

The relationship of academic leadership with the
organizational confidence of kindergarten teachers

علاقة القيادة الأكاديمية بالثقة التنظيمية لمعلمات رياض الأطفال

Teacher Dr. Ikram Kadhim Hady*
Ministry of Education - General Directorate of
Education Baghdad Karkh first

م.د. اكram كاظم هادي*
وزارة التربية- المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الاولى

تاريخ النشر: 2022/8/28

Received: 18/6/2022

تاريخ القبول: 2022/8/20

Accepted: 20/8/2022

تاريخ الاستلام: 2022/6/18

Published: 28/8/2022

المستخلص:

يهدف البحث الى اختبار العلاقة بين القيادة الأكاديمية كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير معتمد. وبذلك كان لابد من الاجابة على تساؤل اساس مفاده: هل هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد القيادة الأكاديمية والثقة التنظيمية؟ وللتحقق من مضامين الاجابة، اختيرت عينة من معلمات رياض الاطفال الحكومية التابعة للمديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الاولى وانطلاقاً من اهمية موضوع البحث، و الاهمية التي تنطوي عليها عينة البحث و المنظمة المبحوثة اعتمدت الباحث المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثها الذي تناول عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (240) معلمة، يمثلون عينة البحث من مجموع المجتمع البالغ عدده (376) معلمة، باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات و التي تضمنت (35) فقرة، اذ وزعت (245) استبانة و تم استرجاع (240) استبانة منها كانت صالحة للتحليل الاحصائي، والتي حلت باعتماد البرنامج الاحصائي (18, Amos V.21Spss V.) مع الاساليب الاحصائية المناسبة للبحث ومنها (التوزيع التكراري، و الوسط الحسابي، ومعامل التحديد (R^2) وغيرها) لاختبار فرضياته، وتوصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين ابعاد القيادة الأكاديمية والثقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: (القيادة الأكاديمية، الثقة التنظيمية، معلمة رياض الاطفال)

Abstract:

The research aims to test the relationship between academic leadership as an independent variable and organizational trust as a dependent variable. Thus, it was necessary to answer a basic question: Is there a correlation and impact relationship between the dimensions of academic leadership and organizational trust? In order to verify the contents of the answer, a sample of governmental kindergarten teachers affiliated to the General Directorate of Education in Baghdad / Karkh1 was chosen and based on the importance of the research topic, and the importance of the research sample and the organization in question. The number of (240) female teachers, representing the research sample out of the total community of (376) female teachers, by adopting the questionnaire as a main tool in data collection, which included (35) paragraphs, as (245) forms were distributed and (240) forms were retrieved, of which were valid For statistical analysis, which was analyzed by adopting the statistical program (Spss V.21, Amos V.18) with the appropriate statistical methods for research, including (frequency distribution, arithmetic mean, coefficient of determination (R^2), confirmatory factor analysis and others) to test its hypotheses, and the study found To a set of conclusions, the most important of which is the existence of a direct correlation and impact relationship between the dimensions of academic leadership and organizational trust.

Keywords: (academic leadership, institutional trust, kindergarten teacher)

الفصل الاول

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث:

تتجه الجهود التعليمية نحو التنمية الادارية للمعلمين في ميدان التعليم بشكل عام وفي مجال رياض الاطفال بشكل خاص كون ان المعلم هو محور العملية التربوية وتفرض البيئة الادارية نفسها موضوعاً للبحث والدراسة وذلك لأهميتها في تهيئة المناخ المناسب ولرفع كفاءة المعلمين وزيادة انتاجيتهم والمديرة بوصفها مسؤولاً عن القيادة التربوية في مؤسسات رياض الاطفال وتقع على عاتقها مسؤولية التطوير والتحديث المستمر لهذه المنظمات كل ذلك يجب ان يكون انطلاقاً من نظرية ادارية مبنية على اساس منهجية وعلمية. لكون المنظمات التعليمية تصنف بدرجة عالية من التفاعل مع البشر فضلاً عن تبادل المعلومات والمصالح وشمولية الفكر والجهود لمعالجة المشكلات التنظيمية والعمل على حلها الامر الذي يتطلب وجود مستوى من الثقة المتبادلة ليكون اساساً لنجاح العلاقات القائمة بين الافراد والجماعات داخل المنظمة نظراً ما للثقة من تأثير في نجاح المنظمة والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة والعمل على تجديد الاستراتيجيات التي تعمل بها المنظمة ورفع مستوى التزام المعلمين لبذل الجهود المناسبة من اجل تحسين مستوى انجازهم لوظائفهم وبناء علاقات مهنية تعاونية مع رؤسائهم وزملائهم.

الامر الذي يتطلب وجود مستوى من الثقة المتبادلة ليكون اساساً لنجاح العلاقات القائمة بين الافراد والجماعات داخل المنظمات التعليمية نظراً ما للثقة من تأثير في نجاح هذه المنظمات والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة والعمل على تجديد اساليب التعليم وتطويرها ورفع مستوى التزام الكادر التعليمي لبذل الجهود المناسبة من اجل تحسين مستوى انجازهم لوظائفهم وبناء علاقات مهنية تعاونية مع رؤسائهم وزملائهم.

وتكمن مشكلة البحث في البحث عن العلاقة بين القيادة الاكاديمية و الثقة التنظيمية لدى معلمات رياض الاطفال ولهذا الموضوع اهمية كبيرة كونها مسؤولة عن الاهتمام بأجيال المستقبل, فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن الاجابة عن السؤال الآتي : هل توجد علاقة بين القيادة الاكاديمية و الثقة التنظيمية لدى معلمات رياض الاطفال ؟

تنبثق مشكلة البحث وعلى النحو التالي

- (1) ماهو واقع القيادة الاكاديمية في رياض الاطفال المبحوثة؟
- (2) هل تتوفر ابعاد الثقة التنظيمية في رياض الاطفال المبحوثة؟
- (3) هل هنالك ادراك من قبل رياض الاطفال المبحوثة لأهمية القيادة الاكاديمية ودورها في الثقة التنظيمية؟ وماهي اهم الاسس المفاهيمية لمتغيرات البحث ؟
- (4) ما مستوى تأثير القيادة الاكاديمية في الثقة التنظيمية في المنظمات عينة البحث ؟
- (5) ما الدور الذي تلعبه القيادة الاكاديمية في زيادة الثقة التنظيمية لدى عينة البحث ؟

ثانياً : أهمية البحث

- ترجع أهمية البحث الى أهمية المتغيرات المبحوثة والدور المتوقع أن تؤديه في المنظمات التعليمية لرياض الاطفال. ويمكن أجمالي هذه الأهمية بما يأتي :
- (1) مازال طبيعة القيادة الاكاديمية في المنظمات التعليمية لرياض الاطفال غامضة وغير مختبره , وقد حظيت باهتمام قليل ولم تستكشف بشكل واسع.
 - (2) يسهم البحث الحالي في تحديد ابعاد ممارسات القيادة الاكاديمية التي من شأنها أن تزيد من الثقة التنظيمية للمعلمات , ليكون ذلك تأكيداً على ان تبني مديرات رياض الاطفال لممارسات القيادة الاكاديمية لها أثر إيجابياً على تفعيل وزيادة الثقة التنظيمية للمعلمات .
 - (3) اهمية العينة المبحوثة ذاتها وهم معلمات رياض الاطفال كونهن يتعاملن مع مرحلة عمرية مهمة الا وهي مرحلة رياض الاطفال.
 - (4) يوفر البحث الحالي أداتين لقياس (القيادة الاكاديمية والثقة التنظيمية) لدى المعلمات رياض الاطفال يمكن الاستفادة منه في البحوث العلمية مستقبلاً .

ثالثاً :- اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى التعرف على :-

- (1) بناء اطار نظري يغطي مجمل الادبيات التنظيمية لمتغيرات البحث, وكل ما له صلة بها. وذلك بواسطة تحديد المفاهيم والاهمية والابعاد. لمتغيرات البحث وعلى مستوى العينة المبحوثة. واستكمال ما بدأه الباحثون السابقون باعتبار ان بحوثهم مثلت نقطة انطلاق لاتمام البحث الحالي.
- (2) قياس مستويات توافر سلوكيات القيادة الاكاديمية ومظاهر الشعور بالثقة التنظيمية والتعرف على اهم ابعادها لدى عينة البحث ومدى توفرها في و تأثيرها على اداءهم.
- (3) تشخيص علاقة الارتباط و التأثير بين متغيرات البحث (القيادة الاكاديمية والثقة التنظيمية) ومعرفة نتائجها على عينة البحث.
- (4) محاولة توجيه انظار ادارة المنظمات المبحوثة للبحث بالأبعاد التنظيمية (القيادة الاكاديمية , الثقة التنظيمية) وجعلها أكثر ملائمة لواقع الاداء المطلوب منها في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق .

رابعاً :- حدود البحث

- (1) الحدود البشرية : معلمات رياض الاطفال الحكومية.
- (2) الحدود الزمانية : العام الدراسي 2021/9/15 – 2021/10/18
- (3) الحدود المكانية : المديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الاولى.

خامساً:- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاكاديمية والثقة التنظيمية بأبعادها

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاكاديمية في الثقة التنظيمية بأبعادها.

سادساً:- مجتمع وعينة البحث

بعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث امرا غاية في الاهمية في اجراء الدراسات والبحوث. واختبار الفرضيات ميدانيا فقد اختارت الباحثة معلمات رياض الاطفال الحكومية التابعة للمديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الاولى مثلت مجتمع البحث والبالغة (33) روضة ، اما عينة البحث فقد تمثلت بمجموعة من معلمات رياض الاطفال الحكومية التابعة للمديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الاولى والبالغة (12) روضة و الذين جرى اختيارهم بواسطة اعتماد اسلوب العينة العشوائية البسيطة وهي احدى الاساليب الاحصائية المستعملة في اختيار عينة البحث.، والبالغ عددهن (240) معلمة من مجموع مجتمع البحث و البالغ عدده (376) معلمة.

سابعاً :- تحديد المصطلحات

- (1) **القيادة الأكاديمية :** هي مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الأفراد المعينين في مناصب رسمية داخل المنظمات التعليمية مثل رياض الاطفال () White,2011:15.

➤ **التعرف الاجري للقيادة الاكاديمية :** وهو وضع نموذج شخصيا لما يتوقعه الاخرين وتجسيد القدوة التي يحتذى بها ووضع القيم من خلال تحديد صوت القائد وتأكيده القيم المشتركة وبذل الوقت والجهد للتأكد من التزام الاشخاص الذين يعمل معهم بالممارسات والمعايير التي اتفق عليها.

- (2) **الثقة التنظيمية :** الفهم المتبادل بين المنظمة التعليمية (رياض الاطفال) والافراد العاملين بها (المعلمات) بما ينسجم ويحقق الاهداف التنظيمية (الشكرجي ، 2008: 80).

- **التعريف الاجرائي للثقة التنظيمية :** اشباع حاجات ورغبات المعلمات وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم والتعامل العادل معهم.

- (3) **معلمة رياض الاطفال :** انسانة لها خصائص تؤثر في الاطفال وتتفاعل معهم عند تعليمهم الخبرات وتقديمها لهم وتباعدتهم على التوافق مع المجتمع وتباعدتهم للتفاعل مع ضغوط العالم ومتغيراته السريعة والتهيئة لتعليم النظام في الروضة (مردان ، 2004:229)

ثامناً:- اساليب جمع البيانات

تمثلت اساليب جمع البيانات بالجانب النظري اعتمادا على ما توفر للباحثة من مصادر وكتب و رسائل و اطاريح عربية و اجنبية فضلا عن المقابلات الشخصية التي اجرتها الباحثة مع عينة البحث. و الاستبانة التي مثلت اداة البحث الرئيسة لجمع البيانات التي تتعلق بالجانب الميداني والمكونة من (35) فقرة غطت متغيرات البحث الرئيسة و الفرعية البالغة (8) ابعاداً فرعية. واعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي. و تتكون الاستبانة من جزئين الجزء الاول يتضمن المعلومات الشخصية لعينة البحث و الجزء الثاني تتضمن الفقرات التي تقيس الابعاد الرئيسة و الفرعية لمتغيرات البحث. و قد تم التأكد من صدق الاستبانة بالاستعانة بعدد من الاساتذة المحكمين و الخبراء واجراء التعديلات من حذف و اضافة تبعا لملاحظاتهم. و التأكد من ثبات و اتساق الاستبانة من خلال معادلة معامل (الفأكرونباخ) . الجدول الاتي يوضح تركيبة الاستبانة ومصادر قياسها:-

الجدول(1) تركيبة الاستبانة ومصادر قياسها

المتغير الرئيسي	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	رقم الفقرة	المصدر المعتمد
المتغيرات التعريفية	العمر ، التحصيل العلمي ، سنوات الخدمة	4	4-1	
القيادة الاكاديمية	وضع أنموذج للأداء	4	4-1	(Kouzes & Posner,1987)
	إلهام الرؤيا مشتركة	4	8-5	(الكعود ، 2015)
	تحدي العملية	4	12-9	
	التشجيع المعنوي	4	16-13	

	20-17	4	تمكن الآخرين للعمل	
(Lewicka and krot. (2013)	25-21	5	الثقة بالرؤساء	الثقة التنظيمية
	30-26	5	الثقة بزملاء العمل	
	35-31	5	الثقة المؤسسية	

المصدر : من اعداد الباحثة

الفصل الثاني / الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الاطار النظري

1- مفهوم القيادة الأكاديمية

القائد الأكاديمي ذلك الشخص الذي يتمتع بمكانة عالية في المنظمات التعليمية وهو مسؤول عن القضايا المتعلقة بالمنهج الدراسية ، وبرامج الدراسة ، والكادر التعليمي ، وتقييم التعليم والتعلم . ورأى كلاً من (Gmelch & Wolvertson, 2002: 5) ان القيادة الأكاديمية بأنها فن بناء مجتمع من الأكاديميين لتحديد اتجاه (وضع رؤيا) وتحقيق أهداف مشتركة من خلال تمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين، أما (Somalingam & Shanthakumari, 2011: 82) فنظر للقائد الأكاديمي على أنه أحد الأعضاء الأكاديميين الذي يقوم بممارسة العملية التعليمية وإدارة البرامج التعليمية الأكاديمية ويتحمل المسؤولية الأساسية في تصميم ووضع ومراقبة ومراجعة واحد أو أكثر من البرامج التعليمية في المنظمات التعليمية، وعبر (White, 2011: 15) عن القيادة الأكاديمية بأنها عملية الاشتراك مع الآخرين في إيجاد والمواقفة على رؤيا للمشروع والجماعة أو الوحدة التنظيمية وهي تتضمن تسهيل الجهود والإبداعات الفردية والجماعية لإنجاز أهداف وغايات مشتركة، والقائد الأكاديمي عند (Elizondo, 2012: 12) هو عضو هيئة تدريسية دائم ضمن البيئة التعليمي يعمل كمدير إداري في المنظمة التعليمية.

ثانياً : نظريات القيادة

تمثل نظريات القيادة شكلاً من أشكال التطور في الفكر الإداري الحديث المبني على النظريات الأساسية التي يقوم عليها علم الإدارة بدءاً بنظرية الإدارة العلمية (لفريدريك تايلور) ثم نظرية العلاقات الانسانية (لالتون مايو) وما تبعها من تطور في النظريات السلوكية ، وهناك اختلافاً بين الكتاب في المنهج الذي قاموا من خلاله بعرض نظريات القيادة :-

(1) **مدخل السمات** تعد نظرية الرجل العظيم حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة ، وتؤكد النظرية بان القادة يولدون ولا يصنعون ، وقد درست موضوع القيادة من خلال التركيز على دراسة وتحليل شخصيات قادة سياسيين وعسكريين مميزين وتوصلت إلى استنتاج مفاده أن القائد هو إنسان عظيم وان هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطاها (الله سبحانه وتعالى) بالفضة لمثل هؤلاء الاشخاص (Wynn, 2010: 2) ، وقد توسعت نظرية الرجل العظيم فيما بعد الى نظرية السمات التي تعود بداياتها (1930 – 1940) والتي ركزت على تحديد مجموعة من السمات أو الصفات التي تميز القادة عن التابعين أو القادة الفاعلين عن غير الفاعلين ، وعلى هذا الساس فإن نظرية السمات تفترض وجود صفات مادية ونفسية مميزة مسؤولة عن فاعلية القيادة (Lussier, 2013: 206)

(2) **النظريات السلوكية** في القيادة والتي تذهب لأبعد من نظرية السمات لتحديد أنماط ومداخل مختلفة للقيادة ، وهذا المدخل يركز على مبدأ السلوك الذي ينتج عنه القائد في العمل وكيفية التأثير من خلاله بالآخرين ، وقد تم تحديد نوعين من السلوكيات هما التركيز على العاملين والذي يؤكد على العلاقات الشخصية بين العاملين وقبول الاختلافات الفردية فيما بينهم ، والتركيز على العمل الذي يركز على الجوانب الفنية للمهمة أو العمل (Robbins & Coulter, 2012: 491) .

(3) **النظرية الموقفية** : وفي مطلع عام 1970م بدء الباحثون بالإشارة إلى إن نظريات القيادة ينبغي أن لا تركز فقط حول نظريتي السمات والسلوكيات بل ينبغي أن تشمل أيضاً العوامل الموقفية ، والتي تمثل العلاقة بين درجة حرية المرؤوسين للتدخل بالقرار ، ومقدار السلطة المستعملة من القائد في هذا القرار ، وتبين أن القائد يختار واحد من سبعة سلوكيات هي : عرض المشكلة وطلب الاقتراحات ، السماح للمرؤوسين بصنع القرار ، ، يحدد إطاراً للمرؤوسين لاتخاذ قرار ، عرضة للأفكار ويدعوا للمناقشة ، يعرض القائد قرارات أولية قابلة للتغيير ، ، يصنع القرار ويقنع المرؤوسين ، يتخذ القرار ويعلمه المرؤوسين (2013: 977) ، (Korzynski)

ثالثاً: سمات القائد الأكاديمي

القائد الأكاديمي فإنه يتسم بسمات عدة منها الرؤيا الواضحة ، النزاهة ، الثقة ، الشجاعة ، المعرفة التقنية ، روح التعاون ، الحكم الرشيد ، الرغبة في القيادة (Shults, 2001: 9) ، فالقائد الأكاديمي الناجح يتسم بسمات عدة منها اعتماد المدخل الاستباقي في تنفيذ رسالة المنظمة ، والتأكيد على المدخل الرؤيوي الذي يوجه ويوفر التركيز حول ما يبحث عنه القائد لتحقيقه ، والتركيز داخلياً وخارجياً ، ويتصف بمدخل قيادي مرن ، وتحمله للمخاطرة ، والريادية ، ، وامتلاكه القدرة على التأثير في الثقافة التنظيمية لدعم التغيير ، فضلاً عن توفير وتقديم وتحديد التوجه ، والتأسيس للثقافة كقائد وإيجاد بيئة عمل داعمة وتعاونية ، ، والاستقامة ،

والساح في المشاركة في اتخاذ القرارات ، والتشاور مع الآخرين، والتواصل مع التطورات واحترام الثقافة التنظيمية الحالية ، مع البحث عن إدخال قيم جديدة ، وحماية استقلالية الكادر التعليمي . (Bryman,2007:697)

رابعاً:- ابعاد القيادة الاكاديمية

(1) **وضع نموذج للأداء :** تتعلق هذه الممارسة بالحصول على الحق والاحترام للقيادة ، والافتراض الأساس هنا هو إن الأفراد يتبعون الشخص الذي يحظى بثقتهم واحترامهم وتكون أفعاله أكثر أهمية من كلماته (Leech & Fulton ,2002 : 10) ، و القادة الفاعلون يصنعون نماذج معينة لسلوكياتهم ومن ثم يبنون الالتزام بها عبر الإجراءات اليومية التي تعمل على خلق التقدم ، فهم يعملون على إنشاء برامج من التميز ووضع أمثلة للآخرين من أجل إتباعها ، وليكون القادة فاعلين بهذا الصدد فأنهم بحاجة إلى تبني فلسفة تعبر عن مجموعة من المعايير العليا التي يتم قياس المنظمة من خلالها أذ ينبغي على القادة أن يكونوا إبطال المنظمة وروادها من خلال قيامهم بنمذجة الالتزام بالأهداف والإجراءات النموذجية (Kouzes & Posner ,2014 : 10) .

(2) **ألهام الرؤيا المشتركة :** تمثل الافتراض الأساس لهذه الممارسة بأن للقادة اعتقاد بقدرتهم على خلق الفرق ، اذ يمتلك القادة رؤيا عن المستقبل ، وتصور عن إمكانيات المنظمة التعليمية فهم يشيرون هذه الرؤيا والحلم في مقوماتهم فهم صانعو الاحلام (Leech et al ,2002 : 7) ، فالقادة الفاعلون يمتلكون رؤيا تمثل أساس عملهم ، اذ تشكل صياغة وإيصال الرؤيا الواضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب خطوة جوهرية للقيادة الفاعلة (Michael,2003:39)

(3) **تحدي العملية :** تمثل الافتراض الأساس لهذه الممارسة في كون القائد الفاعل يبحث عن الابداع والتحسين والنمو فهو يشخص الافكار الجيدة ويدعمها ولديه رغبة في تحمل المخاطرة وتحدي النظام لتبني هذه الافكار (Kouzes & posner ,2003:49) ، فالقادة الفاعلون بطبعهم يميلون الى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دوماً الى الابداع والتجديد فهم رواد التغيير ويميلون للخروج عن نطاق المألوف الى استكشاف الغامض وهم يبحثون عن فرص للابداع والنمو والابتكار والتطور وهم يدركون جيداً أن كل الافكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم لذلك فهم يعرفون بأن الاشخاص القريبين من المشكلات يكونون أكثر قدره على التوصل الى حلول جيدة وغالباً ما تكون مساهمة القادة في ادراك الافكار الجيدة وفي مساندة تلك الافكار والاستعداد لتحدي النظام (Brown & Posner,2001:276)

(4) **تمكين الآخرين للعمل :** الافتراض الأساس لهذه الممارسة بأن القيادة تعمل على تسهيل التعاون وبناء الفرق فالقيادة هي جهد فرقي ، والقادة يرتقون بمستوى الاحترام المتبادل ويعملون على خلق جو من الثقة المتبادلة ، فعندما يتمتع الافراد بطوعية أكثر وصلاحيات أكثر ومعلومات أوفر فإن من المحتمل بشكل أكبر استعمال طاقاتهم لتحقيق نتائج خارقة للعادة (Patterson ,2002 : 23) ، اذ تعد محمى أيجاد الثقة واحدة من المكونات الأساسية للقيادة الفاعلة فهي واحدة من العوامل المؤثرة على العلاقة بين القائد والمرؤوس وفاعلية القائد والاعتمادية والموثوقية في اي موقف لاتخاذ القرار (Russell & stone,2002:149)

5- **التشجيع المعنوي :** هي عبارة عن ممارسة القيادة للاحتفال بالاتباع والنجاحات التنظيمية التي يحققونها اذ يرتقي القادة بمستوى المشاعر البطولية للأفراد ، اذ أن فكرة التشجيع قد تشكل إحدى الوظائف الأكثر أهمية للقيادة ومن خلال هذه الممارسة يتم تسليط الضوء على أهمية الاسهامات الفردية والجماعية في منجزات المنظمة (Leech , et al ,2002 : 3) ، وأشار (Sims,2005 : 13) بأن التشجيع المعنوي يعني إعطاء ردود فعل إيجابية ، والاعتراف بالمساهمات الفردية ، والاحتفاء بالإنجازات التي يحققها الفريق و أن ممارسات القيادة المنخفضة باتجاه تحفيز وتشجيع الموظفين سوف يعرض المنظمة لمشاكل الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الاعلى .

ثانياً : الثقة التنظيمية

(1) مفهوم الثقة التنظيمية

نال موضوع الثقة التنظيمية في المجتمعات المتقدمة اهتماماً كبيراً من قبل المهتمين والباحثين في مجال تنظيم العلاقات بين المنظمة والافراد العاملين ولم ينقطع هذا الاهتمام بها بل وجمعت المساعي نحو ترسيخها من أجل تأطير مفهومها وابعادها وتأثيرها وادوات قياسها في موقع العمل الاداري تزامنا مع ما يجري من تطورات كبيرة ومتسارعة في العالم وهذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي الى بذل أقصى الجهود من أجل التعمق في دراسة الثقة التنظيمية (الكعبي، 2013 : 265)، اذ عرفها (الشكرجي ، 2008 : 80) توقعات ومعتقدات ، ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد إتجاه المنظمة التي ينتمون اليها ، والمرتبطة بالسلوكيات الإدارية والممارسات ، المطبقة ، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم ، والمعايير الأخلاقية العامة، والإدارية الخاصة، و الإبتعاد عن كل ما يضر- بالمصالح المشتركة اما (Yilmaz, 2009, 343) التوقعات الايجابية لأعضاء المنظمة حول تطبيقات وسياسات المنظمة بأنها ستخدم مصالحهم وتحقق أهدافهم ، وعرفها (داهش ، 2016 :

119)

أهمية الثقة التنظيمية :-

اذ ان للثقة التنظيمية أهمية كبيرة وضحاها الكتاب والمنظرون منهم (الحفاجي ،2012 : 17) الذي اشار الى ان الثقة التنظيمية تؤثر على العديد من سلوكيات واتجاهات المرؤوسين داخل المنظمات ، فعندما يكون مستواها عال فأنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمنظمات التي تمثلها ، إذ تولد الثقة لديهم رضا

- عالي في علاقاتهم بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ، ، في حين اشار (Max,2004:3) الى ان الثقة تعد العامل الرئيسي- في تحديد فاعلية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق و ان انعدامها يؤدي إلى تصلب في المواقف الإنسانية فضلاً عن تدهور العلاقات الشخصية، وانعدام الفاعلية والكفاءة في التنظيم الإداري وبالتالي انهيار المنظمة ويرى (الشكري، 2008: 74) ان الثقة تخلق الامان المستقبلي بين اطراف التعامل في المنظمة وهذا يعود الى الخبرة المتراكمة بين الاطراف حول سلوكيات بعضهم للآخر التي تدفعهم الى التعاون وتحقيق الاهداف المشتركة التي تخدم الطرفين وإن اعتماد المنظمة على الثقة في إدارتها وفي تعاملاتها مع الأفراد فوائد كثيرة ذكرها (الصباغ، 1996: 22) الذي اشار الى ان
- (1) التفاعل والتعامل المبني على الصدق والصراحة، تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية يؤدي الى إرتفاع الروح المعنوية والرضا في العمل فضلاً عن وضوح المهام.
- (2) الأهداف و الاتفاق على الثقة مع الالتزام بتنفيذها وبالتالي سوف يؤدي ذلك الى زيادة الدافعية للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية و تقبل التجديد والتطوير دون مقاومة او خوف
- (3) أن غياب مثل هذه الثقة لن يستطيع الأفراد ولا المنظمات التي يتبنون اليها العمل بكفاءة و فاعلية، وإن لم يعمل المدبرون على بناء المستوى المطلوب من الثقة، فإن ذلك يعني الكثير من الآثار السلبية لبيئة العمل، وتلك المنظمات التي يتسم العاملون فيها بمستويات متدنية من الثقة يعملون وهم تحت درجة عالية من الضغط النفسي، والقلق، والشعور بعدم الأمن، لأنهم موضع ريبة وشك.
- 3- ابعاد الثقة التنظيمية:** اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الثقة التنظيمية او كما وصفها باحثون آخرون امثال (Mayer et al: 1995, 717) بالعوامل التي تؤدي الى الثقة ، نظراً لإختلاف اتجاهاتهم الفكرية وهذا ما انعكس بدوره أيضاً على تعريف الثقة التنظيمية كما بينا سابقاً، اذ تعدد ابعاد الثقة التنظيمية وتنوع ، نظراً لتعدد و تنوع النماذج المفسرة لها فبعض الكتاب عد الثقة التنظيمية احادية البعد أي إن هناك بعداً واحداً تقاس على أساسه الثقة، مثل (Strickland:1958) الذي نظر الى الثقة التنظيمية من خلال بعد (النزعة الخيرية) فيما عدها البعض الاخر ثنائية الأبعاد مثل (Deutsch,1960) اذ اقترح ان أبعاد الثقة هي (النية الحسنة ، والجدارة) (Mayer et al: 1995, 718)
- وقد اشار (Vanhala,2011: 36) الى هيكل الثقة التنظيمية على انه يتكون من **الثقة في زملاء العمل** وغيرهم من الموظفين (الثقة الجانبية) ، و **الثقة في المشرفين والإدارة** (الثقة الرأسية) ويمكن تصنيف الثقة الجانبية والرأسية إلى مزيد من الثقة في كفاءة الطرف الآخر ، والنزعة الخيرية ، والموقوفة البعد الثالث هو **الثقة الشخصية** ، وبعبارة أخرى الثقة في الإدارة العليا وفي المنظمة
- وفما يأتي توضيح لمضامين هذه الابعاد:-**
- أولاً :- الثقة بالرؤساء :** تشير الثقة بالرؤساء الى انها التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين ازاء رؤسائهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (Pillai,1999:898) و يكتسب الرئيس ثقة مرؤوسيه اذا ما كان تتوافر فيه خصائص الكفاءة والجدارة والاخلاص والافتتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح مرؤوسيه واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم (هاشم والعابدي، 2010: 46) ، وزيادة أداء العمل وفرص الترقية كما تساهم في سلوك المواطنية التنظيمية ، مما يشجع المرؤوس على الحفاظ على العلاقة والبقاء مع المنظمة وبذل جهد إضافي لخلق قيمة للمنظمة و أن هناك علاقة إيجابية بين الثقة في الرئيس وعوامل القدرة والإحسان والزهادة ، علاوة على ذلك ، عندما يتم تكوين بيئة قائمة على الثقة والحفاظ عليها ، يتحسن شعور المرؤوس بالمسؤولية والالتزام ، اما انعدام الثقة بالرؤساء سيولد شعور لدى العاملين بأنهم مستضعفين معرضين للخطر لان المشرفين لديهم تأثير كبير جداً على الموقع المالي وبذلك فهم في موقع صنع القرارات ولديهم تأثير مهم جداً على المرؤوسين (Dana,L.K&Harjinder,G:2011,316)
- ثانياً :- الثقة بزملاء العمل :** وهي تلك العلاقات المتبادلة والتعاونية والميل الموقفي والايجابي بين الافراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الافكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة في جميع الاطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Becerra&Cupta,2003:34)، ان تطوير والحفاظ على الثقة بين زملاء العمل يعد أمراً حاسماً إذا كانت المنظمة ستظل قادرة على المنافسة ، و قد تكون الثقة المتزايدة بين الزملاء في العمل هي من الامور اللازمة لبناء فرق عمل عالية الأداء ، مما يساعد المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها أعمالها (Costigan et. al,1998:104) ، وان الثقة بين زملاء العمل تعتمد على التفاعل والتداخل والعلاقات الشخصية بين الاشخاص (Mayer,1995:709).
- ثالثاً :- الثقة المؤسسية :** تشير الثقة المؤسسية الى انها ثقة الموظف بالرئيس التنفيذي للمؤسسة والإدارة العليا ويبدو أن القليل من البحوث التجريبية أجريت في مجال الثقة المؤسسية أو الإدارة العليا (Costigan et. al,1998:309) اذا ان المشكلة التي تواجه اغلب المنظمات اليوم هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين فيها ، فالتفتية بمفردها لا يمكنها إدارة امور المنظمة وسيتبقى للأفراد العاملين الاهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار واذا ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها ، وأدائها 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، 2004: 56) .

ثانياً: الدراسات السابقة

- 1- دراسة الساعدي (2020) الثقة التنظيمية لمعاملات رياض الاطفال الحكومية والأهلية (دراسة مقارنة)
هدفت الدراسة التعرف الماثلة التنظيمية لمعاملات الرياض الحكومية والأهلية، تبعا للمتغيرات (التخصص، مدة الخدمة)، وتحددت الدراسة بمعاملات رياض الاطفال الحكومية والأهلية في مدينة بغداد بجانبيها - الكرخ والرصافة، واتبع المنهج الوصفي الارتباطي منهجا للدراسة، وتكونت عينة البحث من معلمات رياض الاطفال في مدينة بغداد والبالغ عددهن (300) معلمة اختبرت بالأسلوب العشوائي البسيط، بواقع (150) من الرياض الحكومية، و(150) معلمة من الرياض الاهلي، للإجابة على فقرات مقياس الثقة التنظيمية، ولتحقيق اهداف البحث أعدت الباحثة مقياس الثقة التنظيمية، وتوصلت الدراسة بنتائج ان معلمات رياض الاطفال الحكومية والاهلية يتمتعن بارتفاع الثقة التنظيمية لديهن، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الثقة التنظيمية لمعاملات رياض الاطفال الحكومية تبعا في متغير التخصص (تخصص رياض اطفال - (الساعدي، 2020).
- 2- دراسة (Lewicka & Krot، 2011) (The Significance and Measurement of Trust in the Organization in the Light of the) (Empirical Studies) (أهمية وقياس الثقة في المنظمة في ضوء الدراسات التجريبية)
شملت العينة (262) مستجيب في الشركات التجارية البولندية، وهدفت الدراسة الى تحديد مستوى ثقة الموظفين في صاحب العمل كنظمة (ثقة كاملة)، والمشرفين (الثقة العمودية) وزملاء العمل (الثقة الأفقية) وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو أن المستجيبين يعلنون أعلى مستوى من الثقة في المنظمات في الجوانب الرأسية والأفقية بينما يقومون بتقييم الجانب المؤسسي أقل قليلا وان الثقة في العلاقات الرأسية هي شرط أساسي للتنفيذ الفعال للتغييرات، وقد استخدمت الدراسة (النسبة المؤية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط spearman، الوسيط) كأدوات للتحليل الاحصائي اما مجالات الافادة من هذه الدراسة هو اعتماد ابعادها في الدراسة الحالية بالإضافة الى تعزيز الجانب النظري للدراسة.
- 3- دراسة (Tang et al, 2010) (The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross – cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA). (العلاقة بين الذكاء الشعوري وممارسات القيادة : عبر دراسة ثقافية للقيادات الاكاديمية في تايوان والولايات المتحدة الاميركية)
هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين الذكاء الشعوري والممارسات القيادية للقادة الأكاديميين في تايوان والولايات المتحدة الاميركية، والكشف عن فيما اذا كانت هناك اختلافات ثقافية في القيادة الأكاديمية والذكاء الشعوري والممارسات القيادية والعلاقات فيما بينها واستعمل الباحث أبعاد ممارسات القيادة لـ (Kouzes & Posner) وهي (وضع نموذج للأداء، ألهم الرؤيا المشتركة، تحدي العملية، تمكين الآخرين للعمل، التشجيع المعنوي) وشملت عينة الدراسة 50 قائد أكاديمي في تايوان و 50 قائد أكاديمي في الولايات المتحدة الأمريكية اذا استعملت مقياس الممارسات القيادية (LIP) لـ (Kouzes & Posner) كأداة للدراسة و أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ممارسة القادة الأكاديميين في تايوان للذكاء الشعوري والممارسات القيادية الخمسة المشار اليها اعلاه، وكما أظهرت وجود علاقة ارتباط بين ممارسة القادة الأكاديميين في الولايات المتحدة الاميركية والممارسات القيادية ما عدا تحدي العملية، والهام الرؤيا المشتركة اما مجال الافادة من هذه الدراسة في البحث الحالي تمثلت في الجانب النظري في ممارسات القيادة الاكاديمية، وتحديد ابعاد البحث، والافادة من المقياس المستعمل.
- 4- دراسة (الكعود، 2015) دور ممارسات القيادة الاكاديمية في تفعيل رأس المال البشري
هدف البحث الى تشخيص دور (علاقة وأثر) ممارسات القيادة الاكاديمية في تفعيل رأس المال البشري (استثماراً وتطويراً) لـ (المعرفة، المهارات، الخبرات، القدرات الابداعية، القدرات التدريسية) في عينة من تدريسي جامعات مدينة بغداد (جامعة بغداد، الجامعة المستنصرية، الجامعة التكنولوجية) أذ بلغ حجم العينة (367) وهي ما تمثل 10% من المجتمع الكلي للبحث البالغ (3674) توزعت بواقع (232 في جامعة بغداد، 97 في الجامعة المستنصرية، 38 في الجامعة التكنولوجية).
وقد أستعمل في ضوء أهداف البحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت الاستبانة الاداة الرئيسة لجمع البيانات فضلاً عن المقابلة وبعض البيانات حول نشاطات العينة، وبأستعمال عدد من الاساليب الاحصائية كـ (التوزيع التكراري، والوسط الحسابي، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط لـ spearman)، وأسلوب تحليل الانحدار البسيط، وكرونباخ ألفا، واختبار (kruskal – wallis)، ومعامل ارتباط كندال لقياس تناسق أبعاد المتغيرات). وقد خرج البحث بأستنتاج رئيسي- هو أن القيادات الاكاديمية في الجامعات العراقية المبحوثة أستطاعت توظيف ممارساتها في تعزيز واحداث المزيد من التغيرات في استثمار وتطوير رأس المال البشري.

الفصل الثالث / عرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات

اولاً: تحليل ومناقشة النتائج وفقاً لآراء عينة البحث

1. تحليل استجابات عينة البحث وفقاً لأبعاد المتغير المستقل القيادة الأكاديمية

يتضح وصف فقرات وأبعاد المتغير المستقل (القيادة الأكاديمية). من الجدول (2) حصوله على وسطا حسابيا عام (3.59) وبشكل متوفر حول الوسط. وبانحراف معياري (0.88). وأهمية نسبية (71.73%). وبمعامل اختلاف نسبي مقداره (24.64%). إذ تشير النتائج لتوفر المتغير المستقل (القيادة الأكاديمية) في رياض الاطفال المبحوثة. أما آرائهم حول الابعاد فكانت كالآتي :

(أ) وضع أنموذج للأداء: من الجدول (2) يتضح حصول البعد المستقل (وضع أنموذج للأداء) على وسطا حسابيا مقداره (3.84) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط. وبانحراف معياري (0.88). وبمعامل اختلاف نسبي (22.83%). وبأهمية نسبية (76.79%) مستوى عالي لإمكانية القادة الأكاديميين في وضع أنموذج للأداء من وجهة نظر المعلمات

(ب) ألهم الرؤيا المشتركة: من الجدول (2) يتضح حصول البعد المستقل (ألهم الرؤيا المشتركة) على وسطا حسابيا مقداره (3.84) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط. وبانحراف معياري (0.61). وبمعامل اختلاف نسبي (16.76%). وبأهمية نسبية (72.81%)

(ت) تحدي العملية: من الجدول (2) يتضح حصول البعد المستقل (تحدي العملية) على وسطا حسابيا مقداره (3.47) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط. وبانحراف معياري (0.73). وبمعامل اختلاف نسبي (21.12%). وبأهمية نسبية (69.38%)

(ث) تمكين الآخرين للعمل: من الجدول (2) يتضح حصول البعد المستقل (تمكين الآخرين للعمل) على وسطا حسابيا مقداره (3.56) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط. وبانحراف معياري (0.46). وبمعامل اختلاف نسبي (12.91%). وبأهمية نسبية (71.25%)

(ج) التشجيع المعنوي : من الجدول (2) يتضح حصول البعد المستقل (التشجيع المعنوي) على وسطا حسابيا مقداره (3.26) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط. وبانحراف معياري (0.90). وبمعامل اختلاف نسبي (27.65%). وبأهمية نسبية (65.23%)

جدول (2) تحليل آراء العينة وفقاً لأبعاد القيادة الأكاديمية

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة											
				لا تتفق تماماً		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
80.42%	24.76%	1.00	4.02	2.92	7	5.42	13	14.58	35	40.83	98	36.25	87	q2	
80.17%	25.62%	1.03	4.01	1.67	4	9.58	23	13.33	32	37.08	89	38.33	92	q1	
78.83%	25.49%	1.00	3.94	2.50	6	7.92	19	14.58	35	42.92	103	32.08	77	q3	
67.75%	35.57%	1.20	3.39	9.58	23	14.17	34	21.67	52	37.08	89	17.50	42	q4	
76.79%	22.83%	0.88	3.84	وضع النموذج للأداء											

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
81.25%	20.52%	0.83	4.06	2.08	5	2.50	6	11.67	28	54.58	131	29.17	70	q6
79.08%	25.68%	1.02	3.95	2.92	7	8.33	20	11.25	27	45.42	109	32.08	77	q5
76.75%	27.00%	1.04	3.84	3.33	8	8.33	20	17.92	43	42.08	101	28.33	68	q7
54.17%	46.78%	1.27	2.71	20.42	49	29.17	70	17.92	43	24.17	58	8.33	20	q8
76.79%	22.83%	0.88	3.84	ألهام الرؤيا المشتركة										

				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	

76.75%	27.21%	1.04	3.84	2.92	7	10.42	25	15	36	43.33	104	28.33	68	q10
الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				لا تتفق تماماً		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68.25%	33.92%	1.16	3.41	5.42	13	20.00	48	20.83	50	35.42	85	18.33	44	q18
65.17%	39.40%	1.28	3.26	13.75	33	12.50	30	26.67	64	28.33	68	18.75	45	q20
65.08%	35.53%	1.16	3.25	8.33	20	17.92	43	27.92	67	31.67	76	14.17	34	q17
62.42%	36.82%	1.15	3.12	9.58	23	20.42	49	29.58	71	29.17	70	11.25	27	q19
65.23%	27.65%	0.90	3.26	تحدي العملية										
75.08%	27.70%	1.04	3.75	3.75	9	8.75	21	20.42	49	42.50	102	24.58	59	q9
62.92%	34.77%	1.09	3.15	10.42	25	30.00	72	30	72	22.92	55	6.67	16	q12
62.75%	39.57%	1.24	3.14	11.25	27	20.83	50	27.08	65	24.58	59	16.25	39	q11
69.38%	21.12%	0.73	3.47	تمكين الآخرين للعمل										
الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										
				لا تتفق تماماً		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
86.50%	20.65%	0.89	4.33	0.83	2	2.92	7	15	36	25.42	61	55.83	134	q13
82.50%	23.27%	0.96	4.13	1.25	3	6.25	15	14.17	34	35.42	85	42.92	103	q14
77.50%	27.84%	1.08	3.88	3.33	8	8.33	20	20	48	34.17	82	34.17	82	q15
38.50%	56.09%	1.08	1.93	2.50	6	8.75	21	13.33	32	29.58	71	45.83	110	q16
71.25%	12.91%	0.46	3.56	التشجيع المعنوي										

N= 306

2. تحليل استجابات عينة البحث وفقاً لأبعاد المتغير المعتمد الثقة التنظيمية:-

يتضح وصف فقرات وأبعاد المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية). من الجدول (3) حصوله على وسطاً حسابياً عام (3.71) وبشكل متوفر حول الوسط. وانحراف معياري (0.67)، وأهمية نسبية (74.12%)، ومعامل اختلاف نسبي مقداره (18.01%)، أما آرائهم حول الأبعاد فكانت كالآتي:

أ) بعد الثقة بالرؤساء: من الجدول (3) يتضح حصول البعد الوسيط (الثقة بالرؤساء) على وسطاً حسابياً مقداره (3.67) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط. وانحراف معياري (0.88)، ومعامل اختلاف نسبي (23.98%)، وأهمية نسبية (73.45%) وهذا يعني أن هنالك توقعات إيجابية من قبل المعلمات اتجاه مديراتهم وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، إذ يكتسب المدير ثقة مرؤوسيه إذا كانت تتوفر فيه صفات مثل (الكفاءة، الجدارة، الاخلاق، الاهتمام بمصالحهم)

ب) بعد الثقة بزملاء العمل: من الجدول (3) يتضح حصول البعد الوسيط (الثقة بزملاء العمل) على وسطاً حسابياً مقداره (3.97) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط. وانحراف معياري (0.68)، ومعامل اختلاف نسبي (17.17%)، وأهمية نسبية (79.32%) وهذا يعني أن هنالك علاقات تعاونية بين العاملين في ضوء الاشتراك بالمعلومات والأفكار والاتصالات المفتوحة بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة للروضة.

ت) الثقة المؤسسية من الجدول (3) يتضح حصول البعد الوسيط (الثقة المؤسسية) على وسطاً حسابياً مقداره (3.48) إذ يظهر بشكل متوفر حول الوسط. وانحراف معياري (0.87)، ومعامل اختلاف نسبي (25.15%)، وأهمية نسبية (69.58%) وهذا يعني أن المعلمات لديهن ثقة بأن إدارة الروضة تعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوفير لهم الدعم المادي والمعنوي وتتعامل بعدالة مع الجميع.

جدول (3) تحليل آراء العينة وفقاً لبعد الثقة التنظيمية

قياس الاستجابة														
اتفق تماما		اتفق		محايد			لا اتفق			لا تتفق تماما				
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
q27	62	25.83	113	47.08	47	19.58	15	6.25	3	1.25	3.90	0.90	23.08%	78.00%
q26	64	26.67	97	40.42	52	21.67	20	8.33	7	2.92	3.80	1.02	26.89%	75.92%
q29	63	26.25	92	38.33	42	17.50	31	12.92	12	5.00	3.68	1.14	31.07%	73.58%
q25	54	22.50	84	35.00	57	23.75	24	10.00	21	8.75	3.53	1.20	33.93%	70.50%
q28	44	18.33	87	36.25	61	25.42	32	13.33	16	6.67	3.46	1.13	32.77%	69.25%
الثقة بالرؤساء														
قياس الاستجابة														
اتفق تماما		اتفق		محايد			لا اتفق			لا تتفق تماما				
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
q31	87	36.25	115	47.92	26	10.83	10	4.17	2	0.83	4.15	0.83	20.10%	82.92%
q34	67	27.92	126	52.50	39	16.25	6	2.50	2	0.83	4.04	0.79	19.44%	80.83%
q30	65	27.08	128	53.33	33	13.75	7	2.92	7	2.92	3.99	0.89	22.30%	79.75%
q33	63	26.25	121	50.42	41	17.08	9	3.75	6	2.50	3.94	0.90	22.81%	78.83%
q32	51	21.25	104	43.33	56	23.33	23	9.58	6	2.50	3.71	0.99	26.61%	74.25%
الثقة بزملاء العمل														
قياس الاستجابة														
اتفق تماما		اتفق		محايد			لا اتفق			لا تتفق تماما				
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
q35	51	21.25	105	43.75	51	21.25	24	10.00	9	3.75	3.69	1.03	28.04%	73.75%
q39	36	15.00	98	40.83	70	29.17	28	11.67	8	3.33	3.53	0.99	28.18%	70.50%
q38	31	12.92	96	40.00	82	34.17	20	8.33	11	4.58	3.48	0.98	28.04%	69.67%
q37	29	12.08	109	45.42	60	25	30	12.50	12	5.00	3.47	1.02	29.46%	69.42%
q36	29	12.08	77	32.08	72	30	44	18.33	18	7.50	3.23	1.11	34.49%	64.58%
الثقة المؤسسية														
69.58%		25.15%		0.87		3.48								

N= 240

ثانياً: اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط

من خلال معامل الارتباط الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للبحث والابعاد الفرعية لها. بقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بينهم والذي يظهر بثلاثة علاقات (عندما يكون معامل الارتباط مساوياً للصفر فتنتفي العلاقة بين المتغيرات. وإذا كانت أكثر من الصفر الى الواحد الموجب فيشير لوجود علاقة طردية اما اذا كان معامل الارتباط اقل من الصفر فيدل على عكسية العلاقة فيما بين المتغيرات) ويمكن اعتبار العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط تقل عن (0.30). واعتبارها متوسطة عند ظهورها بين (0.30-0.50). اما عندما تكون قيمتها أكثر من (0.50) فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات.

ثانياً: علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الأكاديمية) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) اجمالاً وعلى مستوى الابعاد ، اذ يتضح من الجدول (4) ما يلي :-
 اظهر المتغير المستقل القيادة الأكاديمية علاقات ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير المعتمد الثقة التنظيمية وابعادها الثلاث علاقات ايجابية طردية إي بنسبة (100%) من العلاقات جميعها تحت دلالة معنوية (0.000) إذ حقق المتغير القيادة الأكاديمية أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية مع المتغير المستقل الثقة التنظيمية بأبعاده (**0.726). بينما كانت علاقة ارتباطه مع الثقة بالرؤساء (**0.838). وعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع بعد الثقة بزملاء العمل (**0.358) وأخيراً فيما كان معامل ارتباطه مع بعد الثقة المؤسسية معنوية طردية موجبة (**0.539) إذ تشير علاقة الارتباط لمتغير إيجابي القيادة الأكاديمية مع

إجمالي المتغير الثقة التنظيمية بأبعاده مجتمعة أقوى من العلاقة مع كل بعد على حده. إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية دالة إحصائياً بين القيادة الأكاديمية والثقة التنظيمية بأبعادها.

الجدول (4) علاقة الارتباط بين القيادة الأكاديمية وبين الثقة التنظيمية

ت	المتغيرات المعتمدة		الثقة بالرؤساء	الثقة بزملاء العمل	الثقة المؤسسية	الثقة التنظيمية
	المتغيرات المستقلة					
1	وضع أنموذج للأداء	معامل الارتباط	**0.751	**0.327	**0.447	**0.637
		مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
2	ألهام الرؤيا المشتركة	معامل الارتباط	**0.585	**0.215	**0.360	**0.488
		مستوى الدلالة	0.000	0.001	0.000	0.000
3	تحدي العملية	معامل الارتباط	**0.706	**0.331	**0.461	**0.624
		مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
4	تمكين الآخرين للعمل	معامل الارتباط	**0.707	**0.287	**0.405	**0.585
		مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
5	التشجيع المعنوي	معامل الارتباط	**0.631	**0.238	**0.439	**0.551
		مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
الدرجة الكلية (القيادة الأكاديمية)		معامل الارتباط	**0.838	**0.358	**0.539	**0.726
		مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000

**Correlation is significant at the level 0.01 (2tailed) N=240

*Correlation is significant at the level 0.05 (2tailed) N=240

ثالثاً:- اختبار و تحليل فرضيات التأثير

يهدف الاختبار الى التحقق من فرضيات التأثير. باستعمال الاساليب الاحصائية والمتمثلة بـ (Simple Regression Analysis) تحليل الانحدار الخطي البسيط. لعلاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة تأثير (القيادة الأكاديمية وابعادها) كمتغير مستقل في المتغير المعتمد (الثقة التنظيمية اجمالاً). وحسب معادلة

$$Y = a + \beta (xi)$$

الفرضية الرئيسة الثانية: وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأكاديمية في الثقة التنظيمية بأبعادها.

أظهر الجدول (5) أنموذج تأثير لإجمالي المتغير المستقل القيادة الأكاديمية في المتغير المعتمد الثقة التنظيمية و في مستوى معنوية (Sig= 0.00) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (265.082). وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسة الخامسة و التي تنص " وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأكاديمية في الثقة التنظيمية بأبعاده " إذ يعد تأثيراً مقبولاً. وبأنموذج انحدار وكالاتي

$$(Y) = 0.880 + 0.794 (\text{القيادة الأكاديمية})$$

الجدول (5) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر القيادة الأكاديمية في الثقة التنظيمية

المتغير المعتمد	SIG	F المحسوبة	DF	AR ²	R ²	R	B	A	المتغير المستقل وأبعاده
الثقة التنظيمية	0.000	162.349	239	0.403	0.406	0.637	0.485	1.844	وضع أنموذج للأداء

0.000	74.360	239	0.235	0.238	0.488	0.534	1.762	ألهام الرؤيا المشتركة
0.000	152.164	239	0.387	0.390	0.624	0.569	1.732	تحدي العملية
0.000	124.044	239	0.340	0.343	0.585	0.849	0.680	تمكين الآخرين للعمل
0.000	103.594	239	0.300	0.303	0.551	0.408	2.377	التشجيع المعنوي
0.000	265.082	239	0.525	0.527	0.726	0.794	0.880	القيادة الأكاديمية

الفصل الرابع / الاستنتاجات و التوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1) تبين أهتمام القيادات الأكاديمية في رياض الاطفال الحكومية المبحوثة بالممارسات القيادية وتفعيلها بصورة صحيحة بكافة أبعادها (وضع أنموذج للأداء , الهام الرؤيا المشتركة , تحدي العملية , تمكين الآخرين للعمل , التشجيع المعنوي) .
- 2) ان لدى مديرات رياض الاطفال المبحوثة معرفة وفهم كامل لأهدافها وتوجهاتها وسياساتها وكذلك القدرة على التفكير بصورة خلاقة وجديدة لمواجهة المشاكل المعقدة التي تواجههم اثناء العمل و باتفاق وتجانس اغلب الآراء وهذا بدوره يؤدي الى توجيه الافراد لأداء مهامهم بشكل افضل.
- 3) وجود اهتمام حقيقي من قبل مديرات الرياض المبحوثة بالتطور الوظيفي والمهني وزيادة معرفة ومهارات ملاكاتها التعليمية ودعمهم ومساعدتهم بإخلاص بما يلي تصوراتها المستقبلية وخططها الموضوعية من خلال اشراكهم بالدورات وكذلك اقامة ورش العمل والندوات ومنحهم الاجازات الدراسية لكمال دراستهم الاولى والعليا وتشجيعهم على اقامة الدروس التدريبية.
- 4) شعور المعلمات عينة البحث بأتصاف مديراتهم بمعايير اخلاقية عالية من خلال التعامل بعدالة وانصاف وبدون خداع من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية الا ان هنالك عدد من المتغيرات الظرفية التي من الممكن ان تؤثر على السلوك غير الاخلاقي للمدراء عن اتخاذ قرار ما من اجل تحقيق الاهداف الموضوعية.
- 5) ارتفاع مستوى الثقة وبجميع مستوياتها في رياض الاطفال المبحوثة والمتثلة (بالثقة بزملاء العمل والثقة بالرؤساء والثقة المؤسسية) مجتمعة ان وجود هذا المستوى العالي من الثقة يساعد على تحسين فعالية ادارة هذه المنظمات التعليمية ويؤثر في مستويات اداء المعلمات وبالتالي ينعكس على تحقيق الاهداف الموضوعية.
- 6) تبين وجود مستوى عال من الثقة بين زملاء العمل داخل المنظمة المبحوثة من خلال تبادل المعلومات والآراء والخبرات وعدم العمل بأنانية فيما بينهم وكذلك دعمهم لتوجهات وقرارات بعضهم البعض وقدرتهم على التحدث بأمان ومن دون خوف عن صعوبات العمل التي تواجههم وهذا من شأنه يقلل من الصراعات التي من الممكن ان تحدث بين المعلمات في العمل.

ثانياً :- التوصيات

- 1) فسح المجال أمام المعلمات ومنحهم الثقة لتأدية المهام المكلفين بها بالشكل الذي يمكنهم من أدائها على النحو الأفضل والابتعاد عن النمطية والتحديد في العمل وان تعزيز عنصر الثقة يساعد على خلق منظومة عمل تعليمية قوية داخل الروضة.
- 2) تمكين إدارة الروضة عبر المدير والمشرف من اعتماد ديمقراطية الإدارة والعلاقات الطيبة مع جميع العاملين وبما يعزز خلق بيئة عمل آمنة وصحية تزيد من درجة الاحترام والثقة المتبادلة بين جميع الأفراد.
- 3) ضرورة العناية بمشاعر ورغبات المعلمات النفسية والشخصية والتركيز على لحواجز النفسية لما لها من أثر في تحسين اداء المعلمة مما يؤدي الى تعزيز الثقة المتبادلة و تبادل الافكار وانعكاس ذلك على اداء الروضة ككل.
- 4) على المسؤولين في وزارة التربية الاهتمام بالدعم المادي والمعنوي لمعلمة الروضة، لأن رضا المعلمة عن مهنتها هو أول مراحل النجاح المهني
- 5) ضرورة تعزيز دور رياض الاطفال من خلال اختيار قيادات جامعية ذات رؤيا واضحة قادرة على القيام بممارسات قيادية من شأنها أن تطور العمل وتزيد من فاعليته.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

References:

- Abd, Nour Basem (2019), "Servant Leadership and its Impact on the Elements of Strategic Renewal by Mediating Organizational Trust", Unpublished Master's Thesis in Public Administration, College of Administration and Economics - University of Baghdad.
- Al-Anzi, Saad, Al-Saadi, Nema (2004), "Trust between its personal framework and the modern organizational concept," University of Karbala, research published in the Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume 2, Number 5.
- Al-Jawhari, Al-Sahih, (1987), "The Crown of the Language and the Arabic Sahih", fourth edition, Dar Al-Ilm for Millions, Beirut, Lebanon.
- Al-Khafaji, Alak, (2012) "The interactive effect between justice and organizational trust and its reflection in achieving the quality of work life" (an analytical study of the opinions of a sample of workers at the University of Kufa), Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 14, Number 3.
- Al-Koud, Mohamed (2015), "The role of academic leadership practices in activating human capital". A letter submitted to the Council of the College of Administration and Economics - University of Baghdad, which is part of the requirements for obtaining a master's degree in business administration sciences. Field research in a sample of Iraqi universities / Baghdad.
- Al-Saadi, Hameed (2020), "Organizational confidence among public and private kindergarten teachers", an unpublished master's thesis, University of Baghdad, Girls' Education.
- Al-Sabbagh, Zuhair, (1996), "From management by intimidation to management by trust," A research published in the Journal of Public Administration, Issue 51.
- Al-Shukrji, Taha, (2008), "The effect of each of organizational justice and organizational trust on the psychological burnout of workers, a survey of the opinions of a sample of workers in the Ministry of Higher Education and Scientific Research," PhD thesis in Public Administration, College of Administration and Economics - University of Baghdad.
- Al-Taei, Taher, Hamad, (2012), "The Impact of Performance Appraisal Dimensions on Organizational Trust," a descriptive and analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the Iraqi Ministry of Oil, research published in the Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol 67.

- Al-Taie, Rana Nasser, (2007), "Leadership styles and organizational confidence and their impact on achieving organizational commitment," an applied study of the opinions of a sample of managers in the mixed industrial sector companies.
- 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.
- Bisbee, Diana C. (2007) Looking for leaders : Current practices in leadership identification in higher education, *Planning and changing*, vol. 38 , No. 1& 2.
- Brown, Lillas M and Posner, Barry (2001) Exploring the relationship between learning and leadership , *Leadership & organization development journal*, Vol.22/6.
- Bryman , A (2009) Effective leadership in higher education Final report , research and development series , Leadership Foundation For higher education , London .
- Costigan, R.D., Ilter, S.S. and Berman, J.J. (1998), "A multi-dimensional study of trust in organizations", *Journal of Management Issues*, Vol. 10 No. 3.
- Dahesh, Mohamed (2016) "The Role of Organizational Trust and Administrative Accountability in the Relationship between Ethical Leadership and Ethical Behavior for Workers in Governmental Hospitals in Minia Governorate," research published in the *Journal of Public Administration*, Issue 4, Volume 56.
- Dana L. Knoll, Harjinder Gill, (2011) "Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26 Issue: 4, <https://doi.org/10.1108/0268394111124845>
- Elizondo, Sandra Gray (2012) The role of la familia for women of Mexican descnt who are leader in higher education, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy
- Gmelch , Walter H. & Wolverson, Mimi (2002) An investigation of dean leadership, paper presented at the annual meeting of the American educational research Association, New Orleans ,LA.
- Hashim, Al-Abedi, Ali Razzaq, (2010), "The Impact of Organizational Trust on Strategic Performance Using the Balanced Score Card: An Empirical Study in the General Company for Southern Cement in Kufa", College of Administration and Economics - University of Kufa, *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*.
- Korzynski , Pawel (2013) online social networks and leadership :implication of a new online working environment for leadership , *international Journal of manpower* , vol.34,No.8 e
- Kouzes, James & Posner, Barry (2014) The Student Leadership Challenge Five Practices for Becoming an Exemplary Leader, 2th Ed. , Jossey - Bass A Wiley Imprint ,USA
- Leech, Donald W and Fulton, Ray (2002) Leadership Practices of Middle and High School Principals, Paper presented at the 56th Annual Summer Conference of the National Council of Professors of Educational Administration, Burlington VT, ERSE
- Lewicka , Dagmara and Krot , Katarzyna (2013)" The Significance and Measurement of Trust in the Organization in the Light of the Empirical Studies" Scientific work financed from funds for science in the years 2011-2013 as research project No 115 270939. "Organizational Trust with Regard to Innovation"

- Lussier, Achua (2013) Effective Leadership, 5th Ed, south – western cengage learning ,Canada
- Max,S,(2004) "Trust, social, capital and organizational effectiveness " major paper submitted to the faculty of the virginia polytechnic institute and state university in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of public and international affairs
- Mayer, R., Davis, J& Schoorman, F.,(1995), " An Integrative Model of Organizational Trust" , ", Academy of Management Journal, Vol. 20, No. 2. Review, (20), 1995.
- Michael ,Christine M. (2003) The Relationship of the Transformational Leadership of the Administrators in America's Middle College High School and Their Feeder Institutions to Selected Indicators of Effectiveness, Dissertation submitted to The Graduate College of Marshall University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Leadership Studies
- Patterson, C. 2002. Comparison of the transformational leadership practices of principals of charter schools and principals of traditional public schools in Louisiana. Unpublished doctoral dissertation, Louisiana Tech University, USA
- Pillai, Chnechiam, 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.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (2012) Management, 11th Ed, Pearson Education limited , USA.
- Shults , Christopher (2001) The Critical Impact of Impending Retirements on Community College Leadership, AACC/Leadership Series, No.1
- Somalingam , A & shanthakumari , R. (2013) The change in Role of academic leadership , education confab, vol. 2, No.1
- Tang, Hui-Wen Vivian & Yin, Mu-Shang & Nelson ,Darwin B.(2010) The relationship between emotional intelligence and leadership practices A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA, Journal of Managerial Psychology,Vol. 25 No. 8.
- Torpman, Jan (2004) The differentiating function of modern forms of leadership, Management Decision, Vol. 42 No. 7.
- Vanhala.Mika: (2011) Impersonal trust within the organization: what, how, and why? Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration) Finland
- White,Susan C.and Glickman, Theodore S (2007) . Innovation in Higher Education: Implications for the Future ,Wiley inter science ,No .137.
- Wynn , Sally (2010) Leadership in clinical Supervision , Journal of addictive disorders
- Yilmaz A., Atalay C., (2009), A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life, European Journal of Social Science, Vol .8, No. 2.