18
متوسط	3.52			الوسط الحسابي مهارة الاتصال	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول (5) أنه ليس هناك اتفاق تام بين إجابات أفراد عينة البحث على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بمهارة الاتصال، وما يؤكد هذا الاتفاق حصول أكثر فقراتها على انحراف معياري ذات تشتت مرتفع أكبر من الواحد صحيح، مما يدعي بان هناك تباعد وعدم تجانس في إجابات أفراد عينة البحث نحو الفقرات الفرعية كالفقرة رقم (18،16،15،14،13) وهذا يشير الى عدم توافق بشكل تام نحو اجاباتهم، وعلى مستوى الفقرات الفرعية فقد نالت الفقرة رقم (17) التي تنص على (يستثمر القائد في مديرتنا الأفكار الراجعة من الآخرين من خلال التواصل معهم) على أعلى وسط حسابي قدره (4.22) بينما حصلت الفقرة رقم (14) التي تنص على (يقوم القائد في مديرتنا بالإصغاء إلى العاملين ومشاكلهم ومساعدتهم على تجاوزها) على أقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.17)، وتشير تلك النتائج إلى أن القيادة في المديرية العامة لتربية صلاح الدين تعمل على استثمار الأفكار والابتكارات من خلال التغذية الراجعة للعاملين في المنظمة المبحوثة من خلال تفعيل منظومة الاتصال معهم بشكل مستمر، ولكن هذا التواصل لا يحظى بفرصة لمعالجة أي مشكلة يمكن ان تظهر في العمل بسبب الضعف الحاصل بقدرة القيادة على الاصغاء للعاملين وفسح المجال امامهم والعمل على الاستماع لهم وحل مشاكلهم . وبشكل عام جاءت مهارة الاتصال بأهمية نسبية بلغت نسبتها (0.704) عند مستوى تقييم متوسط .

4-4 - التحليل الوصفي للمتغير التابع الثقة بين العاملين في العمل

تضمن المتغير التابع (الثقة بين العاملين في العمل) في الاستبانة على (6) فقرات، ويوضح الجدول (6) نتائج البحث الوصفية لفقرات هذا البعد.

جدول (6) نتائج اراء أفراد عينة حول فقرات الثقة بين العاملين في العمل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
25	يستعد زملائي للتضحية من اجلي عندما احتاج لهم واشعر بذلك.	3.35	1.236	00.67	متوسط
26	يستحق زملائي ثقتي لذا لا داعي لأكون حذر معهم.	4.32	1.051	0.864	مرتفع
27	يجيب زملائي على الاسئلة التي اطرحها بأمانة.	4.07	1.102	0.814	مرتفع
28	يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل بسبب تنوع معارفهم ومهاراتهم .	3.63	1.133	0.726	متوسط
29	يوجد تفاهم بيني وبين زملائي ولا اجعل علاقتي العاطفية معهم تؤثر على عملي .	4.28	1.101	0.856	مرتفع
30	تعزز الثقة بيننا عندما تكون هناك اتصالات بيني وبين زملائي .	4.24	1.106	0.848	مرتفع
	الوسط الحسابي للثقة بين العاملين في العمل	3.98			مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول (6) أنه ليس هناك اتفاق تام بين إجابات أفراد عينة البحث على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بالثقة بين العاملين في العمل، وما يؤكد هذا الاتفاق حصول جميع فقراتها على انحراف معياري ذات تشتت مرتفع أكبر من الواحد صحيح، مما يدعي بان هناك تباعد وعدم تجانس في إجابات أفراد عينة البحث نحو الفقرات الفرعية للبعد الثقة بين العاملين في العمل، وهذا يشير الى عدم التوافق بشكل تام نحو اجاباتهم، وعلى مستوى الفقرات الفرعية فقد نالت الفقرة رقم (26) التي تنص على (يستحق زملائي

ثقتي لذا لا داعي لأكون حذر معهم) على أعلى وسط حسابي قدره (4.32)، بينما حصلت الفقرة رقم (25) التي تنص على (يستعد زملائي للتضحية من اجلي عندما احتاج لهم وأشعر بذلك) على أقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.35)، وتشير تلك النتائج إلى أن العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين لديهم علاقات ودية مع زملائهم مما يكسبهم الثقة بهم وبالتالي يمكن تسيير الاعمال بالعلاقات العاطفية التي تؤثر على سير العمل، ولكن هذه الثقة ليست تبادلية بين الزملاء الى مستوى يمكن للزملاء التضحية لتجنب المشاكل المتعلقة بالإداء الوظيفي في العمل عندما يحتاج اليها العاملين. وبشكل عام جاءت الثقة بين العاملين في العمل بأهمية نسبية بلغت نسبتها (0.796) عند مستوى تقييم مرتفع.

المبحث الرابع : اختبار فرضيات البحث

5-4- اختبار فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات القائد الاستراتيجي والثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

جدول (7) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين مهارات القائد الاستراتيجي بدلالة ابعادها والثقة بين العاملين.

المؤشر الكلي	مهارات القائد الاستراتيجي			المتغير التفسيري	
	مهارة الاتصال	مهارة إدارة التغيير	مهارة التعامل مع الموقف	المتغير المستجيب	المؤشر الكلي للثقة بين العاملين
**0.286	*0.166	**0.290	*0.149		

n = 195

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

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

يبين الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القائد الاستراتيجي والثقة بين العاملين في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.286) عند مستوى معنوية (0.05) وهي قيمة إيجابية تؤثر الى وجود العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته البحث في جانبها النظر، إي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين مهارات القائد الاستراتيجي بدلالة أبعادها مع الثقة بين العاملين ومن أجل التكامل للوصول إلى اهداف المنظمة المبحوثة. وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى بصيغة الإثبات والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات القائد الاستراتيجي والثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين. وانبثقت من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

أ- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة التعامل مع الموقف والثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

تظهر نتائج الجدول (7) اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارة التعامل مع الموقف الثقة بين العاملين في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.149) عند مستوى معنوية (0.05) وهي قيمة إيجابية تشير الى العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته البحث في جانبه النظري، وجاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين مهارة التعامل مع الموقف والثقة بين العاملين من أجل التكامل للوصول إلى أهداف المنظمة المرسومة، وبالتالي فأنا نقبل الفرضية الفرعية الأولى بصيغة الإثبات والتي نصت على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة التعامل مع الموقف والثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين .

ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة إدارة التغيير والثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين .

تظهر نتائج الجدول (7) اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارة إدارة التغيير والثقة بين العاملين في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.290) عند مستوى معنوية (0.05) وهي قيمة إيجابية تشير إلى العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته البحث في جانبه النظري، وجاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين مهارة إدارة التغيير

والثقة بين العاملين من أجل التكامل للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغة الإثبات والتي نصت على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة إدارة التغيير بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين. ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة الاتصال بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

تظهر نتائج الجدول (7) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارة الاتصال والثقة بين العاملين في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.266) عند مستوى معنوية (0.05) وهي قيمة إيجابية تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزه البحث في جانبه النظري، وجاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين مهارة الاتصال والثقة بين العاملين من أجل التكامل للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغة الإثبات والتي نصت على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة الاتصال والثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

6-4 : اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمهارات القائد الاستراتيجي في الثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

بالاستناد إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية لمهارات القائد الاستراتيجي بإبعاده في الثقة بين العاملين، حيث تم تطبيق اختبار الانحدار الخطي المتعدد للإجابة على الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية، لذلك نعرض نتائج الاختبار وعلى النحو الآتي:

جدول (8) اختبار التباين لأثر مهارات القائد الاستراتيجي في الثقة بين العاملين

Model النموذج	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig. الدلالة الاحصائية	ملخص النموذج Model Summery	
						R	R ²
الانحدار	7.014	3	2.338	14.592	.000 ^a	0.432	0.186
البواقي	30.605	191	0.160				
المجموع	37.619	194					

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

نلاحظ من نتائج الجدول (8) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمهارات القائد الاستراتيجي في الثقة بين العاملين في المنظمة التعليمية المبحوثة، إذ إن مجموع ما تفسره مهارات القائد الاستراتيجي وفقاً لقيمة (R^2) قد بلغ نحو (18.6%) من التغيير الحاصل في الثقة بين العاملين ناتج عن ممارسة القيادة في المنظمة المبحوثة لمهارات القائد الاستراتيجي، في حين أن (81.4%) من التغيرات الحاصلة في الثقة بين العاملين تعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار، وهذه القيمة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (14.592) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها (3.09) عند درجتي حرية (3، 191) وعند مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج أهمية ممارسة مهارات القائد الاستراتيجي للوصول إلى ثقة تنظيمية تبادلية لدى العاملين في المنظمة قيد البحث، أي أن الثقة التنظيمية بين العاملين في المنظمة المبحوثة تعتمد على امتلاك قائدها للمهارات المعبرة عن القيادة الاستراتيجية المتمثلة (بالتعامل مع الموقف وإدارة التغيير والاتصال) وفي ذلك إشارة إلى أنه كلما امتلك القائد للمهارات المجسدة للقيادة الاستراتيجية كلما ازدادت الثقة بين العاملين في المنظمة المبحوثة وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة الإثبات والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين مهارات القائد الاستراتيجي والثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين. وانبثقت من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة التعامل مع الموقف في الثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (9) نلاحظ أن الدلالة الإحصائية لمهارة التعامل مع الموقف بلغت قيمتها (0.037) عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو تساوي (0.05) وهذه القيمة تدل على أن هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لمهارة التعامل مع الموقف في

الثقة بين العاملين في المنظمة المبحوثة، وإذ بلغت قيمة معامل (beta) لبعد مهارة التعامل مع الموقف (0.153) والتي توضح أن ما نسبته (15.3%) من التباين الذي يحصل في الثقة بين العاملين يكون ناتجاً عن التغيير الحاصل في مهارة التعامل مع الموقف لدى القيادة في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.109) والتي تدل على أنه إذا ازداد بعد مهارة التعامل مع الموقف لدى القيادة بمقدار وحدة واحدة فإن متغير الثقة بين العاملين سيزداد بمقدار (0.109) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.097) وعند مستوى معنوية (0.05) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.960) بمستوى معنوية (0.05) وبالتالي يستدل من هذه النتيجة ان تحقق الثقة بين العاملين في المنظمة المبحوثة يعتمد على امتلاك قادتها لمهارة التعامل مع الموقف وعلى نحو يؤشر تحقق الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة التعامل مع الموقف في الثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة إدارة التغيير في الثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

من النتائج المبينة في الجدول (9) نلاحظ أن الدلالة الإحصائية لمهارة إدارة التغيير بلغت قيمتها (0.01) عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05) مما يدل أن لهذه القيمة تأثير ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة التغيير في الثقة بين العاملين في المنظمة المبحوثة، وأن قيمة معامل (beta) لبعد مهارة التغيير بلغت (0.206) والتي تدل على أن ما نسبته (20.6%) من التباين الذي يحصل في الثقة بين العاملين ينتج عن التغيير الحاصل في مهارة إدارة التغيير لدى القيادة في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.161) والتي تدل على أنه إذا ازداد بعد مهارة إدارة التغيير لدى القائد بمقدار وحدة واحدة فإن متغير الثقة بين العاملين سيزداد بمقدار (0.161) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.586) وضمن مستوى معنوية (0.05) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها البالغة (1.960) بمستوى معنوية (0.05)، وبالتالي فإن النتيجة هذه جاءت لتؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية بصيغته الإثبات والتي نصت على: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة إدارة التغيير في الثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة الاتصال في الثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

من النتائج الظاهرة في الجدول (9) نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية لمهارة الاتصال قد بلغت (0.00) عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي (0.05) وحيث إن هذه القيمة تدل على وجود أثر ذي دلالة معنوية لمهارة الاتصال في الثقة بين العاملين في تربية صلاح الدين وحيث أنه بلغت قيمة معامل (beta) لبعد مهارة التعامل مع الموقف (0.248) والتي تشير إلى أن ما نسبته (24.8%) من التباين الحاصل في الثقة بين العاملين ناتج عن التغيير الحاصل في مهارة إدارة الاتصال لدى القيادة الإدارية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.207) والتي تدل على أنه إذا ازداد بعد مهارة الاتصال لدى القيادات الإدارية بمقدار وحدة واحدة فإن متغير الثقة بين العاملين سيزداد بمقدار (0.207) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.365) وضمن مستوى معنوية (0.05) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.960) بمستوى معنوية (0.05) وبالتالي فإن هذه النتيجة تعكس أن الثقة بين العاملين في المنظمة المبحوثة تستمد مقومات تحقيقها من امتلاك قادتها لمهارة الاتصال لتؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة بصيغته الأثبات والتي نصت على: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة الاتصال في الثقة بين العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

جدول (9) معاملات الانحدار لإثر مهارات القائد الاستراتيجي في الثقة بين العاملين

معاملات الانحدار					
Coefficients					
Sig*	T	βEta	B	أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	7.335	-	2.083	Constant	الثقة بين العاملين
0.037	2.097	0.153	0.109	مهارة التعامل مع الموقف	
0.010	2.586	0.206	0.161	مهارة إدارة التغيير	
0.001	3.365	0.248	0.207	مهارة الاتصال	

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

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

5 - الاستنتاجات

- 1- يتضح من نتائج تحليل وصف مهارات القيادة الاستراتيجية وتشخيصها، اهتمام المديرية العامة لتربية صلاح الدين بممارسة تلك المهارات، فضلا عن حرصها على اختيار الاسلوب المناسب من اجل توظيف تلك المهارة في بيئة العمل .
- 2- تمتلك القيادة في المديرية العامة لتربية صلاح الدين مستوى ممارسة مرتفع لمهارة التعامل مع المواقف، والذي يتصف بحرص القيادة في المنظمة المبحوثة على توظيف الاساليب الفنية والإدارية لمعالجة المواقف.
- 3- تمتلك القيادة في المديرية العامة لتربية صلاح الدين القدرة على تحديد اهداف التغيير بشكل واضح من خلال تحفيز العاملين نحو التغيير والتطوير وتحدد الموارد اللازمة لتحسين الاداء.
- 4- تتمتع القيادة في المديرية العامة لتربية صلاح الدين بعلاقة تواصل طيبة مع الاخرين في محيط العمل من زملاء ومرؤوسين والتي يمكن استثمارها من خلال الأفكار المرتدة من الاخرين والعمل على تطوير الخطط الاستراتيجية بمشاركتهم .
- 5- امتلاك العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين لديهم الثقة والاحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة المبحوثة وزملائهم في العمل.
- 6- أن العاملين تربطهم علاقات ودية وتبادلية مع زملائهم في العمل وهذا شيء يدعم التعاون فيما بينهم بدون دافع مادي مما يحقق الثقة بينهم، وهذا الامر يجعل هناك فرصة للتنوع في المعرفة والمهارات.

6 - التوصيات

- يتضمن هذا المبحث تقديم مجموعة من التوصيات العامة للمديرية العامة لتربية صلاح الدين لمعالجة نقاط الضعف في متغيرات البحث والتي ظهرت في النتائج.
- التوصية الأولى:** على القيادة في المديرية العامة لتربية صلاح الدين الحفاظ على بيئة عمل مستقرة من خلال استخدام الطرق العلمية المختلفة والوسائل الضرورية والتفاعل الاجتماعي مع العاملين لإنجاز العمل وتحقيق الية العمل:
- أ- دمج القيادة في دورات تدريبية تنظيمية لزيادة قدراتهم المعرفية في كيفية إنجاز اعمال المنظمة وتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.
 - ب- الحفاظ على قدرات القيادة من خلال الخبرات المكتسبة والمعرفة التراكمية وتطبيقها على ارض الواقع في أداء الواجبات والمهام الوظيفية.
- التوصية الثانية:** إعطاء فرصة للقيادة للتغيير والنمو من خلال البحث عن الأفكار الجديدة واستغلالها في الابتكار لمواجهة المواقف.
- الية العمل:
- أ- فسح المجال أمام القيادة لاختيار أعضاء فريق لديهم القدرة والمهارة اللازمة في اداء المهام الموكلة اليهم.
 - ب- الحفاظ على إنجاز الاعمال حسب الأولويات والأهمية في الموقف من اجل سرعة معالجتها وفق متطلبات الموقف.
- التوصية الثالثة:** ينبغي على إدارة تربية صلاح الدين تجنب التداخل بين الاختصاصات عند القيام بعملية التغيير في بيئة العمل.
- الية العمل:
- أ- قيام القائد في المنظمة المبحوثة بالتنسيق بين الإدارات والاقسام المختلفة بطريقة نظامية من خلال اتباع خطط إدارة التغيير الاستراتيجية للعمل .
 - ب- قيام القائد بجمع المعلومات اللازمة لحل مشكلات العمل وإدارة التغيير بشكل واضح وقابل للتطبيق في المنظمة.
- التوصية الرابعة:** يجب على المديرية العامة لتربية صلاح الدين توجيه القيادات الادارية لغرض الإصغاء الى العاملين ومساعدتهم في تجاوز مشاكلهم في بيئة العمل.
- آلية عمل:
- أ- تشجيع القيادة الإدارية على توسيع علاقات التواصل مع الاخرين في محيط العمل لاستثمار الأفكار المرتدة من خلال التواصل.
 - ب- الحرص على إنجاز الاعمال وتطوير الخطط من خلال فسح المجال أمام العاملين بالمشاركة والاتصال بهم من خلال المكاتبات والمخاطبات الرسمية.
- التوصية الخامسة:** سعي المديرية العامة لتربية صلاح الدين على توطيد العلاقة بين زملاء العمل بما يساهم في استعداد العاملين بالتضحية لزملائهم في العمل عند الحاجة.

آلية عمل:

- أ- سعي مشرفي العمل بشكل دائم في حل مشاكل الآخرين بعدالة ويضعوها ضمن أولياتهم وجعلها جزء مهم تجاه العاملين.
 ب- بذل المزيد من الاهتمام والجهد من قبل مشرفي العمل في التعرف على جميع تفاصيل العمل والنظر إليها باحترافية وتفاني.
 التوصية السادسة: حث المديرية العامة لتربية صلاح الدين بالتوجه الفعلي نحو الاهتمام بالتعامل بعدالة مع جميع العاملين لما له تأثير إيجابي في الأداء الفعلي للعاملين.

آلية عمل:

- أ- العمل على تعميق حالة الانسجام والتفاهم بين الموظفين وجعلها علاقة تبادلية.
 ب- توجيه العاملين نحو الاعتماد على زملائهم في العمل بفعل تنويع معارفهم ومهارتهم.
 ت- تكوين صورة ذهنية إيجابية بين الزملاء العمل بأنه يستحق الثقة ولا داعي للحذر من خلال استمرار مشاركة وتبادل المعلومات والأفكار مع زملاء في العمل.

7- المصادر

1-7 المصادر العربية :

1-1-7 الرسائل والاطاريح

- 1- الشاعر، حسين سليم سالم، (2016)، الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الفوت الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 2- الخطيب، محمد حسن عمر، (2015)، "مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، غزة .
- 3- الساعدي، حسن علي حمد، (2012)، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، الجزائر.
- 4- العامري، علي عبد الحسين، (2010)، "دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري دراسة مقارنة بين آراء قيادات عينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء المقدسة وآراء عينة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 5- العتيبي، عبد المحسن بن إبراهيم، (2003)، "المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 6- الأغا، راند عمر، (2008)، "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري"، رسالة ماجستير، الإسلامية، كلية إدارة الأعمال، غزة .
- 7- ايوب، حنكة، (2012)، دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة دراسة تطبيقية: مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- 8- باكير، سمير صابر، (2013)، "بناء أنموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على نجاح استراتيجية الابتكار"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال.
- 9- سارة، صباغ، (2019)، أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة - شركة سوناطراك حاسي مسعود، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 10- عتودي، احمد حجاب، (2017)، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجه نظر العاملين بأمانة منطقة جازان، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية.

1-7-2 المجلات

- 11- الجادر، سهير عادل، ومراجح زهراء غانم، (2016)، " دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (22) العدد (87).
- 12- الحسيني، سوسن جواد، (2017)، " دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(50).
- 13- الرشيد، احمد عبيد وسلامة، كايد، (2015)، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى اعضاء هيئة التدريس فيها من وجه نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد(3) العدد(12).
- 14- الزهراني، ابراهيم بن حنشل سعيد، (2018)، "القيادة الاستراتيجية واثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة ام القرى، المجلة العربية للأبحاث التربوية"، جامعة الإمارات، المجلد(42) العدد(2).
- 15- اللواتيه، فاكهة بنت عبد الرضا بن محسن وصلاح الدين، نسرين صالح محمد، الكيومية، أمل بنت راشد، (2021)، "القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان، كلية التربية"، جامعة قطر، مجلة العلوم التربوية، العدد (17) ، قطر.

- 16- حياة، سرير الحرستي وكريمة ربحي، (2020)، "تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد- للمصبرات NCA " ، جامعة بليدة 2، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (12) العدد (3).
- 17- كريم، هتواهر فتاح، و محمد، عمر مصطفى، (2016) " دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة بلدية السلمانية في إقليم كوردستان العراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (8) العدد(16).
- 3-1-7: الدوريات والمقالات**
- 18- أشنبوي، محمد عبد، (2017)، المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- 19- مها، مصباح، (2020)، "نظرية القيادة"، شعبة ادارة الاعمال، الفرقة الرابعة، الجزء الثاني، جامعة دمياط، مصر.
- 4-1-7 : الكتب**
- 20- ابن منظور، (2003)، "معجم لسان العرب"، دار الحديث، القاهرة.
- 21- الخواجة، عبد الفتاح، (2020)، "مهارات الاتصال الفعال" كلية العلوم والآداب، سلطنة عمان.
- 22- جمعة، سيد هارون، (2019)، "استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الأداء الوظيفي الجامعي- دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المعهد التكنولوجي العالي، مصر.

2-7: المصادر الاجنبية

- 23- Akhigbe, o. j, & sunday, p. I, (2017), "**Organizational Trust and Workplace Deviant Behaviour in Higher Institutions in Rivers State**, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) ,Vol (4) No(10).
- 24- Becker, B. A, (2007), **Strategic Leader Competencies for the Twenty-First Century**, ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA.
- 25- Dar, O. L, (2010), "**Trust in co-workers and employee behaviours at work**", International Review of Business Research Papers, Vol (6) No(1).
- 26- Dhiman, S, & Marques, J, (2017), "**Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance**", Springer Gabler, Switzerland.
- 27- Gucer, e, & demirdag, s. a, (2014). "Organizational Trust And Job Satisfaction: A Study On Hotels", Business Management Dynamics Vol(1) No(1) .
- 28- Jaoua, F., & Radouche, T, (2014), **The moderating role of leader skills on the relationship between strategic management and global performance: An empirical study**. International Business Research, 7(8), 59.
- 29- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W, (1970), **Determining sample size for research activities**, Educational and psychological measurement, 607-610.
- 30- Musca, G, Perez, M, & Rouleau, L, & Giordan, Y, (2009), "**A Practice View of Strategic Leadership in Highly Risky and Ambiguous Environment**" : The Darwin Expedition in Patagonia, Sciences de l'Homme et Société/Gestion et management .
- 31- Pelsmaekers, K, Jacobs, G, & Rollo, C ,(2014), "**Trust and discourse: Organizational perspectives**", John Benjamins Publishing Company, Amsterdam, Nederland.
- 32- Porumbescu, G, Jungho, P. A. R. K, & Oomsels, P, (2013), "**Building trust: communication and subordinate trust in public organizations**", Transylvanian Review of Administrative Sciences, Vol(9) No(38).
- 33- Saunders, mrk n. k., skinner. Denise., dietz. Graham., Gillespie. Nicole., lewicki. roy j. (2010), "**Organizational Trust: A Cultural Perspective** ", Cambridge University Press, New York, United States of America.
- 34- Tabancali, Erkan & Öngel, Gülay ,(2020), "**Examining the Relationship Between School Mindfulness and Organizational Trust**", University Istanbul, Turkey, International Education Studies Vol (13) No(6).
- 35- Yu, M.C, Mai, Q, Tsai, S.B, Dai, Y, (2018), "**An empirical study on the organizational trust, employee: organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability**", Sustainability, Vol (10) No (3) .