

## دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية م.د. سهير عادل حامد الجادر كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد- إدارة عامة الباحثة زهراء خانم مرجاح

### المستخلص

شكلت المهارات القيادية والثقة التنظيمية المرتكزين الفكريين اللذان استند اليهما البحث الحالي إذ مثلت المهارات القيادية متغيرها التفسيري فيما مثلت الثقة التنظيمية المتغير الاستجابي . يهدف البحث الى اختبار علاقة وتأثير المهارات القيادية بأبعادها في الثقة التنظيمية بأبعادها ولغرض تحقيق أهدافه فقد صيغت فرضيتان رئيسيتان تتعلق باختبار التأثير والعلاقة بين متغيرات البحث ولغرض اختبار تلك الفرضيات طبق البحث على عينة من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حيث كانت العينة متكونة (٩٠) مسؤولاً (مدير قسم، ومسؤول شعبة) بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات ولأجل اختبار مخطط البحث وفرضياتها فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي (Spss) للوصول الى النتائج. وبناءً على وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار مخطط البحث وفرضياته فقد توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

\* وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القيادة بدلالة متغيراتها والثقة التنظيمية بمتغيراته في الوزارة المبحوثة.

\* وجود علاقة تأثير معنوية للمهارات القيادية بدلالة متغيراتها في الثقة التنظيمية بدلالة متغيراته في الوزارة المبحوثة.

واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من استنتاجات فقد وضعت مجموعة من التوصيات كانت اهمها ضرورة استثمار علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات البحث في الوزارة المبحوثة في الخطط المستقبلية للوزارة للإفادة من معطياتها في تحسين الأداء وتعزيز الثقة في مختلف المستويات التنظيمية.

### المصطلحات الرئيسية للبحث/ المهارات القيادية ، الثقة التنظيمية



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد ٢٢ العدد ٨٧  
الصفحات ٢٤٢-٢٥٧

البحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة:

تتصف البيئة الادارية في الوقت الحاضر بالتغير المتواصل والمستمر نتيجة التطور التكنولوجي والفني الذي يفرض على الادارة مواجهة التحديات بشتى اصنافها وصورها ، ويمكن القول تقدم اي مجتمع وتطور انظمة يتوقف على ما يدخر له من القادة القادرين على تنسيق الجهود البشرية وحفزها ودفعها اتجاه تحقيق الاهداف ومن هنا يمكن القول ان تحقيق الاهداف في المنظمات المختلفة يتوقف على امتلاك المنظمات لقيادات ادارية تمارس مهارات متنوعة منها(الادارية، الانسانية، الفنية، الذاتية، الفكرية) تستطيع من خلالها تحقيق الاهداف والوصول الى اعلى المستويات وارقاها لان التزام العاملين بالمنظمات ينبع من مدركاتهم بالتزام القائد نحو خلق مناخ من الثقة التنظيمية يتسم في الديمقراطية بينهم ،ولذا لا يمكن للعاملين ان يشاركوا مشاركة فعالة في تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية دون ان يشعروا بثقة المنظمة والقائد حتى يتبادلونها ايضا بثقتهم عن طريق بذل قصارى جهودهم لتحقيق اهدافهم لذا تعد المهارات القيادية والثقة بين المرووسين من الدعائم الاساسية التي تساعد المنظمات في تدعيم فاعليتها لتحقيق اهدافها كما تعد من اكثر الأدوات الادارية اهمية لأنها تهينة الظروف اللازمة لنجاح المنظمات.

## المبحث الاول : منهجية البحث

### اولا: مشكلة البحث

في الوقت الذي تسعى فيه المنظمات الى مواكبة التطورات، ولاسيما ونحن نعيش في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين والمتمثلة ب بروز ظاهرة العولمة وفي مقدمتها اتساع الأسواق وتنوع الخدمات واشتداد المنافسة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة. الحاجة الماسة للمنظمات لامتلاك قادة إداريين يحملون مهارات (فكرية، وإنسانية، وإدارية، ذاتية،فنية) قادرة على التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ومواجهة التحديات من خلال تعزيز ثقة العاملين تجاه منظماتهم، وقد أشار العديد من الباحثين ان لايد من توافر هذه المهارات للمدير، سواء في حياته العملية أم الشخصية، فهي تضيف إلى قابلياته وأدائه لمسة من التأثير الإيجابي على النتائج النهائية التي يسعى إلى تحقيقها، كما تمنحه الثقة بالنفس، وثقة المرووسين به . وعلية ستكون مشكلة البحث منطلقة من بيان قدرة القائد في وزارة المبحوثة على تشخيص المهارات الضرورية التي تمكنه من القيام باجراءات عملة ، ومدى ارتباط هذه السلوكيات بالتفاعلات الاجتماعية التي يعتمد نجاحها بالدرجة الأساس على توافر الثقة التنظيمية داخل الوزارة، بوصفها عنصر جوهري في الحالات التي تستدعي التعاون والاعتماد المتبادل وبوصفها بيئة خصبة ينمو فيها وينضج الفكر الانساني للعاملين،ولذلك يجب الاهتمام ببناء الثقة التنظيمية التي تحفز الأفراد على تجاوز متطلبات العمل الرسمي وتعزز المهارات للقادة ، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية كأحدى هذه المنظمات التي تمتاز بخصوصية في اداء مهامها نظراً لارتباطها المباشر مع المجتمع بجميع شرائحه وتفاعلها بصفة مستمرة مع البيئة الخارجية بحيث فرض عليها امتلاك القدرة على الاستجابة الفاعلة لاحتياجات المجتمع في ظل البيئة المتغيرة، فهي العامل الرئيس لضمان تنميتها المستدامة .

### ثانيا: اهداف البحث

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها يسعى هذه البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. توضيح المضامين والدلالات النظرية والعلمية للمهارات القيادية بالنسبة لأفراد العينة في الوزارة المبحوثة، فضلاً عن تحديد للثقة التنظيمية ضمن مكوناته الرئيسية.
2. محاولة بسيطة للربط بين متغيرين إداريين هم غاية في الأهمية، للخروج بنتائج مهمة تساعد مجتمع البحث على اداء عمله بكفاءة وفاعلية وإبراز أهمية اكتساب القادة في الوزارة المبحوثة للمهارات بأنواعها (الادارية، الفنية، الانسانية، الذاتية، الفكرية)
3. اختبار علاقة الارتباط والأثر بين مهارات القيادة الإدارية ومتغيرات الثقة التنظيمية في الوزارة المبحوثة .

### ثالثاً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة بالنسبة لبيئة عمل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إذ تحتاج الوزارة الى قيادات ادارية قادرة على تحسين كفاءة وفاعلية ونزاهة الوزارة واعادة ثقة الجمهور في مؤسساته الحكومية ، وما احوجنا الى مثل هذه الادارات التي تكون قادرة ايضا على حشد الامكانيات المادية والبشرية وتنميتها والحفاظ عليها

### رابعاً: حدود البحث

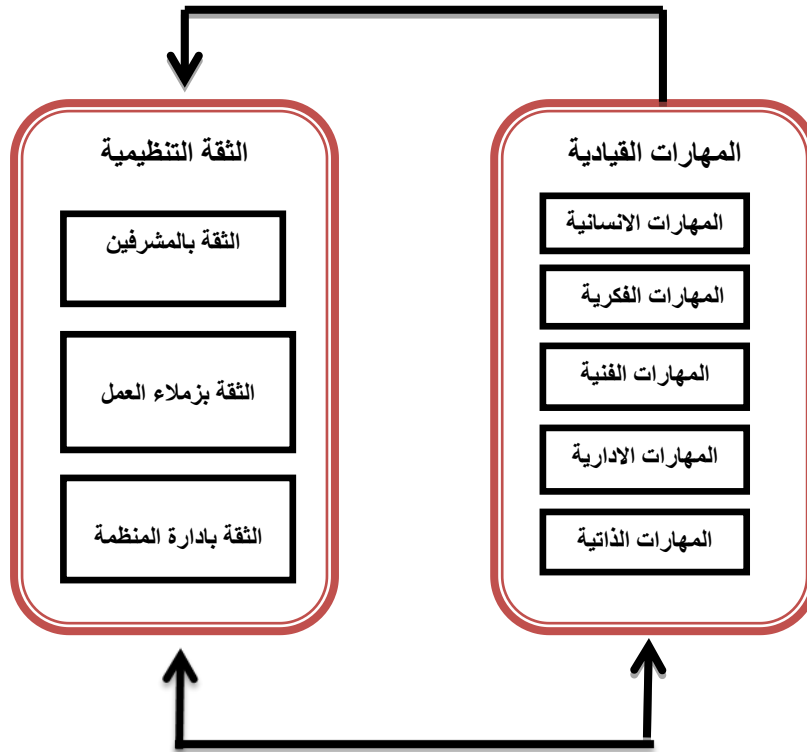
١. الحدود المكانية:- مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

٢. الحدود البشرية:- تضمنت عينة من ( رؤساء اقسام ، مسؤولي شعب).

٣. الحدود الزمنية:- تتمثل بمدة اعداد الدراسة التطبيقية في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي بدأت بالزيارة الاولى للوزارة ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها ، واجراء المقابلات مع رؤساء الشعب والتي امتدت من تشرين الثاني ٢٠١٣ لغاية حزيران ٢٠١٤

### خامساً: الأنموذج الفرضي للبحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطاره النظري ومضامينه الميدانية تصميم مخطط افتراضي يشير إلى العلاقة التطبيقية بين متغيرات البحث تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي اقترحتها الباحثة ، وقد اعتمدت في هذا المخطط متغيرات مهارات القيادة بوصفها متغيرات مستقلة تؤثر في الثقة التنظيمية بوصفه متغيراً معتمداً إذ تشير الاسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط فيما تشير الاسهم ذات الاتجاه الواحد الى علاقات التأثير .



→ علاقات تأثير  
↔ علاقات ارتباط

#### سادسا: فرضيات البحث

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها، اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:

١. الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية ما بين المهارات القيادية وابعاد الثقة التنظيمية وقد تفرعت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

٢. الفرضية الرئيسية الثانية:

وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمهارات القيادية في ابعاد الثقة التنظيمية

#### سابعا: الاساليب الاحصائية

لتحقيق اهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استعمال العديد من الاساليب الاحصائية المناسبة باستعمال الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً (SPSS) منها ما يتعلق بوصف متغيرات البحث واخرى ادوات تحليليه.

#### ثامنا: مجتمع وعينة البحث

استخدم البحث العينة القصدية ، حيث جرى اختيار " رؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب" في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبلغ المجموع الكلي لعينة البحث (98) شخصا. وزعت (98) استبانة بصورة مباشرة من قبل الباحثة لعينة البحث. وتم استبعاد (8) بسبب عدم الإجابة عنها من قبل العينة المبحوثة.

#### تاسعا: الدراسات السابقة

١. دراسات سابقة متعلقة بالمهارات القباديه

أ. دراسة (الطائي ٢٠٠٦)

"تقويم المهارات القيادية في ضوء الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات الإدارية والمدرسين في أندية المنطقة الشمالية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لأعضاء الهيئات الإدارية وللمدرسين في أندية المنطقة الشمالية(في محافظة نينوى)، فضلاً عن التعرف على الفروق في المهارات القيادية بين أعضاء الهيئات الإدارية والمدرسين فيما يخص (المهارات الفكرية، والإنسانية، والفنية) و تتكون عينة الدراسة من (١١٥) عضواً إدارياً و(٥٦) مدرباً في أندية المنطقة الشمالية، وقد اظهرت النتائج عدم وجود اختلاف في المهارات القيادية بين أعضاء الهيئات الإدارية والمدرسين في المهارات الثلاث، أما اهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة زيادة وعي الأعضاء والمدرسين بأهمية الدور القيادي في إدارة النادي، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنمية التفاعل الاجتماعي والتربوي بين الكوادر الإدارية والتدريبية، فضلاً عن تنمية المهارات الفكرية لدى الكادر الإداري والتربوي لزيادة كفاءتهم .

ب. دراسة (Mustafa & etal,2012)

#### "Prioritizing Managerial Skills Based on Katz's Theory in

Physical Education Offices of Universities in Iran"

نظرية كاتز في مكاتب التربية الرياضية للجامعات في إيران

هدف البحث الحالي هو تحديد اولويات المهارات (الانسانية والفكرية والفنية) على اساس نظرية كاتز في مكاتب التربية الرياضية في جامعات ايران، وكانت الدراسة على عينة مكونه من(41) مدير من مكاتب التربية الرياضية ، وأظهرت النتائج الى وجود تباين واضح بين المهارات لدى العينة المبحوثة، حيث تم التركيز بالدرجة الاساس على المهارة الإنسانية، ثم تلتها المهارة الفكرية، ثم المهارة الفنية وتوصل البحث الى ان المهارة الإنسانية لابد ان تكون بارزة في التسلسل الهرمي للإدارة والتنظيم

٢. دراسات سابقة متعلقة بالثقة التنظيمية

أ. دراسة (الطائي، ٢٠٠٧)

" دور الأنماط القيادية المعاصرة المتمثلة بـ(النمط القيادي التحويلي مقابل التبادلي) والثقة التنظيمية وأثرها

في تحقيق الالتزام التنظيمي في القطاع الصناعي المختلط "

تناولت الدراسة موضوع ركزت الدراسة على تأكيد أهمية ودور الأنماط القيادية المعاصرة المتمثلة بـ(النمط القيادي التحويلي مقابل التبادلي) والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي في القطاع الصناعي المختلط. إذ شملت العينة (٧٦) فرداً من المديرين بمستويات متفاوتة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات لعل أبرزها تمثل بوجود علاقة تأثير متبادلة بين النمط القيادي التحويلي والثقة التنظيمية، وظهر أن هنالك تأثيراً معنوياً لنمط القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، انتهت الدراسة بجملة من التوصيات قدمت إلى الجهات المستفيدة تمثلت بالاهتمام المطلوب لكل من أبعاد الأنماط القيادية المعاصرة (التحويلية، التبادلية) والثقة التنظيمية ودورها في تحقيق أعلى مستويات الالتزام التنظيمي المطلوب من قبل الأفراد.

ب. دراسة (Dietz & Hartog, 2006)

(قياس الثقة في داخل المنظمات)

"Measuring trust inside organizations"

هدفت الدراسة إلى اختبار المدى الذي تكون فيه مقاييس وعمليات الثقة داخل المنظمات عاكسة للعناصر الأساسية للمفاهيم الموجودة للثقة داخل أماكن العمل. واستعرضت الدراسة النقاط الأساسية للمفاهيم والتعاريف المتنوعة في أدبيات الإدارة والتنظيم، وذلك بهدف تقديم إطار عمل للقضايا التي يتناولها الباحثين عند تصميمهم البحوث المتعلقة بالثقة، وحللت الدراسة أربعة عشر مقياس من المقاييس المنشورة في موضوع الثقة، إذ أوضح كل مقياس الشكل الذي تتخذه الثقة ومضمون الاعتقاد بالثقة ومصادر التي تدل عليها وهوية المرجع. وتوصل البحث إلى نتائج تتعلق بالأماكن التي تتوافق فيها المقاييس مع النظرية وظهر أيضاً بعض النقاط الغامضة أو التناقضات وخصوصاً حول مضمون معتقد الثقة واختيار المصادر الممكنة حول الأدلة الخاصة بالثقة، وأعطى البحث بعض التوصيات للبحوث المستقبلية في موضوع الثقة، وأظهرت الدراسة أن أكثر أبعاد الاعتقاد في الثقة المذكورة في الأدبيات هي الاستقامة والجدارة والنزعة لعمل الخير والمقدرة على التنبؤ.

## المبحث الثاني

### الجانب النظري (المهارات القيادية والثقة التنظيمية)

أولاً : المهارات القيادية

١. مفهوم المهارات القيادية وتطورها

نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في جميع المنظمات في مختلف جوانبها ، خاصة في الوقت الحاضر فقد حظيت باهتمام خاص لما لها من دور في الحياة والبقاء وقد بدأت الحاجة الى القيادة منذ نشأة المجتمعات الانسانية ، لذا اخذت تتطور بعد ظهور التنظيمات الرسمية وغير الرسمية (الوهبي ، 2005:13) وتعد القيادة ظاهرة (Phenmenon) معقدة ومتعددة الأوجه حازت على اهتمام كثير من الباحثين في علماء النفس والسلوك التنظيمي (Van seters&Field,1990:29) بوصفها قضية محورية لأي منظمة بغض النظر عن مستوياتها التنظيمية ، وان نجاح اي منظمة يتوقف الى حد كبير على كفاءة القيادة وفعاليتها لذا توصف بانها جوهر العملية الادارية وقلبها النابض (ابو النور ,2012:9) ، وقبل استعراض المفاهيم الأساسية التي تناولها الباحثون ينبغي الرجوع الى أصل كلمة مهارة واشتقاقها فالمهارة في اللغة والجمع مهارات والمهارة هي الحنق في الشيء والأحكام له والأداء المتقن له ويقال " مهر الشيء مهارة " أي حكمه وصار به حاذقاً فهو ماهر ويقال تمهر في كذا أي: " حنق فيه فهو متمهر. يقال تمهر الصناعة والمهارة هي الإحاطة بالشيء من كل جوانبه، والإجادة التامة له، يقال الماهر " الحاذق بكل عمل والسانح المجيد "، ويشير مفهوم المهارة في اللغة إلى أنها ليست أي أداء يقوم به المتعلم وإنما لا تتحقق إلا إذا اتسم أداءه بعدد من القدرات العليا مثل الحنق والإجادة للشيء والشمول، أما المهارة في الاصطلاح فهي " السهولة والدقة في إجراء عمل من الأعمال وهي تنمو نتيجة لعملية التعلم " . (زيباري، ٢٠١٠:٣٤)

ولم يقتصر تعريف المهارة على القواميس واللغة وإنما تعدى ذلك فقد عرض عدد من الباحثين مفهوم المهارة من خلال وجهات نظر مختلفة فسرة المهارة على أساس القدرة التي يمكن تطويرها والتي تتجلى في الأداء وليس في الإمكانيات والقدرة على ترجمة المعرفة الى ممارسة فعالية تحت ظروف مختلفة (Katz,1955:33) وعرفها (Hale,2002:72) بأنها قدرة الشخص على استخدام معرفة بصورة فعالة لإنجاز المهام بشكل كفوء وفي نفس السياق فقد عرفت وهي قدرة القائد على القيام بالأعمال بشكل ناجح وفعال وفقا لما لديه من مهارات فكرية وإنسانية وفنية (العتيبي، ٢٠٠٣: ٨) وعبر عن المهارة بأنها القدرة على أداء والأنشطة الإدارية مثل التخطيط والتدريب والتطوير (Gary yuki,2006:181) وكذلك عرفها (العمري والغالبي) القدرة او القابلية على ترجمة المعرفة الى أفعال ينتج عنها أداء متميز (العمري والغالبي، ٢٠١٢: ٣٦) وهناك مفاهيم متعددة للمهارات القيادية موضوع دراستنا تتدرج في أطار المفاهيم الآتية :

يرى (Moore&Rudd,2005:68) أنها مطلب تطور الشخص ويمكن اكتساب هذه المهارة من خلال التدريب والتجربة ويستطيع القائد عند امتلاكه المهارات ان يحافظ على النقص في المنظمة وان يعطي ثقة العاملين في وكذلك عبر عنها (مرتجى ١٠:٢٠٠٩) هي "قدرات القائد على أداء عمل او تنفيذ أجراء او تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل على استخدام في الأداء من موارد وإمكانيات التي يسعى القائد من خلالها الى أداء مسؤولياته ومهامه على أكمل وجه" وكذلك عرفت على انها " المعرفة الفنية والتخصصية لوظائف معينة والتي يجب ان يمتلكها القادة لأداء أعمالهم وأدوارهم " (Sayed, etal,2010:171) في حين عرفها (Kambe,2011:23) هي " مجموعة من الصفات والسمات في شخصية القادة التي تمكنهم في الإدارة الفعالة للعمل حيث يمكن للمهارات الجيد وخلق عالم من الاختلافات وكفاءة وأداء عمل المنظمة" وكذلك عرفها (Kamal,2012:477) هي " قدرة القائد على استخدام قابلياته ومعرفته من اجل انجاز الأهداف التي تسعى لها المنظمة لتحقيقها" وايضا عرفت على " انها ممارسات سلوكية وقابلية وقدرات متخصصة تتضمن الطرق والإجراءات للتعامل مع كافة المواقف والإعمال الإدارية التي يواجها القائد بكفاءة وفاعلية عالية" (شهاب، ١٦: ٢٠٠٩)

وتأسيسا على ما تقدم من مفاهيم عديدة للتغير عن المهارات القيادية فقد ترى الباحثة هي مجموعة من القدرات والسمات والصفات الفطرية والمكتسبة عن طريق التعلم والخبرة والتدريب التي يمتلكها القائد والتي يستطيع من خلالها ممارسة مهامه القيادية بكفاءة وفاعلية والتأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق اهداف المنظمة

## ٢. ابعاد المهارات القيادية

واتساقا على ما تقدم نلاحظ تعدد أطروحات الباحثين فيما يتعلق بتصنيفات المهارات التي يتمتع بها القادة باختلاف آراءهم واتفاقهم على استخدام القائد الأكثر من مهارة في موقف معين وقد يستخدمها جميعا في موقف آخر فضلا عن حاجة القيادات الى المهارات التي قد تزداد او تقل وفق مستويات تلك القيادات (زبياري، ٢٠١٠: ٣٨) لذا فقد ركزت الباحثة على المهارات الآتية:

### أ. المهارات الفكرية

تتمثل المهارة الفكرية بالأسس، و المبادئ العلمية في ميدان الإدارة ، واتخاذ القرارات، والمحكمة المنطقية، وتحليل المشكلات ، وإيجاد علاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها ، وهي القدرة على التفكير المجرد بطريقة موضوعية فالموظفون يحتاجون الى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة (الحلو، ٢٠١٠: ٢٦)، ان استعمال هذه المهارات يجعل القائد ينظر الى المنظمة ككل وتمكنه من فهم العلاقات بين الوحدات الفرعية ووضع تصور عن كيفية تلاؤم المنظمة مع محيطها بنطاق واسع وكذلك يمكن ان تضع تصورات حول الأوضاع والحالات المعقدة (Robbins&Coulter,2009:27)

وتتزايد أهمية هذه المهارات في المستويات العليا للمنظمة وتعتبر هذه المهارات هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها القائد في استخدامه لمهاراته وان نجاح وفاعلية أي قرار يتم اتخاذه يعتمد النجاح فيه على درجة تعمق والتمتع متخذ القرار بتوفير المهارات الفكرية وبقدرته على أدراك شبكة العلاقات ذات الصلة بالقرار المعين (الغنام، ٢٠١٢: ١٠)

وتقسم المهارات الفكرية الى عدد من المهارات (القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب، التفكير الإبداعي، الاستنتاجات الأخلاقية، التفكير الانعكاسي)(الأغا، ٢٠٠٨: ٧٣).

### ب. المهارات الفنية

يقصد بالمهارات الفنية قدرة القائد على استخدام معرفة المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإتجاز الأعمال وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة والتدريب ومن الخصائص المميزة للمهارة الفنية أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى بمعنى يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة وكذلك يسهل اكتسابها وتنميتها المهارات الأخرى (سحيمي، ٢٠١٠: ٤٦) ويتجه (Kinicki & Williams, 2008: 26) الى وصفها "القدرة على أداء العمل الخاص والعام بشكل دقيق اي تقديم عمل محددة". وتظهر أهمية هذه المهارات في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة ومن أهم ما يميز هذه المهارة أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى وبمعنى انه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة في أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى (كنعان، ٢٠٠٩: ٢٢٧) يتفرع من المهارات الفنية أربع مهارات فرعية (القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على الفهم الشامل للأمر، الحزم، الأيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه) (الذويني، ٢٠٠٥: ٣٧)

### ت. المهارات الانسانية

ان الطريقة التي يستطيع بها القائد التعاون بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويلخصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء فهي الدراية الواعية بالطباع البشرية والعلاقات الإنسانية وان القائد الإداري يتفاعل مع مجموعة متبادلة من الناس يختلفون بالقدرات والمهارات والكفاءات والميول والدوافع والاتجاهات وفي طرق التفكير وأساليب التعامل مع مرفوسيه، وهذا ما يدفعه الى استخدام أساليب مختلفة مع هؤلاء وبالتالي فانه يتمكن من تحقيق أهداف المنظمة مستخدما أسلوب أقتاع مرفوسيه من اجل تحقيق مصالح المنظمة (شاهين، ٢٠١١: ٧٧) ويرى (Kinicki & Williams, 2008: 28) ان المهارات الإنسانية هي القدرات والإمكانات الحاصلة بالتفاعل والتعامل مع العاملين بشكل جيد وهي من أصعب المهارات التي يتوجب ان يتصف بها القادة الناجحين والتي يتوجب على القيادات اتقانها. وتعرف على انها "القدرات التي تعنى بالتعامل مع المرفوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرفوسين بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في أهداف المنظمة وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية (محمد، ٢٠٠٥: ٤٤)، وتنبثق من المهارات الإنسانية مهارات فرعية (مهارة الاتصال والتواصل، التعامل مع الآخرين، بناء فريق العمل، مهارة الإقناع) (الجابري، ٢٠٠٩: ٢٤)

### ث. المهارات الذاتية

هي المهارات التي تتعلق بسمات كامنة في القائد حيث تعد شخصيته عنصرا هاما في القيادة ويقصد بالشخصية هنا، مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية العقلية للفرد وترتبط هذه السمات بالصحة الجيدة للفرد بدنيا ونفسيا وعقليا (الحائري، ٢٠٠٨: ١٨) ويعرفها الأغا على انها الصفات والمهارات المتمثلة في النواحي العقلية والمعرفية والخلقية والنفسية المكونة لشخصية القائد (الأغا، ٢٠٠٨: ٦٨) وتنقسم المهارات الذاتية الى مهارات جسدية وتتمثل في (القوة البدنية والعصبية، قوة الشخصية، الطلاقة اللفظية، الصحة النفسية) ومهارات عقلية وتشمل الذكاء، المبادأة والابتكار، ضبط النفس، حسن التصرف والشجاعة) (ابو زعيتر، ٢٠٠٩: ٥٧)

### ج. المهارات الادارية

تشمل قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم بما يكفل تحقيق متطلبات المرفوسين وإشباع حاجاتهم ومن الدلائل الهامة التي تدل على المهارات الادارية لدى القائد هي كفاءته في التخطيط وتوزيع العمل توزيعا عادلا ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية وعادلة وتطوير القدرات الكامنة لدى المرفوسين وتدريبهم (كنعان، ٢٠٠٩: ٣٣٨) وتعني هذه المهارات ان يتمتع القائد بالبراعة والحداقة التي تمكنه من أداء المهام والأعمال الادارية المطلوبة منه بطريقة سليمة ومتميزة بما يكفل تحقيق متطلبات المرفوسين وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المنظمة (شاهين، ٢٠١١: ٨٦) وهي المهارة التي تعكس القدرة على التعامل بشكل ايجابي مع الأفراد والجماعات وتتطلب الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات وفهم ميول وحاجات الآخرين وهي أكثر المهارات استعمالا (الأغا، ٢٠٠٨: ١١) كما يحتاج القائد الإداري الى مهارات اداريه في اختيار مساعديه وتشتمل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد اليها بمهام إدارة الأداء في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري (سكيك، ٢٠٠٨: ٨٤) وتنبثق من المهارات الادارية أربعة مهارات فرعية (مهارة اتخاذ القرارات، مهارة إدارة الوقت، مهارة إدارة الاجتماعات واللجان، مهارة إدارة التغيير) (البقيمي، ٢٠٠٧: ١٣٧)

## ثانياً: الثقة التنظيمية

### ١. مفهوم الثقة التنظيمية

على الرغم من اهتمام الكتاب والباحثين في الثقة التنظيمية هناك صعوبة في دراستها داخل المنظمات ويعود السبب ذلك الى التركيب المعقدة لهذا المفهوم والذي لا يهد لإعطاء الصورة الكاملة، الا ان ذلك لم يمنع الكثير من الباحثين من الخوض في المفهوم رغم عدم اتفاقهم حول تعريف شامل وموحد للثقة التنظيمية فالباحثين يميلوا للنظر الى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ويقدموا على هذا الاساس تعريفات مختلفة التي تسهم احياننا في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم والية عمله (Adams,2004:3) وقبل استعراض المفاهيم التي تناولها الباحثين والكتاب لمفهوم الثقة ينبغي الرجوع الى اصل كلمة ثقة ومصدر اشتقاقها فقد ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية وقد اشار الى الثقة بانها "انتمان او مسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها" (البلعكي، ٢٠٠٤: ٩٩٥) وكذلك اشار اليها (ابن منظور، ١٩٨١: ٤٧) وهي جمع ثقات أي وثق به ويثق والوثاقة هي مصدر الشيء الوثيق المحكم أي انه العهد الوثيق "وفي ما ذكرت الثقة في قواميس اللغة الاجنبية بمعاني متباينة ففي قاموس (Oxford,2003:799)، لم يقتصر تعدد مفاهيم الثقة بالقواميس واللغة فقط كما مر ذكرها انفا بل امتد ذلك الى تعدد وتباين روى الباحثين ذات العلاقة بالثقة عبر الحقول العلمية ، وقد كان لجهود الباحثين في الحقول العلمية المختلفة اثر في موضوع الثقة حيث ادركوا ان الثقة المتبادلة عامل مهم في تحقيق التكامل في المنظمة (رشيد، ٢٠٠٣: ٤٣٨) اذ نظر باحثوا علم النفس للثقة كميول لافتراض ان الاخرين سيحققون التوقعات ، كعملية ادراكية داخلية بين الطرفين فقد عدوا الثقة وظيفية الهياكل الاجتماعية وكنسيج اجتماعي يربط الافراد في ما بينهم (McKnight & Charvany, 2002:37) في حين ينظر اليها علماء الاجتماع على إنها الصمغ الاجتماعي (social glue) الذي يربط ويلصق الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية معاً، وكذلك هي عنصر أساسي لبناء العلاقات الإنسانية. انها تخلق التآزر وتعطي الناس الشعور بالأمان (Puusa & Tolvanen, 2006:30). اما الثقة من وجهة نظر اقتصادية ، تظهر الثقة نتيجة تحليل الكلف والمنافع للمخاطرة المدركة مقابل المكاسب الاقتصادية المدركة للتفاعل الاقتصادي (Nielsen, 2004: 241)

ومما تقدم وانسجاما مع هدف البحث تعرف الباحثة الثقة التنظيمية على انها "درجة ايمان كل طرف (مانح الثقة) بمقدرات الطرف الاخر(الموثوق به) وامكاناته واستعداداته وذلك بناء على ان الطرف الموثوق به سيقوم بأداء اعمال معينة مهمة لصالح مانح الثقة حتى وان لم يكن قادرا على مراقبة سلوكه او التحكم به".

### ٣. اهمية الثقة التنظيمية

يؤكد العلماء والباحثون في مجال الادارة على اهمية الثقة في المنظمات . حيث تم التأكيد على اهمية الثقة التنظيمية من قبل المفكرين امثال (Likert,1967 ,Argyris,1973 ,Mcgregor,1967) وغيرهم من المفكرين الذين ادركوا ان الثقة المتبادلة عامل مهم في تحقيق التكامل في المنظمة (رشيد، ٢٠٠٣: ٨) وكذلك تعتبر اهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمات ،اذ بنيت الدراسات ان الشعور بالثقة التنظيمية تؤدي الى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة الى المنظمة والفرد (كانخفاض دوران العمل ،واستقرار العمالة ،والانتظام في العمل، وانخفاض نسبة الغياب)(الرواشدة، ٢٠١٣: ١). وتعتبر الثقة الجزء الاكبر من مكونات ورأسمال المنظمة الاجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين او ثقة العاملين بالإدارة وان المنظمة تسود اعمالها وانشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون اكثر نجاحا وتكيفا وابداعا من المنظمات التي تنعدم فيها الثقة (العنزي و الساعدي ، ٢٠٠٤: ٥٧)

### ٤. ابعاد الثقة التنظيمية

تعددت آراء الباحثين بشأن أبعاد الثقة فمنهم من يرى بان هنالك بعدين للثقة ومنهم من يرى ثلاث أبعاد أو أكثر للثقة فمثلاً تنوعت مفاهيم وتعريف الثقة أشارت الأدبيات المتعلقة بها إلى التنوع في الأبعاد التي تناولها الباحثين، إذ نظر (Strickland, 1958) إلى الثقة التنظيمية من خلال بعد واحد وهو (النزعة الخيرية) الذي يمكن عده في مقدمة الباحثين في هذا الاتجاه (Mayer, et. al., 1995, 720). وكذلك ميز بعض الباحثين بين أبعاد الثقة من خلال بعدين أساسيين، وهما الثقة على أساس الإدراك والثقة على أساس العاطفة. فالثقة على أساس الإدراك تكون على أساس ما هو متوقع والسلوك السابق والقدرة على الاعتماد .



جدول ( ١ ) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد المتغير المستقل المهارات القيادية

أما الثقة على أساس العاطفة فتكون على أساس غير حسابي، وتعتمد على الاستقامة وحسن النية بالنسبة للآخرين وتكون أيضاً على أساس الروابط العاطفية بين الأفراد والتفاعل الاجتماعي (Nielsen, 2004: 241). إلا أن معظمها ركزت على ثلاث أبعاد رئيسية حظيت قبولا من أكثر الباحثين (الثقة بالمشرفين ، بزلاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) وهي الأكثر انسجاما وملانمة مع موضوع الدراسة الحالية وبحسب آراء الباحثين الذين يتشاركون في دراساتهم هذه الأبعاد ومن هذه الدراسات والبحوث (Dirks&Ferrin,2002)، (Adams,2004)، (Laka-Mathebula,2004)، (Strater,2005) وانسجاما مع أهداف البحث تبنت الباحثة نموذج (Laka-Mathebula,2004) ليتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة وهذا ما دفع الباحثة الى تبني ثلاث أبعاد للثقة التنظيمية وفيما يأتي توضيح لمضامين هذه الأبعاد:

أ. الثقة بزلاء العمل Trust in co-worker

وهي تلك العلاقات المتبادلة والتعاونية والميل الموقفي والايجابي بين الافراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الافكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة في جميع الاطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Becerra&Cuapta,2003:34). وكما أكد (Dirks & Ferrin, 2002: 113) إلى أن الثقة بين زملاء العمل قد أصبحت مسألة مهمة في منظمات هذا اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل، والذين يحملون مهارات تكاملية (تكمل بعضها البعض الآخر) فضلاً عن ذلك.

ب. الثقة بإدارة المنظمة Trust in Organization Management

المشكلة التي تواجه المنظمات هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين ، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة امور المنظمة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار وإذا ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها ، وادرتها بكفاءة ومعنوية عالية لابد من وجود الثقة المتبادلة فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة ، كما ان انعدام الثقة يجعل الافراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم (العززي ، الساعدي، ٢٠٠٤ : ٥٦) في حين أشار (Kritsonis, 2004: 2) للثقة بإدارة المنظمة (Trust in Organization Management) بأنها درجة إيمان المرؤوسين للقرارات والأهداف والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وأدائها بشكل عادل لجميع الأطراف.

ت. الثقة بالمشرفين Trust in Supervisors

يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كان تتوافر فيه خصائص الكفاءة والجدارة والاخلاص والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح مرؤوسيه واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم (هاشم والعايدي ، ٢٠١٠ : ٤٦) وأذ اشار (Pillai,1999:898) الى الثقة بالمشرفين بانها التوقعات الايجابية الايجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين.

## المبحث الثالث / الجانب الميداني

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات وكالاتي :

اولاً : عرض وتحليل النتائج

أ. قياس المهارات القيادية:

لغرض ترتيب الأهمية لأبعاد المتغير المستقل المهارات القيادية ، جرى استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الجدول ( ١ ) يوضح ان المهارات الادارية هي الأقل تشتتاً من حيث إجابات العينة إذ جاءت بالمركز الأول بين ابعاد المهارات الادارية مما يدل على ان المهارات الادارية كانت الأكثر اتفاقاً من عينة البحث وهذا مايدل على امتلاك المدراء المهارات الادارية تؤهلهم لاحتلال مناصبهم الوظيفية ، إما المهارات الانسانية فهي الأكثر تشتتاً من اجابات العينة. حيث كانت الأكثر اختلافاً في اجابات العينة مقارنة من الابعاد الاخرى من المهارات القيادية



## دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحالفي في مركز هيئة التعليم العالي والبحث العلمي بالعراقية

ترتيب المتغيرات	C.V	Std. Deviation	Mean	ابعاد المهارات القيادية	X
الاول	0.29	1.10	3.76	المهارات الادارية	1
الرابع	0.35	1.20	3.44	المهارات الانسانية	2
الثاني	0.31	1.12	3.58	المهارات الفنية	3
الثالث	0.32	1.16	3.57	المهارات الفكرية	
الثالث مكرر	0.32	1.14	3.55	المهارات الذاتية	

### ب. قياس الثقة التنظيمية :

لغرض ترتيب الأهمية لأبعاد المتغير التابع الثقة التنظيمية ، تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري. والجدول ( ٢ ) يوضح إن الثقة بزملاء العمل هي الأقل تشتتاً من حيث إجابات العينة إذ جاءت بالمركز الأول و بمعامل اختلاف (0.28) بين ابعاد الثقة التنظيمية مما يدل على إن عينة البحث لديهم تفاهم وتبادل للثقة بزملائهم في العمل ، وجاءت في الفقرة الثانية الى بعد الثقة بالمشرفين وبمعامل اختلاف (0.34) واما في المرتبة الاخيرة فقد جاء الى بعد الثقة بإدارة المنظمة وبمعامل اختلاف (0.39) اذ نشاهد أنها كانت الأكثر تشتتاً من حيث ابعاد الثقة التنظيمية حيث كانت الأكثر اختلافاً في إجابات العينة مقارنة من الأبعاد الأخرى من الثقة التنظيمية

جدول ( ٢ ) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف لأبعاد المتغير التابع الثقة التنظيمية					
ترتيب المتغيرات	C.V	Std. Deviation	Mean	ابعاد الثقة التنظيمية	X
الاول	0.28	1.10	3.76	الثقة بزملاء العمل	1
الثاني	0.34	1.20	3.44	الثقة بالمشرفين	2
الثالث	0.39	1.12	3.58	الثقة بإدارة المنظمة	3

### ثانياً: علاقات الارتباط بين متغيرات البحث .

١- لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المهارات القيادية مع الثقة التنظيمية (٠.٥٩٧) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٧.٣٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبالبالغة (١.٩٨)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين المهارات القيادية و الثقة التنظيمية. وهذا مما يشير الى ان للمهارات القيادية الموجودة لدى الإدارة العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لها دور قوي وفاعل في ترسيخ الثقة التنظيمية الموجودة لدى عينة الدراسة من الإدارة الوسطى في الوزارة. فعندما يشعر العاملين في الوزارة المبحوثة ان في منظماتهم قيادات ادارية ذات



## دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية

كفاءة و مهارة عالية فإنه يساعد على اعطاءهم الثقة بعملهم وبنظمتهم وبالتالي فإنه سوف يؤدي بدرجة كبيرة على نجاح عمل الافراد وعمل الوزارة.

٢- و لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المهارات القيادية مع الثقة بزلاء العمل (٠.٤٩٠) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٤.٨٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبالبالغة (١.٩٨)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية و الثقة بزلاء العمل.

٣- اما قيمة معامل الارتباط بين المهارات القيادية و الثقة بالمشرفين (٠.٦٠٩) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٧.٤٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبالبالغة (١.٩٨)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية وذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية و الثقة بالمشرفين. مما يدل ان المهارات الموجودة لدى القيادة العليا ساعدت على ان يشعر العاملين بالثقة للقيادة العليا (المشرفين)

٤- و لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المهارات القيادية و الثقة بادارة المنظمة (٠.٤٦١) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (٤.٩٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبالبالغة (١.٩٨)، وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية و الثقة بادارة المنظمة.

جدول ( ٣ ) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط بين المهارات القيادية مع ابعاد الثقة التنظيمية

الدالة	t-test	R	الثقة التنظيمية ابعاد	المهارات القيادية
دال	٧.٣٧	0.579	الثقة التنظيمية	
دال	٤.٨٣	0.490	الثقة بزلاء العمل	
دال	٧.٤٥	0.609	الثقة بالمشرفين	
دال	4.99	0.461	الثقة بادارة المنظمة	

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (١، ٨٨) = ١.٩٨.

### ثالثاً: علاقات التأثير بين متغيرات البحث

هناك تأثير ذات دلالة معنوية لابعاد المهارات القيادية في الثقة التنظيمية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (54.35) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (١، ٨٨) وبالبالغة (١.٩٨)، ومن اشارة معامل بيتا الموجبة هذا يعني بان التأثير ايجابياً، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.38) ومن خلال قيمة معامل التحديد فان (38%) من التغيرات في الثقة التنظيمية يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في المهارات القيادية اما معامل بيتا فقد بلغت قيمته (0.59) وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في ابعاد المهارات القيادية سيكون هناك زيادة بمقدار (59%) في امكانية الثقة التنظيمية.

جدول ( ٤ ) تأثير ابعاد المهارات القيادية في ابعاد الثقة التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير التابع	الحد الثابت	الميل الحدي (معامل بيتا)	معامل التحديد %	قيمة f المحسوبة	المعنوية	القرار
المهارات القيادية	الثقة التنظيمية	.٤٤٥	0.59	0.38	54.35	0.00	معنوي (يوجد تأثير)
	الثقة بزلاء العمل	1.070	0.45	0.21	23.29	0.00	معنوي (يوجد تأثير)
	الثقة بالمشرفين	1.105	0.72	0.39	55.53	0.00	معنوي (يوجد تأثير)
	الثقة بادارة المنظمة	.948	0.57	0.22	24.90	0.00	معنوي (يوجد تأثير)

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (١، ٨٨) = ١.٩٨.



## دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج تحليل البحث وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات المهارات القيادية ومتغيرات الثقة التنظيمية، حيث إنه كلما ازداد الاهتمام بمهارات القيادة دعت الحاجة إلى الاهتمام بالثقة التنظيمية وهذا يدل على قوة العلاقة بين مهارات القيادة والثقة التنظيمية
2. أظهرت نتائج البحث وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمهارات القيادة بدلالة متغيراتها في دعم متغيرات الثقة التنظيمية، حيث اتضح أن أعلى تأثير لمتغيرات مهارات القيادة كان لمتغير المهارات الإدارية في دعم متغيرات الثقة التنظيمية
3. يبدو أن الوزارة تميل إلى تكامل مهارات القادة (الذاتية والفنية والإدارية والإنسانية والإدراكية) في أحداث المزيد من التغييرات لكسب ثقة العاملين أكثر مما لو استعملت كل مهارة بصورة منفردة.

### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة استثمار علاقة الارتباط والاثربين متغيرات البحث في الوزارة المبحوثة في الخطط المستقبلية للوزارة للاستفادة من معطياتها في تحسين الاداء وتعزيز الثقة في مختلف المستويات التنظيمية
2. ضرورة فتح قنوات اتصال عديدة وعلى الصعيدين الداخلي والخارجي لتعزيز الثقة وتبادل الافكار بين العاملين في الوزارة والقيادات العليا من جهة وبين الوزارة والوزارات الأخرى من جهة أخرى.
3. ضرورة ميل القيادات العليا إلى تكامل مهاراتهم (الذاتية والفنية والإدارية والإنسانية والإدراكية) وتوظيفها بالشكل الأمثل أكثر من الاعتماد على أي منها بصورة منفردة في تعزيز الثقة التنظيمية، وأحداث المزيد من التغيير والتطوير لمهاراته

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

1. ابن منظور، محمد بن مكرم، (١٩٨١)، "لسان العرب"، دار المعارف- مصر.
2. بعلبكي، منير (٢٠٠٤) "قاموس المورد الحديث، دار العلم للملايين، بيروت، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، الطبعة التاسعة والثلاثون.
3. كنعان، نواف، (2009)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط١، عمان الأردن .
4. العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور، (2011)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٣، عمان -الأردن
5. الأغا، رائد عمر (٢٠٠٨) المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
6. أبو زعيتر، منير حسن، (٢٠٠٩)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. الذويني، فهد بن محمد (٢٠٠٥) المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
8. شاهين، عبير مرشد محمد (٢٠١١) درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة
9. العتيبي، عبد المحسن بن إبراهيم (٢٠٠٣) المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران وعلاقتها بكفاءة ادانهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض



## دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية

١٠. مرتجى، ذكريات احمد محمد (٢٠٠٩) دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الأعدادية في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.
١١. الوهبي، خالد بن حمد ابراهيم (٢٠٠٥) دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١٢. ابو النور، مروة، (٢٠١٢)، العوامل المؤثرة في انماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني في مدينة رفح، بحث لنيل درجة الدبلوم العالي - الجامعة الإسلامية - غزة
١٣. الحارثي، سعد بن عائض بن سعد، (٢٠٠٨)، "درجة ممارسة مديري مراكز الاشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم"، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، جامعة مؤتة
١٤. الجابري، صلاح بن سمار، (٢٠٠٩)، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية
١٥. البقمي، محمد بن عبدالله، (٢٠٠٧)، الاحتياجات التدريبية للقيادات الادارية دراسة تطبيقية على ضباط جوازات مكة المكرمة، رسالة ماجستير (منشورة) في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية - جامعة ام القرى.
١٦. سكيك، سامية اسماعيل هاشم، (٢٠٠٨)، تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، رسالة ماجستير باصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
١٧. شهاب، شهرزاد محمد (٢٠٠٩) اثر برامج التطوير على مستوى مهارات القيادة الادارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى، دراسات تربوية، العدد ٨
١٨. محمد، صبري عبد الجبار، (٢٠٠٥)، "المهارات القيادية لدى مديري اقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى"، مجلة الفتح، المجلد ١، العدد ٢٢، العراق
١٩. رشيد، مازن فارس، (٢٠٠٣)، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار، معهد الادارة العامة، العدد الثالث، المجلد الثالث والاربعون.
٢٠. الغنزي، سعد، والساعدي، مؤيد يوسف نعمة، ٢٠٠٤، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ٢، العدد ٥.
٢١. هاشم، صبيحة قاسم، والعبادي، علي رزاق، (٢٠١٠)، اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ١٢، العدد ١.
٢٢. الرواشدة، اياد طه، (٢٠١٣)، الارتباط الوظيفي واثرة في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) في جنوب الاردن، مجلة العلوم الادارية، المجلد (٤٠)، العدد (٢).
٢٣. الزبياري، جعفر خانو بابا حسين، جعفر خانو بابا حسين (٢٠١٠)، مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام وشعب الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، بحث مقدم الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.
٢٤. سحيمي، فايضة، (٢٠١٠)، "دور تنمية مهارات القيادة الادارية في تنفيذ استراتيجية المنظمة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق - سوريا



## دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية

٢٥. الحلو، عبد العزيز محمد (٢٠١٠)، "اثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الادارية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة
٢٦. شهاب، شهرزاد محمد (٢٠٠٩)، "اثر برامج التطوير على مستوى مهارات القيادة الادارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى"، دراسات تربوية، العدد ٨
٢٧. الطائي، بثينة حسين علي اوحيدي، (٢٠٠٦)، "تقويم المهارات القيادية في ضوء الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل.
٢٨. الطائي، رنا ناصر صبر، (٢٠٠٧)، "الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢٩. الغنم، متعب بن راشد، (٢٠١٢)، "المهارات اللازمة للقيادة التربوية"، <http://dr-meshaal.com>

### ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Oxford, (2003), *Worked Power Dictionary, for Learner of English*, Oxford University Press, New York.
2. Hale, Judith, ( 2002), *Performance-Based Evaluation*, Jossey-BASS/ Pfeiffer A Wiley Company, San Francisco, USA.
3. Yukl, Gary, (2006), "*Leadership in Organizations*", 6<sup>th</sup>ed, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
4. Robbins , Stephen, P. , Coulter, Mary ,(2009), "*Management*" , 10<sup>th</sup>ed , Prentice Hall , Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.
5. Kinicki, Angelo, Williams , Brian K., (2008), "*Management: A Practical Introduction*" , 3th ed , McGraw-Hill Companies, Inc.
6. seters Van D. & Field R., (1990), *The Evolution of leadership theory*, (JOCM), Vol.3, No.3, pp. 29-45.
7. Becerra, M. and Gupta, A. K., (2003), *Perceived Trust Worthiness within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trust Effects*, *Organization Science*, Vol. 14., No. 1, pp. 32 – 44
8. Dietz G. & Hartog D., (2006), *Measuring trust inside organizations*, *Emerald Group Publishing*, Vol. 35, No. 5, pp. 557-588
9. Laka- Mathebula, M. R., (2004), *Modeling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Recourses Management Practices and Organizational Trust*, Philosophy a Doctor in Organizational Behavior, University of Pretoria.
10. Adams,s;(2004), "*The relationships among adulf attachment, genral self\_disclosure,and perceived organizational trust*,unpublished dissertation of doctor of human development, facultyof the Virginia polytechnic Institute and state University
11. Katz, Robert L., (1955), "*Skills of an Effective Administrator*", Harvard Business Review
12. Moore, Lori, L. & Rudd, Rick, D., (2005), *Extension Leaders' Self-Evaluation of leadership Skill Areas*, *Journal of Agricultural Education*, Vol. (46), No. (1).



13. Mostafa, Afshari & Habib, Honari & Farzad, Qafouri & Nahid, Jabari (2012) Prioritizing Managerial Skills Based on Katz's Theory in Education Offices of Universities in Iran, *World Applied Sciences Journal* 20 (3): 388-394
14. Sayed , Reza, Javadin, Sayed , Amin, Fereshteh, Tehrani, Maryam, Ramezani, Ali, (2010), "Studying the Relationship Between Managerial Skills and Efficiency of Bank Branches ", *World Applied Sciences Journal*, IDOSI Publications: Vol. 11 (2): 170-177 .
15. Kamble , Raju R. ,(2011),"Managerial Skills for Organizational Performance:An Analytical Study" , *Indian Streams Research Journal* , Vol.1, Issue.1, PP.23-27
16. Kamal Ghalandari, (2012) Investigation of the Effect of management Skills (Technical, Human and Cognitive) on Productivity of human resources in Iran. *World Applied Sciences Journal* ,pp 467-480
17. Mayer R., Davis J. & Schoorman F., (1995), An interactive model of organizational trust, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734
18. Dirks, K. T., and Ferrin, (2002), Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 611 – 628
19. Anupuusa & Ulla Tolvanen, 2006, organizational identity and trust, *Ejboelectromc Journal of Business Ethics and organization studies*, Vol.11, No.2.
20. Kritsonis, A., (2004), Leadership in Organization: National Implications, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Vol. 8, No.1.
21. McAnight, D. & Chervany, N., (2002) , "what Trust Means in E-Commerce Customer Relationships an Interdisciplinary Conceptual Typology *International of Electronic Commerce*, Vol.6, No.2.
22. Pillai, Chnechiem, C. A., and Williams, E. C., (1999), Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership a Two Sample Study, *Journal of management*, Vol. 25, No, 6, pp. 897 – 933.
23. Nielsen, Bo Bernhard, (2004), “ The role of trust in collaborative Relationships : A Multi- Dimensional Approach “, *Management*, Vol. 7, NO.3, PP. 239-256.



## The role of leadership skills in organizational trust Analytical research center in the Ministry of Higher Education and Scientific Research, Iraq

### Abstract

Formed leadership skills and organizational trust Based on intellectual that underpinned the current research, as represented leadership skills variable interpretative represented in organizational trust-response variable .

The research aims to test the relationship and the impact of leadership skills dimensions in organizational trust dimensions for the purpose of achieving its objectives were formulated hypotheses main relate to test the effect and the relationship between the variables of research for the purpose of testing those hypotheses applied research on a sample of heads of departments and officials of the people at the center of the Ministry of Higher Education and Scientific Research, where the sample was composed (90) is responsible (Director of the Department, and an official Division) depending on the resolution as an essential tool for the collection of data and information and in order to test hypotheses and search scheme has been adopted descriptive analytical method in addition to the use of statistical analysis program ((Spss to get to the results .

Based on the description of the research variables, diagnosis and testing of hypotheses and search scheme has come to a set of conclusions, including :

- There is a significant correlation between the variables in terms of leadership skills and confidence in the regulatory Bmngarath ministry researched
- The existence of a significant effect relationship of leadership skills in terms of the variables in terms of organizational trust variables in the ministry researched

Based on the findings of the research findings has developed a set of recommendations, the most important was the need to invest and effect correlation between the research variables in the ministry researched in the future plans of the Ministry for the benefit of its data to improve performance and enhance confidence in the various organizational levels.

**Key terms:** leadership skills, organizational trust