



**Trustworthy leadership and its role in enhancing job compatibility
An Exploratory Study of the Perspectives of a Sample of Employees at the Kufa
Education Directorate**

القيادة الجديرة بالثقة ودورها في تعزيز التوافق الوظيفي
بحث استطلاعي لأراء عينة من الموظفين في مديرية تربية الكوفة

*م.ثورة عبد كريم الذبحاوي

Abstract

This study aims to examine the relationship and impact between trustworthy leadership, represented by its dimensions (self-awareness, moral perspective, and relational transparency), and job compatibility, measured through its dimensions (ambition, morale, job satisfaction, and functional capabilities), within the work environment of the Kufa Directorate of Education. To validate the proposed hypotheses, the research relied on quantitative data collected through a structured questionnaire. The study population consisted of all employees in the Directorate (185 employees), from which a random sample of (130) respondents was selected.

Data analysis was conducted using a range of statistical techniques via the software programs SPSS v.26 and Smart PLS, which enabled precise hypothesis testing and the derivation of reliable results. The findings revealed that the behaviors associated with trustworthy leadership play a

crucial role in fostering collaboration, professionalism, and dedication in the workplace. In particular, such leadership contributes to raising self-awareness, building respectful and cooperative relationships between leaders and subordinates, and facilitating the exchange of skills and knowledge. Furthermore, the study concluded that adherence to ethical values and professional principles significantly enhances the organization's reputation and strengthens job compatibility across its various dimensions, thereby promoting institutional performance and stability.

Keywords: trustworthy leadership, job compatibility, Kufa Education Directorate

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة والأثر المتبادل بين القيادة الجديرة بالثقة بأبعادها الثلاثة (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات) والتوافق الوظيفي بأبعاده الأربعة (الطموح، الروح المعنوية، الرضا الوظيفي، القدرات الوظيفية)، وذلك في إطار بيئة العمل في مديرية تربية الكوفة. ولغرض اختبار صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث، تم الاعتماد على التحليل الإحصائي لمجموعة من البيانات التي جُمعت باستخدام أداة الاستبانة، والتي تم إعدادها وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (١٣٠) موظفاً من أصل مجتمع بحثي مكون من (١٨٥) موظفاً في المديرية المذكورة.

تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة، بالاعتماد على برنامجي (SPSS) و (Smart PLS) v.26، مما أتاح اختبار الفرضيات بدقة واستخلاص نتائج موثوقة. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أبرزها أن سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة تمثل عنصراً محورياً في تفعيل التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل، لاسيما من خلال تعزيز الوعي الذاتي، وترسيخ العلاقات المبنية على الاحترام المتبادل والتعاون، فضلاً عن تشجيع تبادل الخبرات والمهارات بين الأفراد. كما أظهر البحث أن التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية والقيم المهنية يسهم بشكل ملموس في دعم سمعة المنظمة وتحقيق التوافق الوظيفي بمختلف أبعاده، مما يعزز من فاعلية الأداء العام والاستقرار المؤسسي. الكلمات الرئيسية: القيادة الجديرة بالثقة، التوافق الوظيفي، مديرية تربية الكوفة.

المقدمة

يسعى المتخصصون في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية غالباً إلى تحليل مفهوم القيادة الجديرة بالثقة كونها نمط سلوك القائد القائم على تعزيز القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي بغية تعزيز الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي والمعالجة المتوازنة للمعلومات وشفافية العلاقة من جانب قادة المنظمة ومروسيهم وكذلك تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية في بيئة العمل: Walumbar et al. 2008. (96). وان القيادة الجديرة بالثقة هي نمط السلوك القيادي الإيجابي المستمد والمعزز للقدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي عبر تعزيز الوعي الذاتي وتنبي القيم الأخلاقية للقادة عند التعامل وتجهيز المعلومات بشكل متوازن وكذلك تحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والمرووسين (البردان، ٢٠١٧)، وحددت مشكلة البحث في تساؤل رئيس مفاده هل هنالك دور للقيادة الجديرة بالثقة في التوافق الوظيفي، أي كلما كانت سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة محط احترام وتقدير من قبل الموظفين أدى ذلك إلى

تعزيز التوافق الوظيفي، وان اهمية البحث في كونه مساهمة متغير التوافق الوظيفي في زيادة مستوى الالتزام تجاه المسؤوليات المناطة بالموظفين مما يقلل نسبة التغيب وحوادث العمل ويضع حد لمختلف المعوقات الشخصية والاجتماعية والوظيفية المرتبطة بالتوافق النفسي الوظيفي، وبذلك فان البحث قد طبق في منظمة حكومية ذات طابع خدمي لها دورها الهام في تقديم الخدمات التعليمية وهي مديرية تربية الكوفة في محافظة النجف الاشرف، وقد تم اختيار المستويات الوظيفية ممن لديهم خدمة وظيفية وخبرة معتد بها كعينة لهذا البحث وكانت نتائج البحث تؤكد على الدور الكبير للقيادة الجديرة بالثقة والتي هي محط احترام وثقة الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية على قدرتهم على تحمل كل التحديات من اجل انجاز مهامهم الوظيفية بخبرة وكفاءة عالية دون كلل او ملل. لذا سيتناول البحث أربعة مباحث حيث ان المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث، في حين سيتناول المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، في حين سيتناول المبحث الثالث الإطار العملي للبحث، بينما جاء المبحث الأخير لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث

إن الجزء الأكبر من حل المشكلة هو معرفة أبعادها الحقيقية وإيجاد الحلول الملائمة لأن فهم المشكلة هو نصف الحل . لذا يهدف هذا البحث إلى توضيح المنهجية المعتمدة للبحث وهي خطوات منتظمة ومتسلسلة الغاية منها الوصول إلى حلول علمية قادرة على معالجة ظاهرة معينة أو مشكلة لذا يمكن التطرق إلى الآتي:

أولاً: مشكلة البحث

تعد القيادة الجديرة بالثقة من المواضيع الأساسية التي تقوم عليها العديد من القرارات المؤثرة في بيئة العمل، حيث تبرز أهميتها في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال دور القائد في بناء علاقات إنسانية قائمة على التفاهم والاحترام المتبادل بينه وبين موظفيه. ويشمل ذلك احترام آراء المرؤوسين ومناقشة قضاياهم، وتقدير جهودهم، وتشجيعهم على العمل بروح إيجابية لتحقيق أقصى مستويات الأداء، بالإضافة إلى إشباع احتياجاتهم المهنية والشخصية (Grove, 2015: 175) وتسهم هذه القيادة في تعزيز التوافق الوظيفي، والذي يُقصد به قدرة الموظف على مواجهة التحديات المختلفة من خلال فهم أسبابها، والسعي لتجاوزها، والتكيف مع المتغيرات، مع الحفاظ على توازنه النفسي والانفعالي. كما يساعد التوافق الوظيفي على الحد من التوترات عبر إشباع الحاجات بطرق مشروعة تسهم في تحقيق الرضا والسعادة الشخصية والجماعية في بيئة العمل. ويتطلب هذا التوافق إقامة علاقات إيجابية يسودها الود والاحترام مع الزملاء، واكتساب المهارات والخبرات اللازمة لاستثمار القدرات الشخصية بشكل فعال، أما في حال غياب هذه المؤشرات، فإن بيئة العمل تصبح عرضة لغياب التوافق وزيادة المشكلات الوظيفية، لذا تكمن مشكلتنا في التساؤل الآتي (كلما كانت الإدارة العليا او القيادة في مديرية بلدية الكوفة جديرة بالثقة أدى ذلك إلى تعزيز مؤشرات التوافق الوظيفي في بيئة العمل داخل المديرية) . وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية وهي :

١. هل الموظف في مديرية بلدية الكوفة قادر على فهم أهم أبعاد القيادة الجديرة بالثقة؟
٢. هل هنالك دور للوعي الذاتي لدى الموظفين في مديرية بلدية الكوفة بالشكل الذي يعزز من التوافق الوظيفي؟
٣. هل هنالك دور للعمليات المتوازنة للمعلومات في بيئة عمل مديرية بلدية الكوفة مما يسهم في تعزيز التوافق الوظيفي؟
٤. هل هنالك دور للمنظور الأخلاقي لدى الموظفين في مديرية بلدية الكوفة ليسهم في تعزيز التوافق الوظيفي؟
٥. هل هنالك دور لشفافية العلاقات في تعاملات الموظفين لدعم مؤشرات التوافق الوظيفي؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية المتغيرات التي يتناولها، وهي القيادة الجديرة بالثقة والتوافق الوظيفي، لما لهما من دور محوري في بناء بيئة عمل فعالة ومستقرة. وتظهر هذه الأهمية من

خلال عدة جوانب، أبرزها دعم مديرية بلدية الكوفة في تأسيس بيئة عمل قائمة على الثقة، حيث تسهم القيادة الجديرة بالثقة في تمكين القادة من استثمار نقاط القوة، وإنجاز المهام الصعبة، وتحمل المسؤوليات تجاه الموظفين، إلى جانب امتلاك القدرة على اختيار الأساليب الفعالة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة، كما تكمن الأهمية في تحفيز المديرين وأصحاب القرار في المديرية على التعرف إلى مؤشرات القيادة الجديرة بالثقة بوصفها أساساً لرؤية قيادية واضحة، تمكنهم من التأثير في الآخرين، والاستعداد لمواجهة الأزمات، وتبني الأفكار الجديدة، ما يعزز الإحساس بالذات ويسهم في تحقيق التوافق الوظيفي القائم على طموحات الموظفين ورفع معنوياتهم، ويبرز البحث كذلك أهمية ارتباط القيادة التي تحظى بثقة المرؤوسين بمشاعرهم وأفكارهم وسلوكهم، إلى جانب وعيها بالقيم والأهداف، ما يعزز من أصالة المواقف والقرارات التي تصدر عن القادة، والتي تُعد أساساً في تحقيق الرضا الوظيفي، باعتباره أحد أبرز أبعاد التوافق الوظيفي في المنظمة. هذا إلى جانب التأكيد على أهمية السلوكيات الإيجابية للقائد، والتي تنبع من قيمه ومعتقداته الشخصية، وتنعكس على قراراته وإجراءاته في العمل، مستندة إلى صفات أخلاقية مثل الثقة والتعاون، ما يشجع الموظفين على التصرف وفقاً لقيمهم الأخلاقية، ويسهم بالتالي في دعم قدراتهم الوظيفية من خلال تطوير الخبرات والكفاءات والمهارات داخل بيئة العمل. وأخيراً، يُسلط البحث الضوء على أهمية الحد من تأثير العوامل الخارجية في سلوك القائد الجدير بالثقة، من خلال تمكينه من الحفاظ على منظوره الأخلاقي، حتى في ظل الضغوطات التي تفرضها التحديات التنظيمية الخارجية، بما يضمن استقرار البيئة الداخلية للمنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

١. التعرف على مدى إدراك الموظفين في مديرية بلدية الكوفة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، وفهم تأثير هذا الإدراك في بيئة العمل.
٢. تحليل دور الوعي الذاتي لدى موظفي مديرية بلدية الكوفة في تعزيز مستوى التوافق الوظيفي، ومدى انعكاسه على الأداء الشخصي والجماعي.
٣. دراسة أثر العمليات المتوازنة للمعلومات في بيئة عمل مديرية بلدية الكوفة على تحسين التوافق الوظيفي بين الموظفين.
٤. استكشاف دور المنظور الأخلاقي لدى الموظفين في دعم وتعزيز التوافق الوظيفي داخل المديرية.
٥. تحديد أثر شفافية العلاقات في تعاملات الموظفين على مؤشرات التوافق الوظيفي، ومدى إسهامها في بناء بيئة عمل صحية وإيجابية.

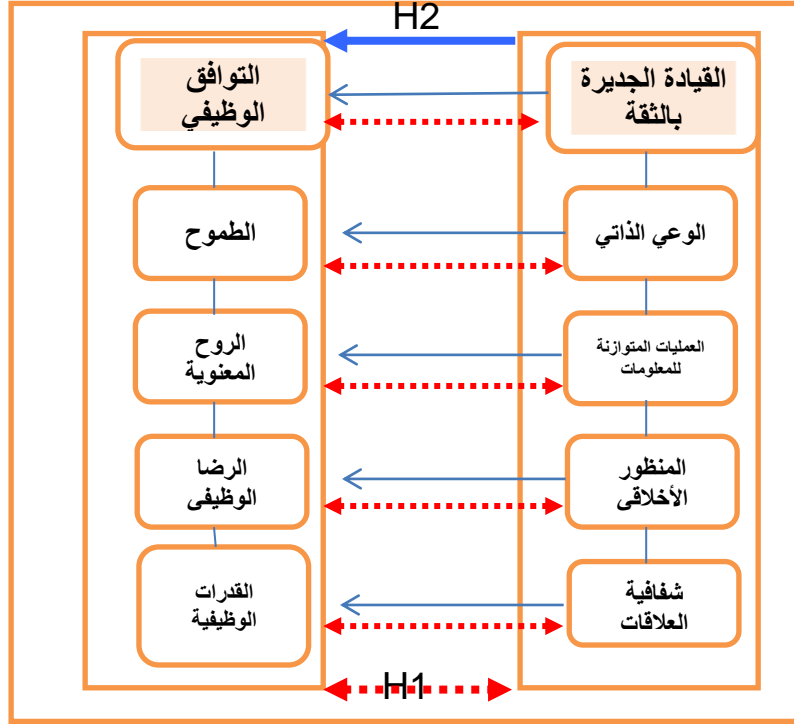
رابعاً: فرضيات البحث

استناداً إلى ما تقدم من مشكلة وأهمية وأهداف البحث ستتم صياغة مجموعة من الفرضيات لعلاقات الارتباط والتأثير وهي:

١. الفرضية الرئيسية الأولى للبحث: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجديرة بالثقة و التوافق الوظيفي ويشتمل منها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي والتوافق الوظيفي
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمليات المتوازنة للمعلومات والتوافق الوظيفي
 - ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الأخلاقي والتوافق الوظيفي
 - د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين شفافية العلاقات والتوافق الوظيفي
٢. الفرضية الرئيسية الثانية للبحث: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجديرة بالثقة و التوافق الوظيفي وتشتمل منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي والتوافق الوظيفي
 - ب. يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العمليات المتوازنة للمعلومات والتوافق الوظيفي
 - ج. يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المنظور الأخلاقي والتوافق الوظيفي

د. يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين شفافية العلاقات والتوافق الوظيفي
خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يمثل مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي يوضحها الإطار العام للبحث، لذا سيتم بناء مخطط البحث انطلاقاً من ما تم عرضه من مشكلة وأهمية وأهداف وفرضيات البحث



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

علاقة ارتباط
علاقة تأثير

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى الأدبيات الواردة

سادساً: مجتمع وعينة البحث

إن الهدف من العينة هو انتخاب جزء من مكونات وعناصر المجتمع المبحوث كي تكون صالحة من الناحيتين العلمية والإحصائية لوضع الاستنتاجات التي تنطبق على المجتمع بأكمله، ومن هنا فقد شمل البحث مساحاً لعينة من الموظفين في مديرية تربية الكوفة، إذ كان المجتمع الكلي في المنظمة المبحوثة (185) وأن حجم العينة (n=130) من الموظفين حيث إن عدد الاستبانات التي تم توزيعها هي (150) استمارة وإن عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي هي (130)، وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على جدول (Krejcie and Morgan, 1970) حيث إن المجتمع إذا كان حجمه من (180 - 190) فإن العينة تكون (118 - 123)، وهذا متحقق للباحثة في تحديدها لحجم العينة المستهدفة، وفيما يلي وصف لعينة البحث وكما في الجداول الآتية:

جدول (1) وصف عينة البحث

إيرادات	المستهدفة
ن	

نوع		
سبل العلمي	راه	
	لتير	
	ريوس	
	ية	
نوع		
سنوات الخدمة		
	١	
	١٥	
	٢٠	
	٢٥	
	أكثر	
نوع		
العمرية	30 = 15	
	40 = 65	
	50 = 38	
	60 = 11	
	أكثر = 1	
نوع		

المصدر : من إعداد الباحثة استنادا إلى معلومات استمارة الاستبانة

سابقاً: حدود البحث

- الحدود البشرية: تمثلت بالموظفين في تربية الكوفة ومن مختلف المستويات الوظيفي الشعب والوحدات في المديرية.
- الحدود الزمانية للبحث: تضمنت حدود البحث الفترة الزمنية المعتمدة في إجراء هذا البحث والتي امتدت من تاريخ ٢٠٢٤/٧/١ ولغاية ٢٠٢٥/١/١٥ .
- الحدود المكانية: مديرية تربية الكوفة، وهي احد اقسام المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف.

ثامناً: صدق وثبات أداة البحث : لغرض الوصول إلى أفضل النتائج المتوخاة من البحث تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي بالاعتماد على ما تناوله الجانب النظري من آراء وأفكار للكاتب والباحثين في هذا المجال، ولغرض الوصول إلى الصدق الظاهري وصدق المحتوى تم تحكيم استمارة البحث من قبل (10) من الخبراء والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، أما الصدق الإحصائي فقد تم التوصل إليه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) عبر حزمة البرنامج الإحصائي (spss v.20) حيث كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (2) اختبار الصدق والثبات الإحصائي لمقياس البحث

الفقرات	الفقرات	ات البحث
١	١	ة الجديرة بالثقة
٢	٢	ق الوظيفي
٣	٣	ع المتغيرات

المصدر : من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول اعلاه ان قياس الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث كانت بنسبة (0.86) وهي نسبة مقبولة للثبات وتعطي ذات النتيجة التي يعطيها في كل مرة يتم فيها إجراء الاختبار و كذلك إعادة القياس، مما يدل على أن مستوى الاتساق الداخلي متطابق بالكامل.

تاسعا: منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث لما لهذا المنهج من دور هام في تفسير الظواهر المختلفة والتنبؤ بالمستقبل، ويساعد الباحث في إيجاد العلاقات بين الظواهر المختلفة والعمل دراستها وتوضيحها.

عاشراً: ادوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الباحثة على عدد من البحوث المنشورة في مجلات علمية عالمية ومحلية رصينة في اعداد الجانب النظري لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، أما الجانب الميداني فقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من الجانب الميداني (المنظمة المبحوثة).

حادي عشر: مقياس البحث

تم الاعتماد على نموذج (Avolio & Garenden, 2008) في قياس المتغير المستقل القيادة الجديرة بالثقة، أما المتغير التابع التوافق الوظيفي فقد تم الاعتماد على مقياس (علالي و وسام ، ٢٠١٦ : ١٢٦) .

المبحث الثاني

الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً: القيادة الجديرة بالثقة Trustworthy leadership

١. مفهوم القيادة الجديرة بالثقة The concept of Trustworthy leadership

تسعى المنظمات الى تحقيق النجاح والتفوق الدائم في أدائها للمحافظة على موقعها التنافسي في ضوء إتباع استراتيجيات مدروسة تساعد في تحقيق الأهداف المطلوب ظل التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال اليوم، إذ يختلف نوع الاستراتيجيات التي يتم اعتمادها وفقاً لتخصص المنظمة وبيئة عملها والأسواق التي تنشدها. لذا فإن القيادة الجديرة بالثقة تُعد أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة مع زيادة اهتمامات الباحثين بها لكونها نموذج ايجابي للقيادة يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات أهمها الوعي الذاتي وشفافية العلاقات. (Mohammadpour et al., 2017: 114).

وعليه تكون المنظمات التي تمتلك قيادة جديرة بالثقة، وفي الوقت نفسه لديها القدرة على التعامل مع ثقافات متنوعة في ظل الانهيار التنظيمي، فالمنظمة التي تمتلك مرؤوسين ناجحين وموهوبون قادرة على الاستمرارية وتحقيق التميز في الأداء، وتقديم خدمات تفوق احتياجات عملائها ومن ثم تماسكها تنظيمياً (Mubarak & Noor, 2018: 98). وأن القيادة الجديرة بالثقة هي القيادة التي تستند قادتها على وعيهم الذاتي ومعاييرهم الأخلاقية العالية في التعامل ضمن علاقات شفافة مع مرؤوسيه، على أن لا تخلو قراراتهم من المعالجة المتوازنة لوجهات النظر المحيطة والمرتبطة بالقرار، وذلك تعزيزاً للقدرة النفسية الايجابية والسياق التنظيمي الذي تستمد منه هذه القيادة سلوكياتها فضلاً عن التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم ليكونوا ذوي مستوي مرتفع من الاصاله (سعيد وحميد ، ٢٠١٩ : ١٢).

وان القيادة الجديرة بالثقة لها العديد من التعريفات وهي تشير إلى تطوير القادة لأنفسهم ذاتياً بدلاً من تطوير مهاراتهم القيادية فقط ويتم التطوير الذاتي للقادة من خلال الوعي الذاتي وليس من خلال البرامج التدريبية وتوجيه أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشاقية والسلوكيات.

القيادة الجديرة بالثقة هي جوهر القيادة الفعالة في أي منظمة حيث أنها ضرورة لبناء الثقة بين الطرفين وذلك لتركيزها على الدور الايجابي للقوة حيث ان القادة المدركين للكيفية التي يفكرون ويتصرفون بها، ويشعر الآخرون بأنهم مهتمين بقيمتهم وقيم مرؤوسيه، ويعرف هؤلاء القادة بنواحي القوة الخاصة بمرؤوسيه، ويهتمون بالكيفية التي يمكن من خلالها نقل الثقة للآخرين من أجل التأثير في مرؤوسيه وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة (Mishra et al., 2017: 26).

كما وتمثل القيادة الجديرة بالثقة سمة شخصية يمتلكها القائد تستند على السلوكيات والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد (كالشفافية، والوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي) بدلاً من التهديدات الخارجية (٥٨: ٢٠١٢).

(Laschinger, et al., 2017:59) . وان القيادة الجديرة بالثقة هي التي تؤثر في مواقف المرؤوسين وسلوكياتهم ونتائج الأداء وتكون مبنية على أساس الثقة والاحترام (Guenter, et al.,2017:59) وان للقيادة الجديرة بالثقة أهمية كبيرة تتمثل في النقاط الاتية:

- أ. تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصصلحة المنظمة، فالقيادة الجديرة بالثقة تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.
 - ب. مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة و الضعف في مرؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف.
 - ت. إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.
 - ث. العمل على تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد للمنظمات.
 - ج. تستطيع القيادة الجديرة بالثقة بتحويل الاهداف المطلوب الى نتائج مرغوبة.
 - ح. توجه القيادة الجديرة بالثقة العناصر الانتاجية بفعالية نحو تحقيق الاهداف.
 - خ. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق اهداف المنظمة.
 - د. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- وترى الباحثة إن مفهوم القيادة الجديرة بالثقة هو في كونها ضرورة في كل المنظمات أيا كان نشاطها الذي تمارسه فالمنظمات اليوم بحاجة ماسة إلى مثل هذه القيادات التي تشجع على العمل والإبداع الأمر الذي يؤدي إلى تحسين نتاج المنظمة وتكون مخرجاتها مخرجات مميزة ونوعية .

٢. أبعاد القيادة الجديرة بالثقة Trustworthy leadership Dimensions

بعد الاطلاع على الأدبيات التي تتعلق بموضوع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تنوعت أبعاد القيادة الجديرة بالثقة التي أبرزتها البحوث والدراسات العلمية السابقة حيث سيتم الاعتماد على نموذج (Avolio & Garender,2008) في تحديد أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتي تتكون من أربعة ابعاد رئيسة يمكن توضيحها بشكا مختصر وكما يلي:

- أ. الوعي الذاتي (self-awareness) يشير إلى قدرة القائد على فهم نفسه وإدراك نقاط القوة والضعف لديه وفهم المتغيرات المحيطة وأثارها، ويحدث الوعي الذاتي عندما يتمتع القائد بثقته في مشاعره ورغباته ودوافعه، وتشير إلى العملية التي من خلالها يفهم القائد نقاط قوته وضعفه، وذلك من خلال تعامله مع الآخرين، لمعرفة انطباعاتهم عنه وأدراك تأثير هذه المعرفة عليهم، وكذلك فهم المتغيرات المحيطة به، ومن ثم تعزيز ثقته في نفسه كقائد (Megeirhi et al., 2018: 453).

- ب. العمليات المتوازنة للمعلومات يتمثل البعد الثاني من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في بعد العمليات المتوازنة للمعلومات، ويقصد به قدرة القائد على تحليل كافة البيانات ذات الصلة بالأزمة بموضوعية وحيادية تامة دون تحيز أو تجاهل لآراء الموظفين والاستماع لوجهات نظرهم المختلفة قبل اتخاذ أي قرار أي يعبر عن المعالجة المتوازنة للأمور والتي ينتج عنها اتخاذ قرارات عادلة، لذلك وصفت العمليات المتوازنة بأنها تركز على جمع المعلومات بشكل غير متحيز والتفسير المجرد لها، وإن إهمال التحيز للقائد الجدير بالثقة يساعده في تطوير خطط إجرائية موضوعية (Ribeiro et al, 2018: 215).

- ج. المنظور الأخلاقي (Internalized Moral perspective) هو شكل من أشكال التنظيم الذاتي الذي يتمثل في المعايير والقيم الأخلاقية للفرد. تعني شكل من أشكال التنظيم الذاتي يتمثل في المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد، إذ تمثل السلوكيات الإيجابية النابعة من قيم القائد ومعتقداته الشخصية، والتي تتضمن ضبط النفس في ضوء المعايير الداخلية

وتقييم الاختلافات بين هذه المعايير والسلوكيات الناتجة وتحديد الإجراءات اللازمة لحل هذه الاختلافات. (Mubarak & Noor, 2018: 98).

د. شفافية العلاقات (Relational transparency)

وتشير إلى الانفتاح والنزاهة في التعامل مع الآخرين من خلال تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، إذ إن السلوك الجدير بالثقة يشير إلى التزام القائد بالمعايير والسلوكيات الاخلاقية عند اتخاذ القرارات والمتمثلة في الفاعلية الاخلاقية، المرونة الاخلاقية، الشجاعة الاخلاقية. (Malik et al., 2016: 26).

ثانياً: التوافق الوظيفي

١. مفهوم التوافق الوظيفي Concept Functional compatibility

تؤدي المشاركات الوظيفية والتقدم الوظيفي دوراً مهماً في حياة الموظفين، لأن الوظيفة هي المصدر الرئيس لتحديد للهوية الشخصية وتحديد الدور، حيث إن التوافق الوظيفي "تمثل عملية طويلة ومعقدة والتي تبدأ بالدخول في القوى العاملة وتستمر طوال الحياة الوظيفية" ويشمل التوافق الوظيفي على ثلاثة مكونات هي التوافق المريح لظروف العمل ووسائل الإنتاج مع الفرد والتكيف مع الوظيفة والتعاون والمعلومات والتواصل أثناء الوظيفة، أن إتقان العمل يفرض ضرورة التطوير الوظيفي المستمر (Ducheva,2005:21). ويعني التوافق الوظيفي أن يتمتع الأشخاص بإعجاب عميق وإدراك لإيجابيات وسلبات الوظيفة، حيث إن الإعجاب ليس فقط بمظهرها الخارجي ولكن أيضاً بثقافة العمل وساعات العمل والمشقة وطبيعة العمل أمر حيوي (Rizvi,2016:141). بينما أشار (Hassan et al.,2011:217) ان التوافق الوظيفي يمثل عملية دخول الموظف إلى الوظيفة، حيث قدرات ومهارات الموظف تتناسب مع متطلبات الوظيفة مما يولد الابداع والرضا وتنسيق تفاعل مع البيئة الوظيفية، وان التوافق الوظيفي ينطوي على إتقان أنشطة عمل معينة وحل المشكلات النفسية اللازمة لكل مرحلة، و يتطلب ايضاً الدورة المتكررة للتطوير الوظيفي والاستقرار والانتقال في كل مرحلة التي يمر بها الموظف حيث يمر بفترة نمو وتطوير مهارات جديدة التي تليها فترة من الاستقرار الوظيفي. ويرى (خلاف وآخرون، ٢٠١٨: ٧٦) ان التوافق الوظيفي يحدث بشروط ومعايير معينة يجب ان تتلائم بين الموظف والوظيفة وهي كما يأتي:

أ. شعور الموظف بالرضا عن وظيفته

ب. يجب ان تتناسب الوظيفة مع المهارات والابداعات التي يمتلكها الموظف.

ت. حب الموظف وولائه لوظيفته.

ث. الشعور بالعدالة والمساواة مع الموظفين الاخرين.

وان التوافق الوظيفي يمثل قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة العمل الوظيفية ومع كل ما يحدث من تغيرات علي مستويات المنظمة ككل (Moorhead,2019:207).

٢. أبعاد التوافق الوظيفي

بعد الاطلاع على جهود الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية في تحديد أبعاد التوافق الوظيفي سيتم الاعتماد على نموذج (علالي و وسام ، ٢٠١٦ : ١٢٦) في تحديد أبعاد التوافق الوظيفي وهي:

أ. الطموح: يشير هذا البعد الى شيء معين او هدف يأمل الفرد في تحقيقه وان يكون لديه القوة والرغبة في التقدم وتحقيق التميز، بينما اشار (Otto et al.,2017: 24) الى ان الطموح يمثل الدافع لتعزيز الحياة الوظيفية للفرد بنشاط من خلال التركيز القوي على حياة الفرد الوظيفية وحياته الوظيفية (يتم تفعيلها من خلال مفهوم التوجيه الوظيفي) إلى جانب دافع كبير للتفوق ينعكس في مفهوم دافع الإنجاز.

ب. الروح المعنوية: يمثل هذا البعد بمشاعر الحماس والولاء للفرد او مجموعة من الافراد والشعور بالهدف المشترك فيما يتعلق بأداء الوظيفة، حيث يوضح (Weakliem & Frenkel,2006:335) أن المديرين "يؤمنون أن الروح المعنوية لها تأثير مهم على انتاجية الموظف على الرغم من صعوبة قياس التأثير"، وان الروح المعنوية كأداة مصطلح عام للمشاعر الإيجابية حول الوظيفة والتميز بين تأثيرات العوامل الذاتية الأكثر تحديداً هي مهمة للبحث في المستقبل.

ت. الرضا الوظيفي: حيث يشير هذا البعد الى المدى الذي يشعر فيه الموظف بالدوافع الذاتية والرضا عن الوظيفة ، حيث يحدث الرضا عندما يشعر الموظف انه يتمتع بالاستقرار والنمو الوظيفي والتوازن بين العمل و الحياة الشخصية، ويرى (Li et al.,2019:51) ان الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية لطيفة ناتجة عن التقييم الشخصي لظروف العمل وتجربة الفرد في العمل في المنظمات ، حيث يتم تصور هذا وتشغيله كحالة من التأثير أو عقلية الفرد حول وظيفته، وأن الرضا الوظيفي يمثل حالة داخلية يتم التعبير عنها من خلال التقييمات العاطفية أو المعرفية للتجربة الوظيفية بدرجة معينة من الموافقة أو الرفض، و أن الرضا الوظيفي له علاقات إيجابية مع الأداء الوظيفي.

ث. القدرات الوظيفية: وهذا البعد يشير الى القدرة الفعلية او المحتملة للموظف على اداء الانشطة والمهام التي يمكن توقعها عادة ، وان القدرات الوظيفية تمثل عامل رئيسي في تحديد نوعية حياة الموظف وغالبا ما ترتبط بالصحة العقلية والجسدية ، وأشار (Matheson,2003: 2) الى ان القدرات الوظيفية هي طريقة منهجية لقياس قدرة الفرد على أداء مهام ذات مغزى على أساس ومعايير ويمكن الاعتماد عليه.

المبحث الثالث التحليل العملي للبحث

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

١. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (القيادة الجديرة بالثقة)

باستخدام برنامج (SPSS) تم اختبار مؤشري التمايل والتفلطح لمتغير القيادة الجديرة بالثقة اذ يعرض الجدول (3) ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.

الجدول (3) التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الجديرة بالثقة

wness		osis			
istic	Error	stic	Error		
9		7			الوعي
8		8			
1					
99		5			
0		4			
2		6			
3		3			
25		2			
9					
8					
3		6			شفافية الع
8		5			
3		6			
5					
5		1			

2		3			العمليات المتعددة للمعادلات
2					
9		7			
8		8			

المصدر: الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS V.26

من الجدول (3) تضح بأن قيم التمايل (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) لكافة الفقرات تقع ضمن الحدود المقبولة وهذا يشير الى ان البيانات الخاصة بهذا المتغير تتوزع طبيعياً وهذا سوف يدعم النتائج التي سيتم التوصل اليها.

٢. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع التوافق الوظيفي

بأستخدام برنامج (SPSS) تم اختبار مؤشري التمايل والتفلطح لمتغير التوافق الوظيفي, اذ يعرض الجدول (4) أدناه النتائج التي تم الوصل اليها .

الجدول (4) التوزيع الطبيعي لمتغير التوافق الوظيفي

Skewness		Kurtosis			
Statistic	Error	Statistic	Error		
2					الرضا الوظيفي
4					
		2			
21		4			
6					الروح المعنوي
6		5			
06		6			
0					
0		5			الرضا الوظيفي
0		9			
8		9			
6		8			
9		8			القدرات الوظيفية
1		4			
4		2			
2		9			
7		0			القدرات الوظيفية
		1			
6					
5		3			

المصدر: الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.26

من الجدول (4) يتضح بأن قيم التمايل (Skewness) والتفطح (Kurtosis) لكافة الفقرات تقع ضمن الحدود المقبولة وهذا يشير الى ان البيانات الخاصة بهذا المتغير تتوزع طبيعياً وهذا سوف يدعم النتائج التي سيتم التوصل اليها .

ثانياً: صدق المحتوى لمقياس البحث

يمثل التحليل العاملي (Factor Analysis) لمقياس البحث اهمية كبيرة في تحديد صدق المحتوى لأنه يكشف مدى ارتباط وانتماء الفقرات لأبعادها وكذلك الابعاد لمتغيراتها وعلى هذا الاساس اجرى الباحث هذا الاختبار باستخدام برنامج (SPSS V.26) كما يأتي:

أ. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (القيادة الجديرة بالثقة):

اظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (5) ان تشبعات فقرات أبعاده (٢٠) جميعها اكبر من (٠.٥٠) وهذا يدل على انها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها.

جدول (5) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير القيادة الجديرة بالثقة

رقم	العبارات	التحميل	القيمة
2	أنا شخصي	0.793	0.793
6	أنا شخصي	0.793	0.793
3	أنا شخصي	0.793	0.793
3	أنا شخصي	0.793	0.793
5	أنا شخصي	0.793	0.793
4	أنا شخصي	0.793	0.793
7	أنا شخصي	0.793	0.793
8	أنا شخصي	0.793	0.793
8	أنا شخصي	0.793	0.793
9	أنا شخصي	0.793	0.793
5	أنا شخصي	0.793	0.793
0	أنا شخصي	0.793	0.793
5	أنا شخصي	0.793	0.793
0	أنا شخصي	0.793	0.793
8	أنا شخصي	0.793	0.793
0	أنا شخصي	0.793	0.793
2	أنا شخصي	0.793	0.793
5	أنا شخصي	0.793	0.793
6	أنا شخصي	0.793	0.793
5	أنا شخصي	0.793	0.793

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.26

اضافة الى ما تقدم أظهر الجدول (6) أن قيمة (KMO Kaiser-Meyer-Olkin) البالغة (0.793) وهي معنوية اكبر من (0.50) وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة البحث الحالية.

الجدول (6) اختبار KMO and Bartlett لمتغير القيادة الجديرة بالثقة

and Bartlett's Test	
er-Meyer-Olkin Measure of Samp	
quacy.	
lett's Test of Spheriox. Chi-Square	3.163

المصدر:

بالاعتماد على برنامج SPSS V.26

ب. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (التوافق الوظيفي):
 لقد اظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (7) ان تشبعات فقرات أبعاده (٢٠) جميعها اكبر من (0.50) وهذا يدل على انها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها.

الجدول (7) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (التوافق الوظيفي)

حالات	بر	ح	ح المعنوية	ح المعنوية	ح المعنوية
5					
8					
3					
6					
5					
1					
8					
1					
4					
7					
1					
5					
8					
9					
6					
5					
9					
6					
5					
7					

إضافة الى ما تقدم أظهر الجدول (8) أن قيمة (KMO Kaiser-Meyer-Olkin) البالغة (0.675) وهي معنوية اكبر من (0.50) وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة البحث الحالية.

الجدول (8) اختبار KMO and Bartlett's Test لمتغير التوافق الوظيفي

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
Bartlett's Test of Sphericityrox. Chi-Square	612

المصدر:

بالاعتماد على برنامج SPSS V.26

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

١. التحليل الوصفي لمتغير القيادة الجديرة بالثقة

باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) تم الحصول على المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات بالإضافة الى تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (9) ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.

الجدول (9) التحليل الوصفي لمتغير القيادة الجديرة بالثقة

Mean	Std. Deviation		
4077	011		في الذاتي
4462	942		
4462	031		
4769	500		
4615	743		
41000	3414		
4385	261		بور الاخلاقي
4923	033		
4231	152		
4538	070		
4615	088		
41000	3414		
4404	404		ة العلاقات
4393	393		
4479	479		
4165	165		

375	375		
6769	6640		
077	366		بات المتوازنة للمعلومات
000	387		E
231	375		E
615	518		E
154	762		E
7754	2304		
9219	3790		ة الجديرة بالثقة

المصدر: من اعداد الباحثة

تشير النتائج التي عرضها الجدول (9) الى ان قيم الوسط الحسابي أغلب فقرات الابعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (3) وهذا يشير الى قوة انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة كذلك فإن النتائج اظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير الى تجانس واتساق الاستجابات إذ اتضح ان الوعي الذاتي حصل على أعلى متوسط حسابي(17.1000) و بانحراف معياري(2.13414) في حين ان شفافية العلاقات حصل على اقل متوسط حسابي (16.6769) بانحراف معياري(2.06640) وهذا يدل على الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع القيادة الجديرة بالثقة في مديرية تربية الكوفة.

١. التحليل الوصفي لمتغير التوافق الوظيفي

باستخدام البرنامج الاحصائي(SPSS) تم الحصول على المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات بالإضافة الى تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (10) ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.

الجدول (10) التحليل الوصفي لمتغير التوافق الوظيفي

m	Std. Devia		
000	715		ح
308	103		
692	410		
615	107		
923	198		
1800	2781		
346	365		ح المعنوية
769	152		
308	368		
231	258		
692	698		
7262	9748		
231	589		با الوظيفي
462	117		

000	199		
385	075		
923	232		
5985	5912		
769	110		ات الوظيفية
769	255		
692	109		
000	199		
769	344		
5985	5912		
2835	3488		ق الوظيفي

المصدر: الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V.26

تشير النتائج التي عرضها الجدول (10) الى ان قيم الوسط الحسابي أغلب فقرات الابعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (٣) وهذا يشير الى قوة انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة كذلك فإن النتائج اظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير الى تجانس واتساق الاستجابات إذ اتضح ان القدرات الوظيفية حصلت على أعلى متوسط حسابي(16.5985) و بانحراف معياري (2.06912) في حين ان الروح المعنوية حصل على اقل متوسط حسابي (12.7262) بأنحراف معياري (1.39748).

رابعاً: اختبار علاقات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى (H1): وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الجديرة بالثقة والتوافق الوظيفي، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (11) المتعلق بمصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين (القيادة الجديرة بالثقة والتوافق الوظيفي) فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.530)، عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدعو الى قبول الفرضية وهذا يدل على أن أبعاد القيادة ترتبط بعلاقة مع التوافق الوظيفي أي بمعنى آخر كلما كان هنالك اهتمام بالقيادة الجديرة بالثقة كلما أدى ذلك الى تحقيق التوافق الوظيفي، وتتفرع عن هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي:

الجدول (11) مصفوفة علاقة الارتباط بين القيادة الجديرة بالثقة والتوافق الوظيفي

relations

Person Correlation (2-tailed)	0	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Person Correlation (2-tailed)	0	**	**	**	**	**	**	**	**	**

Person Correlation (2-tailed)	**	**		**	**	**	**	**	**	**
Person Correlation (2-tailed)	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Person Correlation (2-tailed)	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Person Correlation (2-tailed)	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Person Correlation (2-tailed)	**	**	**	**	**	**	0	**	**	**
Person Correlation (2-tailed)	**	**	**	**	**	**	0	**	**	**
Person Correlation (2-tailed)	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Person Correlation (2-tailed)	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**

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

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS V.26

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الوعي الذاتي والتوافق الوظيفي: من الجدول (11) يتضح أن قيمة ($p.v < 0.0001$) وهي صغيرة جداً مما يعني قبول الفرضية ونستنتج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الوعي الذاتي والتوافق الوظيفي كانت ($r=0.938$)
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المنظور الاخلاقي والتوافق الوظيفي: الجدول (11) المتعلق بمصفوفة الارتباط يتضح أن قيمة ($p.v < 0.0001$) وهي صغيرة جداً مما يعني قبول الفرضية ونستنتج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المنظور الاخلاقي و التوافق الوظيفي كانت قيمة ($r=0.938$)
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين شفافية العلاقات والتوافق الوظيفي : كذلك نلاحظ من الجدول نفسه من الجدول نفسه أن قيمة ($p.v < 0.0001$) وهي صغيرة جداً مما يعني قبول الفرضية ونستنتج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين شفافية العلاقات والتوافق الوظيفي بلغ معامل الارتباط بينهما (0.706).

٤. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العمليات المتوازنة للمعلومات والتوافق الوظيفي :
كذلك نلاحظ من الجدول نفسه من الجدول نفسه أن قيمة ($p.v < ٠.٠٠٠١$) وهي صغيرة جداً مما يعني قبول الفرضية ونستنتج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين العمليات المتوازنة للمعلومات والتوافق الوظيفي بلغ معامل الارتباط بينهما (496).

الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية (H2): على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل القيادة الجديرة بالثقة) في المتغير التابع (التوافق الوظيفي) ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وفي ضوء الفرضية تم تحليل البيانات وعلى أساس هذا التحليل تم صياغة معادلة الانحدار البسيط بين المتغير مستقل (القيادة الجديرة بالثقة) ورمزها (X) والمتغير تابع (التوافق الوظيفي) ويرمز لها (Y) والجدول (12) يبين نتائج نموذج تأثير المتغير المستقل القيادة الجديرة بالثقة وابعادها في المتغير التابع التوافق الوظيفي وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (12) نتائج نموذج فرضيات تأثير المتغير المستقل القيادة الجديرة بالثقة وابعادها في المتغير التابع التوافق الوظيفي

المتغير المستقل وابعاده	الثابت α	الميل الحدي	t المحسوبة	التحديد R^2	المتغير التابع
الذاتي	٣٧.	٥.	١١.	٠.	٢٧.
الاجلالي	٣٧.	٥.	١١.	٠.	٢٧.
العلاقات	٣٣.	٦.	١٠.	٠.	٤٣.
المتوازنة للمعلومات	٣٥.	٥.	١١.	٠.	٣٥.
الجديرة بالثقة	٢٨.	٧.	٧.	٠.	٤٩.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الالكترونية

يبين الجدول (12) تأثير المتغير المستقل القيادة الجديرة بالثقة في المتغير التابع التوافق الوظيفي حيث كان معامل الانحدار ($\beta = ٠.٥٣٠$) وهي قيمة معنوية حيث كانت قيمة (t) تساوي (٧.٦٤٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (١٢٩) ومستوى دلالة (٠.٠٥) من النتيجة يفسر هذا ان التغير لوحد واحد من متغير القيادة الجديرة بالثقة سيحدث تغييراً في التوافق الوظيفي كما ان قيمة (F) تساوي (٤٩.٨٧٨) كما انها معنوية عندما تكون قيمة ($\alpha = ٠.٠٥$) حيث كانت ($\text{sig} = ٠.٠٠٠$) وهو أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) ومن خلال عرض النتائج نستنتج قبول الفرضية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية. أما من الجدول (12) نلاحظ تأثير الوعي الذاتي (كمتغير فرعي من المتغير المستقل) في التوافق الوظيفي (كمتغير تابع) ويلاحظ أن معامل الانحدار معنوي حيث بلغت قيمته ($\beta = ٠.٤١٩$) وذلك عندما كانت قيمة ($t = ١١.٢٩٥$) وهي أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت ($t = 5.218$) عند درجة الحرية (١٢٩) ومستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن تغير وحدة واحدة من الوعي الذاتي يؤدي الى تغيير في التوافق الوظيفي كما يلاحظ أن القيمة المحسوبة لـ F لأنموذج التأثير هي ($F = ٢٧.٢٢٨$) وان المعنوية بلغت

(Sig = ٠.٠٠٠) وهي أقل من قيمة الفا ($\alpha = ٠.٠٥$) ، وأن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (٠.١٧٥) ، وبذلك يتم قبول الفرضية.

ب. من الجدول (12) نلاحظ تأثير المنظور الاخلاقي (كمتغير فرعي من المتغير المستقل) في التوافق الوظيفي (كمتغير تابع) ويلاحظ أن معامل الانحدار معنوي حيث بلغت قيمته ($\beta = ٠.١٧٥$) وذلك عندما كانت قيمة ($t = ١١.٢٩٥$) وهي أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت ($t=5.239$) عند درجة الحرية (١٢٩) ومستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن تغير وحدة واحدة من المنظور الاخلاقي يؤدي الى تغيير في التوافق الوظيفي كما يلاحظ أن القيمة المحسوبة لـ F لأنموذج التأثير هي ($F = ٢٧.٢٢٨$) وان المعنوية بلغت ($\text{Sig} = ٠.٠٠٠$) وهي أقل من قيمة الفا ($\alpha = ٠.٠٥$) ، وأن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.175) ومن خلال نتائج الجدول يتم قبول الفرضية.

ج. من الجدول (12) نلاحظ تأثير شفافية العلاقات (كمتغير فرعي من المتغير المستقل) في التوافق الوظيفي (كمتغير تابع) ويلاحظ أن معامل الانحدار معنوي حيث بلغت قيمته ($\beta = ٠.٥٠٣$) وذلك عندما كانت قيمة ($t = ١٠.٦٥٣$) وهي أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت ($t=6.576$) عند درجة الحرية (١٠٣) ومستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن تغير وحدة واحدة من شفافية العلاقات يؤدي الى تغيير في التوافق الوظيفي كما يلاحظ أن القيمة المحسوبة لـ F لأنموذج التأثير هي ($F = 43.249$) وان المعنوية بلغت ($\text{Sig} = ٠.٠٠٠$) وهي أقل من قيمة الفا ($\alpha = ٠.٠٥$) ، وأن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.٢٥٣) ومن خلال نتائج الجدول يتم قبول الفرضية.

د. من الجدول (12) نلاحظ تأثير العمليات المتوازنة للمعلومات (كمتغير فرعي من المتغير المستقل) في التوافق الوظيفي (كمتغير تابع) ويلاحظ أن معامل الانحدار معنوي حيث بلغت قيمته ($\beta = ٠.٤٦٥$) وذلك عندما كانت قيمة ($t = ٥.٩٤٢$) وهي أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت ($t=١١.٢٣٥$) عند درجة الحرية (١٠٣) ومستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن تغير وحدة واحدة من العمليات المتوازنة للمعلومات يؤدي الى تغيير في التوافق الوظيفي كما يلاحظ أن القيمة المحسوبة لـ F لأنموذج التأثير هي ($F = ٣٥.٣٠٣$) وان المعنوية بلغت ($\text{Sig} = ٠.٠٠٠$) وهي أقل من قيمة الفا ($\alpha = ٠.٠٥$) ، وأن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.٢١٦) ومن خلال نتائج الجدول يتم قبول الفرضية.

المبحث الرابع
الاستنتاجات والتوصيات
أولاً: الاستنتاجات

١. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجديرة بالثقة والتوافق الوظيفي لدى موظفي مديرية تربية الكوفة، مما يشير الى ان ثقة الموظفين بقاتتهم تنعكس بشكل مباشر على رضاهم وتكيفهم في بيئة العمل.
٢. القيادة الجديرة بالثقة تسهم في تقليل الضغوط النفسية والوظيفية من خلال إرساء بيئة منفتحة يسودها الاحترام المتبادل والدعم المهني.
٣. أظهرت النتائج ان السمات الشخصية للقائد كالوعي الذاتي والعمل الأخلاقي والصدق تلعب دوراً حاسماً في بناء الثقة مع الموظفين مما يعزز انتمائهم والتزامهم التنظيمي ومهام العمل الموكلة لهم.
٤. التواصل الفعال والشفافية في اتخاذ القرار من أهم مكونات القيادة الجديرة بالثقة وهو ما لاحظه الموظفون كعنصر مهم في شعورهم بالارتياح والتوافق الوظيفي.
٥. لوحظ ان البيئة التنظيمية المشجعة والتي يدعمها قادة جديرون بالثقة تسهم في تقليل النزاعات وزيادة التعاون بين الموظفين.

٦. تعد القيادة الجديرة بالثقة من السلوكيات المهمة وهي تشكل نمط من السلوك القيادي الذي يعتمد على كل من القدرات النفسية الايجابية، وتعمل على خلق المناخ الأخلاقي الايجابي لغرض تحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، والعمليات المتوازنة من المعلومات، وشفافية العلاقات بين القيادة والمرؤوسين.

ثانياً: التوصيات

١. تعزيز برامج التدريب القيادي التي تركز على تنمية مهارات الوعي الذاتي والعمل الأخلاقي والتواصل الفعال لدى القادة الإداريين في مديرية تربية الكوفة.
٢. ضرورة تبني سياسات تنظيمية واضحة تعزز ممارسات القيادة الأخلاقية وتدعم مبادئ الشفافية والمساءلة في جميع المستويات الإدارية.
٣. اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتنمية قنوات الاتصال المفتوح معهم مما يعزز الثقة ويقلل الفجوة بين القادة والمرؤوسين.
٤. انشاء نظام تقييم دوري للقيادة يستند الى مدى تأثير القائد في بناء بيئة وظيفية متوافقة وصحية.
٥. تحفيز مسؤولي الأقسام في مديرية تربية الكوفة على تبني نهج القيادة القائمة على أساس الثقة والتركيز على تمكين الموظفين وتقدير جهودهم الامر الذي يعزز التوافق والرضا الوظيفي.
٦. ضرورة اجراء دراسات مستقبلية في مؤسسات تربوية أخرى لمقارنة النتائج وتعزيز فهم العلاقة بين القيادة والتوافق الوظيفي في السياقات المختلفة.

ثالثاً: آليات تنفيذ التوصيات

١. عقد ورش تدريب شهرية لمسؤولي الأقسام والشعب في المديرية بالتعاون مع خبراء في القيادة الأخلاقية والتنظيمية.
٢. تشكيل لجنة مختصة من الإدارة العليا لوضع ميثاق أخلاقي داخلي يتم اعتماده رسمياً، وتنظيم لقاءات دورية مع جميع الموظفين لشرح السياسات وتأكيد أهمية الالتزام بها.
٣. اشراك الموظفين في اتخاذ القرار من خلال انشاء جلسات تشاورية او استبيان وقبول المقترحات والآراء والاهتمام بها.
٤. تطوير أداة تقييم شاملة تستند الى معايير الثقة والتأثير في بيئة العمل
٥. اعداد أنشطة تحفيزية وتقديرية تستهدف الفرق التي تظهر قاداتها تمكينا فعليا للموظفين
٦. انشاء وحدة بحوث إدارية وتطوير وظيفي تتبع قسم الموارد البشرية تتولى مهمة جمع البيانات وتحليلها.

المصادر العربية:

١. خلاف، لوزري نجية وسرار، شفيقة، (٢٠١٨). التوافق المهني والفعالية التنظيمية (Doctoral (dissertation).
٢. سعيد هديل كاظم، وحמיד، على حميد (٢٠١٩). القيادة الأصيلة وتأثيرها في الأداء السياقي بحث تحليلي في أقسام وشعب ودوائر ومراكز وزارة الخارجية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد. كلية الاقتصاد والإدارة (٢٥) ١١٢. ٧١٤٩.
٣. علالي، دلال و وسام عداد، (٢٠١٦)، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مدراء الطور الابتدائي، دراسة ميدانية بمدارس عين مليلة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

Reference:

1. Ducheveva, Z. (2005). Professional Adjustment in carrier development of the teacher. Trakia journal of Sciences, 3(8), 21-23.
1. Grove, S. (2015), High Output Managemet, New York, Random House, pp. 172-177.

2. Hassan, A. E. H., Farah, A. F. A., & Mohammed, E. (2011). Professional Adjustment for the University Academic Staff at the University of Zalingei–Central Darfur State-Sudan.
3. Li, Y., Mehmood, K., Zhang, X., & Crossin, C. M. (2019). A Multilevel Study of Leaders' Emotional Labor on Servant Leadership and Job Satisfaction. *Emotions and Leadership*, 47–67. doi:10.1108/s1746-979120190000015008.
4. Malik, N., Dhar, R. L., & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff : A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International journal of nursing studies*, 63, 28-36.
5. Megeirhi, H. A., Kilic, H., Avci, T., Afsar, B., & Abubakar, A. M. (2018). Does team psychological capital moderate the relationship between authentic leadership and negative outcomes: an investigation in the hospitality industry. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 927-945.
6. Mishra, P., Bhatnagar, J., Gupta, R., & Wadsworth, S. M. (2017). How work–family enrichment influence innovative work behavior: Role of psychological capital and supervisory support. *Journal of Management & Organization*, 1-23. <https://www.cambridge.org/core/terms>. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.23>
7. Mohammadpour, S., Yaghoubi, N. M., Kamalian, A. R., & Salarzahi, H. (2017). Authentic Leadership: A New Approach to Leadership (Describing the Mediatory Role of Psychological Capital in the Relationship between Authentic Leadership and Intentional Organizational Forgetting). *International Journal of Organizational Leadership*, 6(4), 491-504.
8. Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5(1)
9. Matheson, L. (2003). The functional capacity evaluation. In G. Andersson & S. Demeter & G. Smith (Eds.), *Disability Evaluation*. 2nd Edition. Chicago, IL: Mosby Yearbook.
10. Moorhead, B. (2019). Transition and adjustment to professional identity as a newly qualified social worker. *Australian Social Work*, 72(2), 206-218.
11. Otto, K., Roe, R., Sobiraj, S., Baluku, M. M., & Garrido Vásquez, M. E. (2017). The impact of career ambition on psychologists' extrinsic and intrinsic career success. *Career Development International*, 22(1), 23–36. doi:10.1108/cdi-06-2016-0093.
12. Rizvi, A. H. (2016). Combining Marriage and Career: The Professional Adjustment of Marital Teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(7), 140-143.

13. Weakliem, D. L., & Frenkel, S. J. (2006). Morale and Workplace Performance. *Work and Occupations*, 33(3), 335–361. doi:10.1177/0730888406290054 .
14. Chuang, Hua,& Tsai, (2010), The Impact of Leadership Styles on Job stress and Turnover Intention Taiwan Insurance industry as an example. Department of business management, tatung university, Taiwan.
15. Walaumbwa, Fred, Avolio, Bruce, Garcher, William, Wernsing, Tara & Peterson,suzana.(2008)."Authentic Leadership: Development and Validation of a theory- based measure" *Journal of Management*:(34).1.89-129.