



تعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس مدخل لإدارة الصراع بالمؤسسات الجامعية (جامعة دمياط نموذجاً للتطبيق)

إعداد

أ.م.د/ هناء إبراهيم إبراهيم سليمان د/ فاطمة رمضان عوض النجار
أستاذ أصول التربية المساعد مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

د/ حسام إبراهيم الدسوقي مراد
مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

تعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس مدخل**لإدارة الصراع بالمؤسسات الجامعية (جامعة دمياط نموذجاً للتطبيق)**

أ.م.د/ هناء إبراهيم إبراهيم سليمان د/ فاطمة رمضان عوض النجار
د/ حسام إبراهيم الدسوقي مراد

المخلص

هدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع بجامعة دمياط ، وذلك من خلال بلورة إطار نظري ومفاهيمي حول الثقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية وإدارة الصراع، مع الوقوف على واقع كل من الثقة التنظيمية وإدارة الصراع بجامعة دمياط. وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها مع الاستعانة بالاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة قوامها (١١٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط. وتوصل البحث إلى أن الثقة التنظيمية تتوافر بدرجة متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث جاءت الثقة في إدارة الجامعة في المركز الأول تليها الثقة في الرئيس المباشر وأخيراً الثقة في الزملاء، كما تستخدم إدارة الجامعة أساليب متنوعة لإدارة الصراع ولكنها بدرجات متوسطة . وقد أوصى البحث بضرورة :

١. بناء قيم تنظيمية إيجابية تؤكد على العدالة والمساواة، والمشاركة والاهتمام بجوهر العمل، واحترام الآخر.
٢. الاهتمام ببناء الثقة بين أعضاء هيئة التدريس من خلال تشجيع الصداقات وتكوين أو بناء فرق العمل، والاهتمام بالاجتماعات غير الرسمية، وتشجيع الأنشطة الاجتماعية والثقافية، والحرص على المشاركة في المناسبات والأعياد.
٣. مساعدة أعضاء هيئة التدريس على مواجهة مشكلاتهم وتقبل شكواهم وتظلماتهم، والاهتمام بإسهاماتهم والاعتزاز بإنجازاتهم.

الكلمات المفتاحية : الثقة التنظيمية، إدارة الصراع، أعضاء هيئة التدريس، المؤسسات الجامعية.

Enhancing Organizational Trust among Teaching Staff Members to Conflict Management in University Institutions (Damietta University as an Application Model)

Abstract

The aim of the current research is to present a suggested framework for enhancing organizational trust among teaching staff members for conflict management at Damietta University, by identifying a theoretical and conceptual framework on organizational trust in university institutions and conflict management, with standing on the reality of both organizational trust and conflict management at Damietta University. The research used the descriptive method to collecting and interpreting information with the help of the questionnaire as a research tool that was applied to a sample of (110) members of the faculty at Damietta University. The research concluded that organizational trust is present at a medium degree among university faculty members, as trust in the university administration came first, followed by trust in the direct head and finally trust in colleagues, and the university administration uses various methods to manage conflict, but with medium degrees. The research recommended that:

1. Building positive organizational values that emphasize fairness and equality, participation and concern for the essence of work, and respect for others.
2. Attention to building trust among faculty members by encouraging friendships, forming or building work teams, paying attention to informal meetings, encouraging social and cultural activities, and ensuring participation in events and holidays.
3. Helping faculty members to face their problems, accept their complaints and grievances, pay attention to their contributions and be proud of their achievements.

Key words: Organizational Trust, Conflict Management, Teaching Staff Members, University Institutions.

مقدمة

تحظى المؤسسات الجامعية باهتمام كبير في المجتمع؛ وذلك لدورها المهم في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع من خلال قيامها بوظائفها الأساسية، من تعليم، وبحث علمي، وخدمة مجتمع، وبناء الشخصية الجامعية المتكاملة للإنسان، ويعتمد نجاح المؤسسات الجامعية في تحقيق أهدافها على كفاءة الموارد البشرية من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والقيادات. ويشهد العالم في الوقت الحاضر تطورات هائلة في مختلف المجالات، مما أدى إلى ظهور تحديات عديدة تواجه المؤسسات الجامعية في تحقيق أهدافها، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالبيئة الداخلية لمواكبة هذه التطورات المتسارعة ومواجهة التحديات المختلفة، وذلك يتطلب الاهتمام بالموارد البشري بما يمتلكه من معرفة وخبرة ومهارة لأداء عمله وتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

وتضم المؤسسات الجامعية عددًا من أعضاء هيئة التدريس الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف الجامعة، ويمارسون أعمالهم من خلال شبكة من العلاقات تجمعهم مصالح مختلفة، ونتيجة لتباين هذه المصالح فيما بينهم قد تنشأ بعض الصراعات التنظيمية التي تنعكس على الأداء الجامعي.

وتحظى الثقة باهتمام العديد من العلماء والباحثين في مختلف الاختصاصات العلمية مثل: علم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، والاقتصاد، والسلوك التنظيمي، والإدارة، والتنظيم؛ إذ تشكل الثقة ضمن السياقات التنظيمية أساسًا لكثير من العلاقات الاجتماعية والشخصية والإدارية واستمراريتها، فوجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ربما يكون العنصر الحاسم في نجاح وتطور المؤسسات (بوسفي كمال، ٢٠١٩، ٤٥).

والثقة التنظيمية مفهوم مرتبط بالعمل المنظمي، وينطبق على كافة المؤسسات القائمة في المجتمع ومن بينها المؤسسات التعليمية، وأنه مفهوم يتضمن مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها الطرف محل الثقة (الإداري) حتى يمكن تصديقه والوثوق به من قبل الطرف الوثائق (العاملين بها) والتي تشمل على إظهار الاحترام والتقدير للعاملين بالمؤسسة التعليمية لا التعالي عليهم، والعدالة في توزيع المهام والمسئوليات على العاملين معه، والصدق والأمانة في التعامل معهم (محمد محمود، ننسي أحمد ومنال حسن، ١٩٤، ٢٠١٨). وفي المؤسسات التي تتمتع بمستويات ثقة عالية، يتوفر مناخ تنظيمي واضح، وتختفي المخاوف

والشكوك، ويتم تقاسم المسؤوليات ، ويميل العاملون إلى التعاون، وتنخفض معدلات النزاعات ودوران العاملين (Yilmaz & Altinkurt, 2012, 13).

ولذا تعد الثقة التنظيمية أساس نجاح الجامعات في تحقيق مستويات عالية من الأداء، فعوض هيئة التدريس عندما يشعر بالثقة المتبادلة بينه وبين القادة الأكاديميين والموظفين الإداريين، يقبل على عمله الأكاديمي بدافعية عالية، ويسعى جاهداً لتطوير الجامعة التي يعمل بها، فهي تعكس التزاماً نفسياً لا يخضع لقوانين تنظيمية؛ فممارسة الثقة التنظيمية في الجامعات يعد من الأمور الضرورية في نجاح تلك الجامعات، وتحقيق الإنتاجية والفاعلية الوظيفية (نداء سعد وأحمد أبو كريم، ٢٠١٩، ٧٢).

مشكلة البحث

تُعد الجامعة من أهم مؤسسات المجتمع؛ لما لها من دور بالغ الأهمية في بناء الجانب الفكري للأفراد والمجتمعات على حد سواء، كذلك دورها في البحث العلمي وخدمة المجتمع، ولتحقيق تلك المهام والأهداف المنشودة للمؤسسات الجامعية يتطلب الأمر تفاعل منتسبي الجامعة مع بعضهم البعض خلال التنظيم الجامعي، وقد يؤدي هذا التفاعل إلى إتقانهم لعملهم وأداء واجباتهم في بعض المواقف أو تعارضهم واختلافهم في مواقف أخرى داخل بيئة العمل، وغالباً ما يؤدي هذا التعارض أو الاختلاف إلى حدوث الصراع (أحمد أبو بكر ومحمد أحمد، ٢٠٢٠، ٩٠٦).

ولا يحدث الصراع دفعة واحدة بل يمر بعدة مراحل حتى تظهر آثاره في السلوكيات المعلنة للأفراد في المؤسسة، وتبدأ مرحلة الصراع الأولى في عدم الرضا العام عن الوضع وتسمى بمرحلة الصراع الكامن، ثم تنتقل إلى إدراك الأفراد للصراع وشعورهم به، ثم يتحول الصراع إلى الظهور وتصل الأمور إلى ذروتها وهو ما يسمى بالصراع المعلن أو الظاهري، وأخيراً تأتي مرحلة ما بعد الصراع التي تعتمد على أسلوب إدارة القيادة للصراع من بدايته ودورها باحتوائه وهو في مرحلة المهد وتحويله إلى طاقة إيجابية توجه للعمل والإنتاج (سعيد هديه وعاصم حسين، ٢٠١٧، ١٧٦).

فوجود الصراع داخل أي مؤسسة أمراً طبيعياً، بل إن عدم وجوده يشير إلى وجود خلل ما في المؤسسة، وذلك لأن وجود الصراع لحد معين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاجية من خلال تحفيز الأفراد لإيجاد حلول وبدائل غير تقليدية، يمكن استخدامها في التغيير الإيجابي لصالح

المؤسسة، أي أن الصراع قد يؤدي إلى الابتكار والتجديد والبعد عن الروتين، وهذا لا يعني أن الصراع دائماً مفيد بالضرورة، فمن الممكن أن يكون الصراع سلبياً إذا زاد عن حده، أما الصراع المقبول المطلوب إلى حد ما بأي مؤسسة (McShane & Von Glinow, 2018, 57).
وأصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بوجود آثار إيجابية للصراع التنظيمي، وأنه ظاهرة حتمية، وهو وليد الظروف، وعليه فإنه لا بد من استثماره وتوجيهه لتشجيع التنافس وتحقيق التقدم والإبداع، وتوليد الأفكار وتطويرها بما يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة ما يعترضها من متغيرات، وبما يسمح للطاقة الكامنة لدى العاملين بالمؤسسة للظهور وبيبرز قدراتهم الكامنة (ناصر الغيداني، ٢٠١٦، ٢١).

وتعد الصراعات من المواقف المتكررة التي يختلف الأفراد في التعبير عن استجاباتهم لها، وقد تكون الصراعات ظاهرة أو خفية، ومن خلالها يحاول البعض إرضاء رغباتهم الفردية وتحقيق أهدافهم، وقد بدأ الاهتمام بإدارة الصراع في علم النفس الإداري والتنظيمي وأدبيات الإدارة بشكل عام والإدارة التعليمية والتربوية والجامعية بشكل خاص في السنوات الأخيرة (أحمد أبو بكر ومحمد أحمد، ٢٠٢٠، ٩٠٧).

وغالبا ما يتضمن الصراع التنظيمي مصالح متضاربة بين الأفراد والجماعات عند قيامهم بأنشطة غير متوافقة مع أنشطة زملائهم في محيط العمل، حيث يعتقد كل منهم بأن الطرف الآخر يهدد مصالحه فيسعى للدفاع عن هذه المصالح ليكون رابحاً على حساب غيره، لهذا تظل ظاهرة الصراع من الظواهر التي تلازم الفرد الإنساني في أي مجتمع من المجتمعات، وبأي نظام من النظم الاجتماعية (مها أحمد، ٢٠١٨، ٩٥٦).

فالصراع نتيجة حتمية للتفاعل التنظيمي، ينشأ نتيجة التعقيدات الروتينية الموجودة بالمؤسسات التعليمية، وعدم الاتفاق أو التفاعل العدواني بين بعض العاملين بها (حشمت فراج، ٢٠١٥، ١٩). ويمكن أن تكون الثقة أداة مهمة لإدارة الصراع بين العاملين بالمؤسسة (DuShizhong et al., 2011, 57)، لذا تظهر أهمية الحاجة إلى غرس الثقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية لما لها من دور كبير في إدارة الصراع بالمؤسسة وتحويلها من بيئة يسودها الصراع إلى بيئة تنافسية.

ومن هنا تبرز أهمية القيادة الإدارية بشكل أكبر في المؤسسات الجامعية، حيث تتنوع المؤهلات والمهارات لدى الأفراد وتتباين خلفياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وتختلف إدراكاتهم وآراءهم،

وبالتالي تتمايز سلوكياتهم وردود أفعالهم الفردية والجماعية مما يؤدي إلى التنافر وعدم الانسجام وبالتالي حدوث صراع، كل هذه المعطيات تجعل دور الإدارة في المؤسسات الجامعية أكثر صعوبة وأهمية، حيث تتطلب مهارات خاصة وأساليب يجب توافرها في القائد الإداري لإحداث التطوير التنظيمي المنشود بما يتلاءم مع ظروف المؤسسة ومناخها التنظيمي وتحقيق أهدافها (علي الشايح وحصة الضويان، ٢٠١٤، ٧١٤).

ولقد أكدت دراسة مها الغانم (٢٠١٨، ٦٩٦) أن غياب الثقة التنظيمية يؤثر على فاعلية القيادة والأفراد بل والمؤسسة التعليمية ككل ويؤدي إلى العديد من الآثار السلبية في بيئة العمل، والتي تتمثل في ضعف الأداء، وقلة الانتماء، وتفكك فرق العمل، وزيادة حدة الصراعات التنظيمية والتي تؤدي في مجملها إلى فشل المؤسسة التعليمية وقيادتها.

كما أشارت دراسة بدر سيف النصر (٢٠١٩، ٦٤٥) إلى أنه إذا ما أريد للمؤسسات النجاح في تحقيق أهدافها، وإدارتها بكفاءة لا بد من وجود الثقة المتبادلة، فضعف الثقة يجعل العاملين بلا قيمة كما أن فقدان الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصلحة المؤسسة، وفي ظل انخفاض مستوى الثقة في علاقات العمل يميل العاملون إلى التهرب من تحمل المسؤولية وعدم المشاركة الفعالة في أعمال المؤسسة، مع الحرص على تغطية الأخطاء التي قد يقعون بها، وهو ما يستنفذ جزء كبير من طاقاتهم. كما أن الشعور بفقدان الثقة يشوه العلاقات في بيئة العمل، ولا يمكن للأفراد الذين يتصرفون بشك تجاه بعضهم البعض أن يكشفوا عن عمل ناجح في النهاية (Bastug et al., 2016, 1418-1419).

وتحتاج الجامعات إلى الثقة لتحقيق أهدافها، فمن خلال الثقة التنظيمية تستطيع هيئة التدريس الإفصاح عن أفكارها ومشاعرها، حيث إن أعضاء هيئة التدريس ممن يتمتعون بالثقة تجاه مؤسساتهم يظهرون استعدادًا أكبر نحو النجاح في إيجاد بيئات تعليمية منتجة، لذلك تعد الثقة مؤشراً مهماً للعدالة في العمل، إذ يؤثران معاً بشكل كبير على فاعلية وأداء الجامعات (عهود الهبيدة وراتب السعود، ٢٠١٨، ٢٥٤). وقد أظهرت نتائج دراسة فارد وكاريمي (Fard & Karimi, 2015, 219) وجود علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية والسمت التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

فالثقة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية الأساسية الواجب توافرها في أي مؤسسة ناجحة، حيث أن علاقات العمل داخل المؤسسات تنسم بالاعتمادية بين العاملين لتحقيق

أهدافهم الشخصية والتنظيمية، فهي تحفز الأفراد لقبول المسئوليات وتحقيق التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة، لذلك أصبح من الضروري أن تركز المؤسسات على توفير جو يسوده الثقة في بيئة العمل، كما أن للثقة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على سلوك الأفراد العاملين بالشكل الذي يزيد من وفائهم للمؤسسة وحثهم على تقديم أفضل ما لديهم حتى وإن تطلب الأمر قيامهم بواجبات إضافية بما يسهم في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها بفاعلية (سماح العسمي ومحمد الحنيطي، ٢٠١٩، ٢).

كما أوضحت دراسة محمد عتريس (٢٠١٦، ٢١٦) أن المؤسسة الجامعية لا يمكن تحقيق أهدافها إلا من خلال تهيئة مناخ تنظيمي جامعي قائم على الثقة التنظيمية، ولا سيما ثقة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في القيادات الجامعية على مستوى الكليات، سواء الثقة في رؤساء الأقسام أو الإدارة العليا بالكلية حيث العميد والوكلاء، وكذلك ثقة أعضاء هيئة التدريس في بعضهم بعضاً، ولن تتحقق هذه الثقة إلا من خلال ثقافة تنظيمية قوامها: العدل والصدق والأمانة والنزاهة والشفافية والمشاركة والانفتاح والتعاون ووضوح السياسات وسلامة الإجراءات وسهولة تدفق المعلومات وثقافة العمل الجماعي وروح الفريق.

ولعل الدافع وراء الاهتمام بتعزيز الثقة التنظيمية لإدارة الصراع في البيئة الجامعية بشكل عام وبجامعة دمياط بشكل خاص، وجود تحديات وتغيرات معاصرة اقتصادية واجتماعية وتربوية وتعليمية أدت بالضرورة إلى وجود بعض أشكال الصراع التنظيمي بين منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، ولكن قد يأخذ هذا الصراع في بعض الأحيان مساراً يعيق العمل ويؤثر على العاملين وعلى أدائهم لأدوارهم ومن ثم على الإنتاجية الجامعية بشكل عام؛ الأمر الذي يستوجب تعزيز الثقة التنظيمية داخل الجامعة لإدارة الصراع بأشكاله المتعددة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن تكوين وبناء الثقة التنظيمية وتعزيزها في الجامعة يعد شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك والحد من الصراعات بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة للجامعة وذلك يسهم في تحقيق نجاح الجامعة ونموها، فبدون الثقة لا يمكن للجامعات أن تستمر في العمل والبقاء.

وبذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :

كيف يمكن تعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع بجامعة دمياط ؟

وينفرد عن التساؤل الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية ؟
٢. ما الإطار الفكري لإدارة الصراع ؟
٣. ما واقع كل من الثقة التنظيمية وإدارة الصراع بجامعة دمياط ؟
٤. ما التصور المقترح لتعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع بجامعة دمياط ؟

أهداف البحث

سعى البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع بجامعة دمياط ، وذلك من خلال:

١. التعرف على الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية .
٢. التعرف على الإطار الفكري لإدارة الصراع.
٣. الوقوف على واقع كل من الثقة التنظيمية وإدارة الصراع بجامعة دمياط.

أهمية البحث

• الأهمية النظرية

يكتسب البحث أهميته النظرية من خلال النقاط التالية:

١. تناوله موضوع الثقة التنظيمية كأحد المتغيرات التنظيمية اللازم توافرها في أي مؤسسة ناجحة لتأثيرها الإيجابي بشكل مباشر على سلوك الأفراد والعاملين، حيث تدفعهم نحو تطوير وتحسين أدائهم وصولاً لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الجامعية والتي ستعكس إيجاباً على فاعلية وكفاءة الأداء الجامعي.
٢. تناوله موضوع الصراع التنظيمي والذي يعد ظاهرة طبيعية ملازمة للتفاعلات الإنسانية في أي مؤسسة، ولا يمكن تجاهله، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة منه بما يحقق أهداف المؤسسة وتطلعاتها.

• الأهمية التطبيقية

يكتسب البحث أهميته التطبيقية من خلال النقاط التالية:

١. يعد هذا البحث مصدرًا مهمًا لإمداد المسؤولين وصناع القرار بتوصيات ومقترحات لتعزيز مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية، وتبني كل ما يساعد في رفع كفاءة الأداء الجامعي على ضوء ما يقدمه البحث من نتائج.
٢. قد يسهم هذا البحث في فتح آفاق جديدة للباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث حول هذين المتغيرين في علاقاتهم ببعض قضايا السلوك التنظيمي.
٣. تعدد الفئات التي يمكن أن تستفيد من هذا البحث ، والتي تتمثل في الآتي :
 - القيادات الجامعية بتبصيرهم بمزيد من المعلومات التي تمكنهم من توفير مناخ يسوده الثقة التنظيمية ، وآليات لإدارة الصراع التنظيمي.
 - أعضاء هيئة التدريس ، وذلك بتوفير بيئة جامعية محفزة على الأداء بكفاءة وفعالية.

منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها ، وقد استخدم في الكشف عن واقع كل من الثقة التنظيمية وإدارة الصراع بجامعة دمياط ، وذلك لوضع تصور مقترح لتعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع بجامعة دمياط، وكل ذلك سيتم وفق الخطوات التالية:

أولاً : الإطار النظري ، ويشتمل على :

المبحث الأول : (الثقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية: إطار مفاهيمي) ، ويتضمن : عرض وتحليل الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية. (وذلك للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة مشكلة البحث) .

المبحث الثاني : (إدارة الصراع: إطار فكري) ، ويتضمن عرض وتحليل للإطار الفكري لإدارة الصراع. (وذلك للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة مشكلة البحث) .

ثانياً : الإطار الميداني ، وذلك للوقوف على واقع كل من الثقة التنظيمية وإدارة الصراع بجامعة دمياط . (وذلك للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة مشكلة البحث) .

ثالثاً : عرض معالم التصور المقترح لتعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع بجامعة دمياط. (وذلك للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة مشكلة البحث).

أداة البحث

استخدم البحث الاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بكليات جامعة دمياط.

حدود البحث

تمثلت حدود البحث الحالي في :

١. الحدود الموضوعية : تمثلت في تقديم إطار نظري ومفاهيمي حول الثقة التنظيمية وإدارة الصراع والوقوف على واقع كل من الثقة التنظيمية وإدارة الصراع بجامعة دمياط ، وصولاً لصياغة تصور مقترح لتعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع بجامعة دمياط.
٢. الحدود البشرية : تمثلت في عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بكليات جامعة دمياط.
٣. الحدود المكانية: تمثلت في كليات جامعة دمياط.
٤. الحدود الزمنية: طبقت الاستبانة في العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م .

مصطلحات البحث

على ضوء التعريفات التي سيرد ذكرها بالإطار النظري فإن البحث توصل إلى المفاهيم الإجرائية التالية :

١. الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس تعني : " شعور أعضاء هيئة التدريس بالاطمئنان وإيمانهم بسياسات وقرارات الجامعة والقيادات الأكاديمية بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة من خلال الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم والتعاون مع بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق " .
٢. إدارة الصراع بالجامعة تعرف بأنها : " مهارات وقدرات القيادات الأكاديمية بالجامعة التي تمكنهم من التعامل مع الصراعات المتنوعة بين أعضاء هيئة التدريس داخل

الجامعة باستخدام الأساليب المناسبة، وتحويلها من صراعات هدامة إلى صراعات بناءة، وجعل بيئة العمل الأكاديمي بيئة تنافسية إبداعية".

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: (الثقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية: إطار مفاهيمي)

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المؤسسات، فهي عامل محوري في تحقيق النجاح، كذلك الثقة بالمؤسسة تعد عنصراً مهماً في الثقة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمؤسسة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً ويعملون معاً (محمد فارس، ٢٠١٤، ١٦٨).

وتمتد الجذور التاريخية لنشأة مفهوم الثقة التنظيمية إلى عقود بعيدة، ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، ليشغل هذا المفهوم فكر الفلاسفة والباحثين في الكثير من الحقول العلمية (الفلسفة، والسياسة، والاقتصاد، والاجتماع) في محاولة لحل الكثير من المشكلات الاجتماعية، إذ تؤدي العلاقات والتفاعلات القائمة على الثقة المتبادلة فيما بين أعضاء المجتمع دوراً في معالجة تلك المشكلات، وتأسيس المؤسسات، حيث بدأ الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية في بداية الخمسينات من القرن الماضي، ويمكن القول أن الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قُدمت لأول مرة من قبل لوهمان (Luhman) عام ١٩٧٩، والذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية، والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري، وكذلك إنجاز فرق العمل للأهداف بكفاءة (عبدالله حمادة، محمود عريض وعبدالحميد حايك، ٢٠٢٠، ٧٩٤).

ويمكن النظر للثقة التنظيمية من الجانبين الفلسفي والاجتماعي، فمن الجانب الفلسفي تعد الثقة موضوع يتعلق بالسلوك المستند إلى المبادئ الأخلاقية، وهي شرط أساسي للعلاقات الشخصية الإيجابية، ومن الجانب الاجتماعي تعد الثقة خصيصة لجماعات أو تجمعات بشرية، وليس لأفراد منعزلين، وأن الثقة ذات طبيعة ديناميكية وذات درجات ومستويات متنوعة، تبعاً للبيئة التي تمارس فيها، وتعد عنصراً رئيساً للصحة التنظيمية، تعملان معاً على تسهيل العلاقات وتقويتها داخل المؤسسات، وتتولد الثقة التنظيمية بعد مرور العاملين بمواقف عمل

عديدة تتأزر لتشير إلى مجموعة من السلوكيات الإدارية والقيادية لتحقيق أهداف العمل (صالح عابنة وإلهام عابنة ، ٢٠١٧، ٦٠١).

ويمكن تفسير الثقة التنظيمية في ثلاثة جوانب: أولاً ، الثقة في شخص آخر تعني اعتقاداً أو توقعاً بأن يتصرف الشخص الآخر بطريقة خيرة، ثانياً، لا يمكن للمرء أن يتوقع أو يضمن تماماً أن يفي شخص آخر بهذا التوقع لأن الثقة تعني الاستعداد لتحمل بعض المخاطر، ثالثاً ، تتميز الثقة بميزة وجود مستوى معين من الاعتماد على الشخص الآخر وتتأثر بتصرفات الآخرين_ (Terzi; Gocen & Kaya, 2020 , 138)

مفهوم الثقة التنظيمية Organizational Trust

على الرغم من اهتمام الباحثين بدراسة الثقة التنظيمية إلا أنهم اختلفوا في وضع تعريف واحد محدد وواضح للثقة التنظيمية ، ويرجع ذلك التعدد والتنوع إلى اختلاف رؤية وتخصص الباحثين، وفيما يلي عرض لتعريفات بعض الباحثين لمفهوم الثقة التنظيمية.

عرفت الثقة بأنها استعداد أحد الأطراف لأن يكون عرضة للتأثر بأفعال طرف آخر وتصرفاته، بناء على قيام الطرف الأخير بأداء أعمال مهمة للطرف الأول، كما أنها رغبة أحد الأطراف بأن يكون راضياً لطرف آخر، على أساس أن الطرف الآخر خير وموثوق فيه وكفاء وأمين ومنفتح، والثقة التنظيمية هي الشعور الشامل بأن تكون المؤسسة مؤتمنة، وفقاً لإدراك العاملين فيها، بناء على إيمانهم بأن المؤسسة تلتزم بوعودها، وتتخذ الإجراءات اللازمة لصالح العاملين، أو غير الضارة بهم، كما أنها الإحساس بأن صاحب العمل سيكون مستقيماً في تعاملاته وفي بالتزاماته، كما أنها مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث ينظر إلى الاتفاق على أنه عقد نفسي غير مكتوب، وينتج عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين(صالح عابنة وإلهام عابنة، ٢٠١٧، ٦٠٧).

ويرى صالح بوحليمة وعائشة دواس (٢٠١٩، ١٢١) أن الثقة التنظيمية تعني التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء كانوا أفراداً أو مجموعات يمكن الاعتماد عليها، وهي التي تحدد الرغبة في التعاون مع الجماعات المختلفة في أنواع مختلفة من الأفعال الاجتماعية. وتعرف أيضاً بأنها تلك التوقعات والمعتقدات والمشاعر الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية

الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (عطا الله النوبقة، ٢٠١٣، ١٦٦؛ عهد الهبيدة وراتب السعود ، ٢٠١٨ ، ٢٥٦؛ عونبة أبو اسنينة، ٢٠١٦، ٦٧). كما تعني أيضاً: " توقعات الأفراد حول شبكات العلاقات والسلوكيات التنظيمية" (Lee et al. , 2103,408) .

كما أنها إيمان الفرد بالمؤسسة التي ينتمي إليها، وأن هناك فهماً متبادلاً بين الرئيس والمرعوسين، وبين الزملاء في العمل، وأنهم يعملون جميعاً لتحقيق أهداف مؤسساتهم بهدوء وطمأنينة (عونبة أبو اسنينة، ٢٠١٦، ٦٧) .

وتعرف الثقة التنظيمية على أنها وجود توقع إيجابي بأن الموظفين لن يتعرضوا للأذى من قبل زملائهم ومدبريهم وأصحاب المصلحة في المؤسسة (Sarikaya & Keskinilic, 2020, 437). وأشار بسام أبو حشيش (٢٠١٨، ١٠٣) إلى أن الثقة التنظيمية تعني توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام.

وتعرف مها العتيبي (٢٠١٩، ٤٢٨) الثقة التنظيمية بأنها التوقع بأن الفرد الآخر أو المجموعة سوف تبذل جهداً لتتصرف بحسن نية وفقاً للالتزامات سواء الصريحة أو الضمنية على حد سواء وأن يكونوا صادقين في كل المفاوضات التي سبقت تلك الالتزامات بالإضافة إلى عدم الاستفادة المفرط من قبل الآخرين حتى عند وجود الفرصة.

ويرى محمد عبدالله (٢٠١٧، ٧٩٣) أنها درجة إدراك الدعم الذي يتلقاه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من أفراد معينين (الزملاء والرئيس المباشر والإدارة العليا) ، وكذلك مشاعر القبول والاقتران بسلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد .

كما أنها استعداد طرف (الوائق) لأن يكون عرضة لتصرفات آخر (الموثوق به) اعتماداً على التوقعات بأن الموثوق به سوف يؤدي الأعمال المهمة المتعلقة بالوائق مع عدم الأخذ في الاعتبار قدرة الواثق على الرقابة (حنان أبو هلال، ٢٠١٨، ٣٠٣).

كما يمكن تعريفها أيضاً أنها شعور نفسي داخلي إيجابي لدى الفرد تجاه الطرف الآخر بأنه سيساعده ويلبي احتياجاته ويتعامل معه بعدالة في تصرفاته وإجراءاته وقراراته، وأن هذه القرارات لن تسبب الضرر له، وخصوصاً وقت الأزمات (عبدالله حمادة ، محمود عريض وعبدالحليم حايك، ٢٠٢٠، ٧٩٥). كما أنها ثقة الأفراد في أن المؤسسة ستقوم بعمل ما له مغزى أو على الأقل لا تضر بهم (Singh & Srivastava, 2016, 595).

كما يعرفها علي القرني (٢٠١٧، ٣٣٢) بأنها توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المؤسسة التي يعملون فيها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وعدم المبالغة في عرض الحقائق.

وتعرف الثقة التنظيمية أيضاً بأنها إيمان الفرد وثقته بزملاء العمل والرؤساء، كما أنها اعتزاز الفرد بأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وبث جو يتسم بالتعاون وروح الفريق مما يؤدي إلى ولائه وانتمائه للمؤسسة والعاملين معه (نداء سعد وأحمد أبو كريم، ٢٠١٩، ٧٥).

كما تعرف أيضاً بأنها سلوكيات إيجابية متوقعة يمكن أن يمارسها أحد الأطراف في سياق علاقات العمل تجاه طرف آخر بشرط أن يؤمن الطرف الأول بصدق المعلومات والأفعال التي يقدمها الطرف الثاني، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة (محمد صادق ودينا أحمد، ٢٠١٩، ٢٥١).

وبناء على ما سبق يمكن للبحث الحالي التوصل للتعريف الإجرائي التالي :

الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس تعني: " شعور أعضاء هيئة التدريس بالاطمئنان وإيمانهم بسياسات وقرارات الجامعة والقيادات الأكاديمية بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة من خلال الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم والتعاون مع بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق".

أهمية الثقة التنظيمية

تعد الثقة في علاقات العمل إحدى الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما أنها تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المؤسسات فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المؤسسات، كما تساعد الثقة التنظيمية في زيادة تبادل الأفكار بين العاملين بالمؤسسة وارتفاع الروح المعنوية لديهم، وتقبل التجديد والتطوير وبذل المزيد من الجهد، وكذلك تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها (نداء سعد وأحمد أبو كريم، ٢٠١٩، ٧٥). وتعد الثقة التنظيمية عاملاً ضرورياً لتعزيز التعاون داخل المؤسسات، بما يؤدي إلى تحسين النتائج السلوكية والأداء، ووجود مستوى عال من الثقة التنظيمية يؤدي إلى الأداء بشكل أفضل (Lee et al. , 2103,408).

ويعد تكوين الثقة شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين العاملين ، لإنجاز المهام والفعاليات المختلفة بالجامعة بما يساهم في نجاحها وتقدمها ، بالإضافة إلى أن المؤسسات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها معدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحاً وتكيفاً وإبداعاً من المؤسسات التي تنعدم بها الثقة والتواصل بين الأفراد، فضلاً عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها مع زيادة تفويض الصلاحيات لثقة المدراء بالأفراد العاملين معهم (هنية عبدالغالي ومروة عبدالرحمن، ٢٠١٩، ١٤٥٩). كما تعد الثقة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لحل المشكلات الإدارية؛ لكونها قاعدة للتفاعل والأداء المتميز، فلها دور إيجابي في تحفيز العاملين للعمل بحماسة ورفع مستوى إنتاجيتهم (منى الأسمر، ٢٠١٧، ٣٠٦-٣٠٧).

وتعد الثقة الركيزة الأساسية التي تبنى عليها كافة العلاقات التنظيمية وهي المؤثرة في الرضا عن العمليات القيادية والإشرافية، والثقة التنظيمية مصدر أساسي للميزة التنافسية؛ لأنها ترفع من مستوى التعاون بين أعضاء المؤسسة كما أنها تساهم في تكوين رأس المال الفكري الذي تنتج عنه مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ومرونة في العمل، بالإضافة إلى أنها عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن تنميته واستثماره، كما أنها مهمة لنجاح وبقاء المؤسسات على المدى الطويل ؛ لأنها تساعد على التكيف مع الأشكال والعمليات الجديدة للعمل ، وتطوير السلوك التعاوني، وبناء روح الفريق، والمساهمة في إرضاء العاملين (منى الأسمر، ٢٠١٧، ٣١٢- ٣١٤ ؛ Sarikaya & Keskinliç Kara, 2020, 438).

وتستمد الثقة التنظيمية قيمتها من الدور الذي تضطلع به في المؤسسات التعليمية، حيث أن للثقة فوائد كثيرة منها أنها تحفز العاملين بالمؤسسات التعليمية إلى قبول المسؤوليات في حالة كون المعلومات غير مؤكدة وغير كاملة، وتساعد في تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تشجيع تبادل المعلومات وتبادل المعرفة، كما تعمل على تشجيع أعضاء المؤسسة على تجنب السلوك الانتهازي من خلال التعاون بينهم، وتساعد في تفعيل الاتصال المفتوح بين العاملين والحد من الصراعات الداخلية، وتؤدي إلى الانفتاح والاستعداد للاستماع وقبول النقد، مع زيادة القدرة على التنبؤ والاعتمادية، وتسهيل عمل الإدارة (محمد محمود ، ننسي أحمد ومنال حسن، ٢٠١٨، ١٩٦).

كما تظهر أهمية الثقة في تعزيز الأشكال التنظيمية القادرة على التكيف، والحد من أساليب الرقابة المباشرة والاعتماد على الإجراءات الرسمية، وتسهيل أداء فرق العمل، وتعزيز الاستجابات الفاعلة للأزمات، والارتقاء بمستوى الأداء الفردي والتنظيمي، كما تعد الثقة بالمؤسسة عنصراً مهماً في الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمؤسسة فإن العاملين يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاونون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً، من جانب آخر فإن المؤسسات ذات المستوى المتدني من الثقة تفترض أن العامل يحتاج إلى رقابة صارمة حتى يكون أدائه على النحو المطلوب، إلا أن مثل هذا الافتقار إلى الثقة يعيق الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام (جمال عبدالسميع، ٢٠١٠، ٤٣-٤٤).

وعندما تفقد الثقة بين المرعوس ومكان عمله يقل التزامه بالعمل فتتخفف إنتاجيته، وعندما تزيد الثقة بين المرعوس وبين عمله سوف يشعر بأنه جزء من عمله، وبالتالي يرفع من الروح المعنوية لديه ويتمسك بعمله، وإذا لم يثق المرعوسين ببعضهم، والمؤسسة لم تثق بمرعوسها من حيث تبادل المعلومات، فإن هذه المعلومات سوف تكون محصورة في أفراد معدودين لكي يتخذوا القرار، حيث يشكل تبادل المعلومات جزءاً من عملية الاتصال (محمد محمود، ننسي أحمد ومنال حسن، ٢٠١٨، ١٩٧). وبالتالي فإن ضعف أو غياب الممارسات الإدارية المرتبطة بسلوك الثقة التنظيمية يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المؤسسات، ومن تلك الانعكاسات السلبية انخفاض مستوى الأداء، وانخفاض مستوى الولاء، ومقاومة التغيير، والصراع التنظيمي، وارتفاع مستوى ضغوط العمل، والاغتراب الوظيفي، وضعف مهارات الاتصال، والعزلة (علي القرني، ٢٠١٧، ٣٣٣).

كما أكد الكثير من الباحثين على أهمية الثقة التنظيمية، ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي (سلوى تيشات، ٢٠١٨، ١١٦؛ عادل معاينة ورامي أندراوس، ٢٠٠٩، ٩١؛ علي القرني، ٢٠١٧، ٣٣٣؛ مها الغانم، ٢٠١٨، ٧٠٥) :

١. تؤدي إلى وضوح الأهداف، والمهام، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.
٢. الثقة عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المؤسسة، فهي تشجع على الحوارات والنقاشات المفتوحة بين الزملاء في العمل، كما تزيد من التفاعل، والتعامل الصادق المبني على الصدق والشفافية، وتسهم في تبادل الآراء، ووجهات النظر بحرية وموضوعية.

٣. تؤدي إلى تحسين وتنامي العلاقات الشخصية، وتكون الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.
 ٤. تؤدي إلى الرضا الوظيفي، والتميز، وارتفاع الروح المعنوية، وتوفير بيئة رياضية متميزة مزدهرة.
 ٥. تقلل من الصراعات التنظيمية بما يحقق التماسك والجودة العالية.
 ٦. تعمل على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري.
 ٧. توفر الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل، وهذا يعود إلى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكيات بعضهم للآخر.
 ٨. تؤدي إلى تكوين السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، كالاتزام التنظيمي، السلوك الإبداعي، الأداء الوظيفي، المواطنة التنظيمية نتيجة للشعور بالولاء والانتماء إلى المؤسسة.
 ٩. تعد عاملاً أساسياً لفهم السلوك الجماعي والفردى داخل المؤسسة.
 ١٠. تقلل من السلوكيات السلبية كدوران العمل، الصراع، الغياب، التأخر عن العمل النزاع الاجتماعي.
 ١١. تعد عاملاً أساسياً في عملية التطوير والتغيير المنظم القائم على أسس متينة وثابتة للوصول إلى مستويات الإبداع والابتكار.
- مما سبق تتضح أهمية الثقة التنظيمية في بناء المناخ التنظيمي الداعم للتجديد والتطوير ومواجهة الصراعات ، كما أنها العامل الأساسي في تحديد فعالية العلاقات داخل المؤسسات، ولها علاقة كبيرة ومباشرة بالرضا الوظيفي، والمشاركة في صنع القرارات، والاتصالات، وحل المشكلات، كما تؤدي أيضاً إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وتقبلهم للتغيير والتجديد وزيادة اندفاعهم ورغبتهم في العمل، وتفويض الصلاحيات وحسن استخدامها، وكلما ارتفع مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة أدى ذلك إلى زيادة الإقبال على العمل بتفانٍ وحماس وإخلاص ، وتقل فرص التأخر والغياب ودوران العمل والإحباط ، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي، وقد تنزع ثقة الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها عند شعوره أنها لا تقدر جهوده في العمل، ولا تكافؤه بعدالة، وبالتالي فإن المؤسسات ذات المستوى المتدني من الثقة تعاني من ضعف الاتصالات والتعاون والالتزام لدى موظفيها.

خصائص الثقة التنظيمية

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي أكدت عليها العديد من الدراسات (السيدة إبراهيم ، ٢٠١٣ ، ٤١٧ ؛ سامح عامر ، ٢٠١٨ ، ١٤١ ؛ مها العنبي ، ٢٠١٩ ، ٤٣٠) ، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

١. **متعددة المستويات**، أي أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها مع بعض.
٢. **ذات جذور ثقافية**، أي أن الثقة ترتبط بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.
٣. **تعتمد على الاتصال**، أي أن الثقة هي نتاج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء، والأفكار.
٤. **ديناميكية**، فالثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر، كالبنا، وأخيراً تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة.
٥. **متعددة الأبعاد**، أي أن الثقة تتكون من عوامل متعددة، مثل المعارف، والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد لدرجة الثقة السائدة.

أنواع الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية أنواع ومن أهمها ما يلي (هنية عبدالغالي ومروة عبدالرحمن، ٢٠١٩، ١٤٦٢):

١. **الثقة التعاقدية**، وهي اتفاق بين طرفين يتعهد بموجبه الطرف الأول بأن يفى بما أتفق عليه للطرف الآخر ، وكلما كان الانسجام والتعاون بين الطرفين أقوى كانت النتائج المترتبة على الاتفاق أفضل.
٢. **الثقة المكشوفة**، ويقصد بها التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة، بل تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير .

٣. **الثقة المبنية على العاطفة**، وهي ناجمة عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد ، وتكون عادة بين أفراد يدينون بعقيدة واحدة ، أو يعتقدون مبدأ واحداً ، أو يتبعون قيادة فكرية واحدة ، أو يتلاقون على الاتصاف بفضائل خلقية أو توجهات سلوكية معينة.
٤. **الثقة المبنية على المعرفة**، وهي الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم ، وتكون الثقة مستندة إلى المعرفة عند اختيار الموثوق به في جوانب وظروف محددة وعند الاستناد إلى أسباب جيدة تشكل دليلاً لأهلية الفرد للحصول على الثقة ويتراوح مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي ، وتوفر المعرفة المتوفرة والأسباب الجيدة قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة.

كما تتعدد أنواع الثقة التنظيمية وآلياتها التي تستخدمها المؤسسة وتشمل (أحمد موسى وعمار موسى، ٢٠١٥، ١٢٠؛ محمد صادق ودينا أحمد، ٢٠١٩، ٢٦٥) :

١. **الثقة المتعلقة باتباع اللوائح والقوانين** ، ويكون التركيز على مدى اتباع الموظف للوائح والقوانين التي تنظم سير العمل بالمؤسسة .
٢. **الثقة المتعلقة بالفعالية** والتي بمقتضاها لا يقتصر دور الموظف على اتباع اللوائح والقوانين فحسب ، بل يمتد ليشمل وضع سياسات وأنماط إدارية تشمل التخطيط والتنسيق التي تساعده على أداء مهام وظيفته بنجاح كجزء من الفعالية الكلية للمؤسسة التي يعمل فيها.
٣. **الثقة المتعلقة بالبرامج** ، ويمتد هذا الهدف ليشمل مساءلة الموظف ، ولا تقتصر المساءلة على مستوى واحد من مستويات المؤسسة بل تمتد لتشمل جميع المستويات العليا والوسطى والدنيا ، نظراً لتفاعل أدوار هذه المستويات الثلاثة في تحقيق أهداف المؤسسة .

أبعاد الثقة التنظيمية

ليس للثقة شكل واحد ، فهي تبدأ بأشكال وصيغ مختلفة، حتى يضع الأفراد ثقتهم في غيرهم، فهم يبدؤون بملاحظة سلوكهم، ومدى تطابق أفعالهم مع أقوالهم، ويقومون باختبارات وتجارب مصغرة ومؤقتة للثقة بهم، بهدف قياس مستوى الثقة الذي يمكن أن يضعوه في الآخرين، فإذا جاءت نتائج هذه الملاحظات والاختبارات إيجابية أمكن للناس أن يضعوا ثقتهم

فيما اختبروه، لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد، فكما يمكن بناء الثقة كذلك يمكن كسرها، وعليه تعد الثقة متغير متعدد الأبعاد ومتعدد المستويات (محمد صادق ودينا أحمد، ٢٠١٩، ٢٦٦).

وقد تم وصف الثقة التنظيمية على أنها متغير متعدد الأبعاد يمكن أن يكون أفقياً أو رأسياً، وتشير الثقة الجانبية أو الأفقية إلى الثقة التي يمكن أن توجد بين زملاء العمل أو الذين يتشاركون في منصب وظيفي مماثل، ويشير المصطلح الرأسي إلى الثقة بين العمال ورؤسائهم المباشرين أو الإدارة العليا أو المؤسسات ككل، وبالتالي تشمل الثقة التنظيمية كلا النوعين من الثقة في المؤسسة (Guinot ;Chiva & Mallén, 2013 , 561).

وقد درست الثقة التنظيمية في مستويين: الثقة بين الأفراد أنفسهم، والثقة في القيادة، فقد يثق العامل في رئيسه، ولكنه قد لا يثق في مؤسسته؛ لأن هناك علاقة عمل جيدة بينه وبين القائد، مما يمكن العاملين من الوثوق فيه بوصفه صديقاً قبل أن يكون رئيساً، كما درست أيضاً في ثلاثة أبعاد وهي الثقة في زملاء العمل، والثقة في الرؤساء أو المشرفين المباشرين، وأخيراً الثقة في الإدارة العليا للمؤسسة ككل (السيدة سعد، ٢٠١٣، ٤١٨ - ٤١٩)، ويمكن تحديد أبعاد الثقة التنظيمية على النحو التالي:

أولاً: الثقة في زملاء العمل

ويقصد بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة، والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين؛ من حيث الاعتماد المتبادل، والشراكة في تبادل الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف؛ بما يسهم في تحقيق الأهداف، والغايات المشتركة (صالح الزهراني وعبدالرحمن صائغ، ٢٠١٩، ٢٠٥).

وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كلاً من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين (محمد فارس، ٢٠١٤، ١٦٩ - ١٧٠).

وترتكز الثقة بين الأفراد على العلاقات التعاونية، والاتصالات المفتوحة داخل المؤسسة؛ مما يعكس درجة تطابق القيم، والمبادئ بين الطرفين؛ حيث تعتمد تلك العلاقات المتبادلة بين الطرفين على توقع كل طرف من طرفي العلاقة أنه سيتصرف بأسلوب أخلاقي دون وجود نية لإيقاع الأذى بالطرف المقابل، ومن ثم يمكن النظر إلى الثقة بين الأفراد على أنها تقوم على

عنصر أساسي ألا وهو الاعتماد المتبادل الإيجابي داخل العمل القائم بين شخصين فأكثر (السيدة سعد، ٢٠١٣، ٤١٩).

وقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في مؤسسات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل الذين يتمتعون بمهارات تكاملية، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة (عطا الله النويقة، ٢٠١٣، ١٦٨؛ علي القرني، ٢٠١٧، ٣٣٣). وتتمثل بعض مؤشرات الثقة في زملاء العمل فيما يلي (محمد عبدالله، ٢٠١٧، ٧٩٤):

١. شعور العامل بحرص زملائه على مصلحته، واستعدادهم للتضحية من أجله.
٢. عدم استشعار الحرج عند طلب المساعدة من الزملاء.
٣. تقديم الزملاء للعون بعيداً عن دافع الكسب المادي.
٤. الثقة المتبادلة بين الزملاء، والتعامل بشفافية.
٥. تبادل المعلومات بين الزملاء ووجود اتصالات متبادلة لزيادة الثقة.

ثانياً: الثقة في الرئيس المباشر

وتتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرعوسين تجاه قادتهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، والثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، إذ إن الأمانة والاستقامة هما سمتان أساسيتان للقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو أمره؛ لأنهم على ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم محل اهتمامه ولن يساء لها، إذ إنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين، أو يعمل على استغلالهم (صالح الزهراني وعبدالرحمن صائغ، ٢٠١٩، ٢٠٥؛ عطا الله النويقة، ٢٠١٣، ١٦٧؛ علي القرني، ٢٠١٧، ٣٣٣ - ٣٣٤).

ويكتسب الرئيس ثقة مرعوسيه، إذا توافرت فيه الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرعوسين، والاهتمام بمصالح المرعوسين واحتياجاتهم، ودعم المرعوسين والعدالة في التعامل معهم (محمد فارس، ١٦٩، ٢٠١٤)، ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلاً عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه (سماح العسمي ومحمد الحنيطي، ٢٠١٩، ٤).

كما أن المرعوسين الذين يثقون في الرؤساء يكون لديهم قناعة بأنهم يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع المشكلات الموجودة في المؤسسة، بما يسمح للمرعوسين باتباع

التعليمات التي يصدرها الرئيس في ضوء اختصاصاته، وطبيعة عمله، كما أن زيادة الثقة في الرؤساء تقلل من الصراع الذي ينشأ عند التفاوض في حل المشكلات، أو الذي ينتج من وجود خلافات حول أداء العمليات داخل فرق العمل، ويكون المرءوسين أكثر مساندة للسلطات، وللمؤسسات التي تمثلها تلك السلطات (السيدة سعد، ٢٠١٣، ٤٢٠). وتتمثل بعض مؤشرات الثقة في الرئيس المباشر فيما يلي (محمد عبدالله، ٢٠١٧، ٧٩٤):

١. تمتعه بالمهارة والأخلاق وإحاطته بكافة تفاصيل عمله، وتفانيه في العمل.
٢. تعامله مع مشكلات العاملين وكأنها مشكلاته الخاصة.
٣. اهتمامه بالاحتياجات الشخصية والوظيفية للعاملين، وتفاعله معهم.
٤. حرصه على تعزيز نقاط الاتفاق والبعد عن نقاط الاختلاف.
٥. تمتعه بالقبول من العاملين.
٦. اهتمامه برفع الروح المعنوية للعاملين والاهتمام بسعادتهم.
٧. عدالته في التعامل مع العاملين، والاستعداد للمسامحة والنسيان.

ثالثاً: الثقة في الإدارة العليا للمؤسسة

إن الإشكالية الأساسية التي تواجه المؤسسات والتي تكون تكاليفها باهظة والتي ربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المؤسسة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المؤسسة، وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار، وإذا ما أريد من المؤسسات النجاح في تحقيق أهدافها، وإدارتها بكفاءة لا بد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد العاملين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة، ومن ثم انخفاض ولائهم (عطا الله النويقة، ٢٠١٣، ١٦٨).

ودراسة الثقة على مستوى المؤسسة ينطلق من افتراض مفاده: أن العاملين ينظرون إلى المؤسسة ككيان يرتبطون به بعلاقة تبادلية، وتكون هذه العلاقة التبادلية مبنية على تاريخ القرارات التنظيمية، ومثل هذا التاريخ يولد شعوراً لدى العاملين بالالتزام نحو المؤسسة؛ حيث يصدر العاملون تعميماتهم على المؤسسة كلها؛ بناءً على القرارات والسلوكيات التي يتخذها ممثلو المؤسسة في المستويات المختلفة، وفي هذه الحالة يبادل العاملون مثل هذه القرارات

والسلوكيات باتجاهات، وسلوكيات تكون موجهة نحو المؤسسة نفسها وليس نحو الأفراد الذين يمثلونها (السيدة سعد، ٢٠١٣، ٤٢١، ٤٢٢).

وتشير الثقة في الإدارة العليا للمؤسسة إلى التوقعات الإيجابية من العاملين في المؤسسة تجاه الإدارة العليا للمؤسسة، فيما يتعلق بسلوك قيادات الإدارة العليا وتصرفاتها، وما تنطوي عليه نواياهم، وتوجهاتهم نحو الثقة بكلماتهم وأفعالهم، وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافآت وفرص التطوير المهني والاحترام وغير ذلك من المواضيع الأخرى (علي القرني، ٢٠١٧، ٣٣٤).

وتكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المؤسسة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع (محمد فارس، ٢٠١٤، ١٧٠). وتتمثل بعض مؤشرات الثقة في الإدارة العليا للمؤسسة فيما يلي (محمد عبدالله، ٢٠١٧، ٧٩٤):

١. حرص الإدارة العليا على مصالح العاملين وحقوقهم واحتياجاتهم عند اتخاذ القرارات.
٢. عدالة الإدارة في التعامل مع كافة العاملين، وتطبيقها للقوانين واللوائح على الجميع.
٣. حرص الإدارة على تقديم المساعدة والعون لجميع العاملين.
٤. تقدير الإدارة للجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للعاملين.
٥. حرص الإدارة على توسيع دائرة الاتصالات مع العاملين، ومعرفتها بكافة تفاصيل العمل.

بناء مناخ الثقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية

إن وجود المؤسسات واستمرارها رهن بتحقيق أهدافها، وإن تحقيق هذه الأهداف مقرون بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية والتزاماً للعمل فيها، فهم المحور الرئيسي في نجاح المؤسسة أو فشلها، وتقع على عاتق المؤسسة مهمة تهيئة البيئة المناسبة لإعداد الأفراد العاملين بشكل يعزز إسهاماتهم الفاعلة في المؤسسة، ولذا فقد اهتمت الدول المتقدمة بموضوعات الثقة التنظيمية

والالتزام التنظيمي اهتمامًا كبيرًا وذلك لتنظيم العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها (عطا الله النويقة، ٢٠١٣، ١٥٦).

وتعد عملية بناء الثقة عملية تدريجية لتحقيق الكفاءة والأداء الجيد للوظائف، كما أنها الأساس في بناء علاقات العمل طويلة الأجل، وهي تشكل أحد الأسباب الجوهرية لرغبة الفرد في التعامل مع غيره، والثقة التنظيمية يمكن بناؤها بتنمية روح الفريق داخل مجال العمل، فالمؤسسة التي تنجح في تنمية مناخ الثقة سوف تجد أنه ليس من الضروري متابعة كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد العاملون وأنه لا يوجد مبرر للقلق بشأن سوء الفهم لديهم حيث تمكنوا من زيادة مصداقيتهم بين الأفراد العاملين (صالح بوحليمة وعائشة دواس، ١٢٣، ٢٠١٩). وكي يكون القائد فاعلاً، لابد أن يقوم بتحديد المهام والسلطات، فالقيادة لا تعني القيام بكل شيء، لأن مسؤولياتها ليست عمل كل شيء ولكنها رؤية لإنجاز العمل، ويحدث ذلك بتفويض الأفراد الأكفاء بالسلطات اللازمة، وبالتالي يبعث روح الثقة بين العاملين بعضهم بعضاً وبين العاملين والقيادات (عهود الهبيدة وراتب السعود، ٢٥٤، ٢٠١٨). وهناك العديد من العوامل المتنوعة التي تؤثر في بناء وتحقيق الثقة التنظيمية بالمؤسسة، ومنها ما يلي (محمد عتريس، ٢٠١٦، ٢٥٣):

١. الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تشمل القواعد والقيم والمعتقدات والتوجهات السائدة.
٢. أنماط الاتصال ومدى توافر المعلومات الدقيقة وسرعة تدفقها وإتاحتها للجميع.
٣. السياسات الإدارية السليمة وسيادة القيم التنظيمية الإيجابية.
٤. السمات والمتغيرات والخصائص الشخصية للقائد.
٥. المهارات الإدارية والقيادية للإداري في المؤسسة.

كما يمكن القول أنه لولا الثقة في أي علاقة يصبح أسهل الأعمال وأبسطها جهداً مرهقاً في منتهى الصعوبة، ويتولد شعوراً بالخوف وعدم الراحة، ومع الثقة يمكن تحقيق أي عمل، غير أن ترسيخ الثقة يعتمد اكتسابها وبناءها على توافر الثقة التنظيمية بين الأفراد وأعضاء المؤسسة، ويمكن توضيح أسس ومقومات بناء الثقة التنظيمية بين الأفراد وأعضاء المؤسسة فيما يلي (صالح بوحليمة وعائشة دواس، ٢٠١٩، ١٢٢ - ١٢٣) :

١. تحديد الأهداف والأدوار بوضوح.
 ٢. قبول الأهداف والقيم التنظيمية.
 ٣. المعاملة الحسنة والاحترام والتقدير المتبادل.
 ٤. توفر مستوى عالٍ من الانتماء والولاء التنظيمي.
 ٥. معالجة المشكلات وإيجاد الحلول البديلة لها.
 ٦. الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.
 ٧. الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.
- والثقة التنظيمية يمكن بناؤها مع مرور الوقت من خلال التفاعل المتكرر بين القائد والمرعوسين ومدى إحساسهم بالعدالة، وتؤدي هذه الثقة إلى زيادة الرضا والقناعة وزيادة الإنتاجية والتعاون، وهناك مجموعة من الطرق لبناء القائد للثقة التنظيمية مع العاملين، وتتمثل في اتباع الخطوات التالية (عبدالله حمادة ، محمود عريض وعبدالحليم حايك، ٢٠٢٠، ٧٩٦):
١. تحليل مهام ومسئوليات العمل من أجل إيجاد فرص متعادلة أمام جميع المرعوسين.
 ٢. تدريب العاملين على تحمل المسؤولية.
 ٣. التركيز على ما يتم إنجازه من أعمال، وتجنب السياسات والإجراءات المقيدة ما أمكن.
 ٤. تجنب استخدام القوة القسرية.
 ٥. التركيز على حل المشكلات بدلاً من إضاعة الوقت في العقوبات.
 ٦. تجنب البحث عن أخطاء من العاملين، والعمل على التأكد من عدم تكرار الخطأ.
 ٧. دعم العاملين من خلال منحهم الفرص المناسبة للإعداد والتدريب، وتشجيعهم على الإنجاز.
 ٨. ممارسة سلوك العدالة التنظيمية تجاه المرعوسين، بالإضافة إلى امتلاك الكفاءة والأخلاق والاهتمام بمصالح الأفراد العاملين واحتياجاتهم، وتطابق الأقوال مع الأفعال.

وتأسيساً على ما سبق، فإن وجود مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين الإدارة والعاملين يعد عنصرًا حاسمًا في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وتحقيق الاستقرار التنظيمي على اعتبار أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي يتقنون بها فيضحون من أجلها، ويقدمونها على أهدافهم الشخصية، في حين أنهم لا يهتمون بأهداف تنظيمية لا يتقنون بها (علي القرني، ٢٠١٧، ٣٣٠).

كما تعد الثقة التنظيمية مطلبًا أساسيًا للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة؛ لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة، ومن هذه القواعد كما أشارت إليها مها العتيبي (٢٠١٩، ٤٣٠-٤٣١)، هنية عبدالغالي ومروة عبدالرحمن (٢٠١٩، ١٤٦٠-١٤٦١) :

١. **عدم الإفراط في الثقة بالآخرين**، فليس من الحكمة الوثوق بأفراد لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهدافاً مشتركة بينهم.
٢. **محدودية الثقة**، ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث إن الثقة بحدود في المؤسسات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.
٣. **القدرة على التعلم والتكيف**، إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المؤسسات امتلاك القدرة على التكيف.
٤. **الحزم**، تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة اختيار أفراد لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.
٥. **التكامل التنظيمي**، فهناك تنظيمات داخل المؤسسة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشكلات الحادثة بالمؤسسة.
٦. **الاتصال**، حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالاً شخصياً لكي يكون حقيقياً ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.

إضافة لما سبق فإن الحفاظ على الوعود والوفاء بها سيجعل القائد أو الإداري فرد يعتمد عليه وموثوق به من قبل الآخرين، ولهذا عندما يتخذ الإداري وعدًا يجب عليه الالتزام به ، ففي بعض الأحيان قد لا يتمكن الإداري من الوفاء بالوعد نتيجة لظروف خارجة عن نطاق سيطرته، عندها عليه أن لا يتهرب من الآخرين أو أن يتجاهل وعوده لهم، بل عليه أن يوضح الأسباب التي دفعته لذلك، وإن كان الوعد يختص بأمر مهم فالشرح والتفسير قد لا يكون كافيًا فعلى الإداري أن يعد العاملين مرة أخرى ويلتزم به مهما كانت الظروف، وأي إخلال بهذا الوعد سيكون خيبة أمل كبيرة لمن وضع ثقته بهذا الإداري(محمد محمود ، ننسي أحمد ومنال حسن، ٢٠١٨، ١٩٨ - ١٩٩) .

وبناءً على ما سبق فقد أكدت القواعد والمقومات السابقة على أهمية الثقة التنظيمية في المؤسسات ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة من خلال اتباع تلك القواعد والأسس وبخاصة في ظل اتجاه المؤسسات للعلاقات المفتوحة والاتصالات غير الرسمية. كما أن تنمية الثقة داخل المؤسسات يعد مهمة معقدة وصعبة وتحتاج إلى أن يقوم القائد بدور كبير وتوفير بيئة عمل مناسبة ومناخ تنظيمي يعزز الثقة ويدعمها ويساعد على نشر ثقافة الثقة داخل المؤسسة بحيث تنمي العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتحسن مخرجاتها وتطور آليات العمل من خلال التعاون الذي يعد نتاج رئيسي للثقة.

معوقات بناء الثقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات ، حيث يلاحظ سهولة هدمها مقارنة ببنائها، وتتمثل أبرز المعوقات فيما يلي (دلال العريفي، ٢٠١٩ ، ١٢٣٢-١٢٣٣):

١. هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم؛ ويرجع ذلك لوجود بعض الممارسات السلبية التي تقوض بناء الثقة وتضعفه ، كفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة والتي قد تكون نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إداريًا.
٢. استخدام التقنيات التي تضعف الثقة، مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها؛ لأن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن ، ويقلل من دافعيتهم للعمل.
٣. الإخلال بالعقد النفسي؛ ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمؤسسة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته، وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه

- لا يظهر في صيغة مكتوبة ويتضح جلياً من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد على العاملين في المؤسسة.
٤. **الشك وعدم الثقة؛** ويعد الشك أحد أسباب انعدام الثقة وانهايارها داخل المؤسسات، ويعتقد أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد من نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المؤسسة؛ وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم، ومن ثم لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.
٥. **تضليل الثقة واستغلالها؛** فعلى مستوى المؤسسات والأفراد، قد يتعرضون إلى انتهاكات من قبل الأفراد الأثانيين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين والمؤسسات التي يعملون بها.
- كما أضاف بدر بن طالب (٢٠١٨، ٥١٦) معوقات أخرى، وهي:
١. الأفراد الذين لديهم أجندة شخصية واحتياجات للترقية والسلطة ولا تتماشى مع استراتيجيات المؤسسة.
 ٢. الأفراد ذوي الشخصيات المتقلبة التي تعكس الحاجة للانتقام.
 ٣. الأفراد الذين يقومون بقنوات اتصال فوضوية عمداً.
 ٤. بيئة تنظيمية ذات تاريخ في القصور في الأداء.
 ٥. مؤسسات لديها سياسات ومعايير غير مرنة أو متسقة.
- وهناك سلبيات ومشكلات عامة تؤثر على الثقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية وتعوق بناءها، ومنها (محمد عتريس، ٢٠١٦، ٢٢١ - ٢٢٥):**
١. التركيز على الإجراءات الروتينية والأمور الخاصة.
 ٢. ضعف المشاركة في صنع القرار واتخاذ، ومحدودية التفويض والتمكين.
 ٣. تمسك بعض القيادات بالمنصب على حساب المصلحة العامة.
 ٤. ضعف التعاون بين التنظيمات الجامعية سواءً على مستوى الأقسام أو الكليات أو الجامعات.
 ٥. ضعف المناخ الثقافي السائد في الجامعة وغياب العمل بروح الفريق.

٦. صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الصحيحة والدقيقة في الوقت المناسب وبالكم والكيف الملائمين، فضلاً عن ضعف مصداقية ودقة المعلومات.
٧. غياب رؤية مشتركة بين أعضاء القسم الواحد حول العديد من القضايا الأكاديمية والمهنية.
٨. تدخل الجوانب الشخصية في الكثير من القرارات الحيوية داخل الأقسام.
٩. انخفاض قيم ومهارات العمل الجماعي التعاوني بين أعضاء هيئة التدريس.
١٠. انخفاض مستوى الثقة بين أعضاء هيئة التدريس وبينهم وبين إدارة الأقسام والكلية.
١١. كثرة الخلافات بين أعضاء هيئة التدريس داخل الأقسام، مع غلبة المصالح الشخصية على كل ما من شأنه جودة العمل بالكلية، إضافة إلى عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن التعاون مع بعضهم البعض إما اعتزازاً أو ترفعاً أو لخلافات فردية فيما بينهم.

المبحث الثاني: (إدارة الصراع: إطار فكري)

الصراع في اللغة من صَرَع، ويقال صَرَعَهُ صَرَعًا ومصرعًا، والصَرَعُ: الطرح بالأرض، ويقال تصارع رجلان أي حاول كلاهما أن يطرح الآخر أرضًا، أما كلمة صراع في علوم الاجتماع فتعني تضارب الأهداف مما يؤدي إلى الخلاف أو التصارع بين قوتين أو جماعتين أو هو اتجاه يهدف إلى فوز أحد أو بعض الأفراد على بقية الأفراد أو الجماعات المعارضة أو الإضرار بها أو بأي شيء مما تتعلق به (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ٥١٢-٥١٣).

أما اصطلاحاً لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع لتباين مدارسهم. فالصراع قد يكون من داخل الفرد أو من الأفراد، أو الجماعات، أو المنظمات وقد ينشأ عن الاختلاف في الأهداف والمصالح، أو المركز والقوة، ويظهر الصراع عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتمامه، وذلك إذا وُجد اختلاف بينهم في القيم ووجهات النظر والآراء (Greenberg & Baron, 2003, 6).

ويرى البعض أن الصراع هو إلى حد ما حالة تفاعلية غير متوافقة بين بعض الأفراد بالمؤسسة، ويظهر الصراع في المؤسسة عندما تحاول مجموعة ما تحقيق منافعها الخاصة على حساب مجموعة أخرى. (Hasan et al. , 2018, 56)

ويعد الصراع Conflict عملية تفاعل اجتماعي، يحدث فيها ضعف توافق وتناظر وتضارب بين مصالح الأفراد والجماعات المتواجدين معاً في بيئة ما، ويشير إلى شكل من أشكال الخلاف الذي ينشأ داخل المجموعة، عندما تكون معتقدات أو تصرفات واحد أو أكثر من أعضاء المجموعة غير مقبولة لواحد أو أكثر من أعضاء المجموعة الأخرى (2014, 367, Talwar)، وهو العملية التي تبدأ حينما يدرك طرف ما بأن طرفاً آخر قد تسبب أو يوشك أن يتسبب في إفشال أحد شؤونه (Cook & Hunsaker, 2001, 42).

ويمكن النظر إلى الصراع على أنه "عدم اتفاق بين الأفراد على أمور مادية أو عاطفية. وتتضمن الصراعات المادية عدم اتفاق الأطراف على أمور عديدة كالأهداف وتخصيص الموارد، وتوزيع المكافأة، وتطبيق السياسات والإجراءات والمهام المناطة بالأفراد، أما الصراعات العاطفية فتتجم عن المشاعر أو الغضب وعدم الثقة والكره والخوف والامتعاض وتناقضات الشخصية" (Schermerhorn, 2005, 451). وهو ظاهرة سلوكية طبيعية تنشأ داخل الفرد وتظهر جلياً من خلال التفاعل والاحتكاك مع الآخرين؛ نتيجة اختلاف القيم والثقافات والأهداف، والتنافس حول هدف واحد يرغب كل طرف من الأطراف المتصارعة الوصول إليه (حشمت فراج، ٢٠١٥، ١٦).

إدارة الصراع التنظيمي

يشير الصراع التنظيمي إلى النزاعات التي تحدث في بيئة العمل بأي مؤسسة Conflict Organizational ، ويسمى أيضاً بالصراع المؤسسي Institutional Conflict ، وقد يحدث بين عدة أطراف في المؤسسة، سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو فرق عمل، من أجل الوصول إلى تحقيق السلطة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية لكل طرف. (Longe, 2015, 84)

وقد حظى مفهوم الصراع التنظيمي باهتمام كبير من قبل علماء الإدارة والتربية والسياسة والاقتصاد وعلم النفس خلال عقود طويلة، باعتباره يمثل ظاهرة يصعب تجنبها ولا مفر منها في المؤسسات باختلاف طبيعتها ونشاطها، فالاختلاف بين الناس أمر طبيعي، والاحتكاك المباشر وندرة الموارد وغموض الأدوار واختلاف التصورات والطباع الإنسانية يحدث بطبيعة الحال تعارض وتناظر بين بعض العاملين بالمؤسسة، وقد يؤدي ذلك إلى مشكلات سلوكية يواجهها الفرد في عمله (محمد القريوتي، ٢٠١٢، ٢١٨).

وهو ظاهرة اجتماعية ناشئة عن تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر في المؤسسة تبدأ بصورة اختلاف أو تعارض في وجهات النظر أو إدراك أحد الأطراف بأن طرفاً آخر أثر أو على وشك التأثير سلباً في شأن من شئونه، مسبباً بذلك حالة من الإرباك أو تعطيل للعمل بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل المناسبة لاختيار القرار (البيب إبراهيم، ٢٠١٧، ٩٧). بينما يرى البعض أنه أحد الأشكال الرئيسة للتفاعل داخل المؤسسة، وهو أيضاً شكل من أشكال تعطيل أو إرباك العمل بشكل يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات وصعوبة المفاضلة بين البدائل (سعيد هديه وعاصم حسين، ٢٠١٧، ١٨٠).

والصراع والإدارة وجهان لعملة واحدة، فإدارة الصراع ما هي إلا عملية الحد من الجوانب السلبية للصراع مع زيادة الجوانب الإيجابية له بهدف تحسين وتطوير نواتج المؤسسة وأدائها التنظيمي (Rahim, 2002, 219)

وتعرف إدارة الصراع التنظيمي بالعملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده (جوهره المالكي وعلاء حراخشة، ٢٠١٩، ٦٩). وهي مهارة أساسية تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد، مما يساعد المؤسسة على تحقيق درجة عالية من الفاعلية، ومن ثم تتضمن عملية إدارة الصراع عمليات تشخيص الصراع ووضع استراتيجيات التدخل المناسبة لحل الصراع (يوسف مصطفى، ٢٠١٦، ٢٩٣).

ويمكن تعريف إدارة الصراع بالجامعة إجرياً بأنها مهارات وقدرات القيادات الأكاديمية بالجامعة التي تمكنهم من التعامل مع الصراعات المتنوعة بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة باستخدام الأساليب المناسبة، وتحويلها من صراعات هدامة إلى صراعات بناءة، وجعل بيئة العمل الأكاديمي بيئة تنافسية إبداعية.

وتتضمن إدارة الصراع بالجامعة عدة خطوات تتمثل في: تحديد الصراع ، تحليل الصراع ، تحديد بدائل لحل الصراع ، تحديد أسلوب حل الصراع ، اختيار البديل الأفضل لحل الصراع، تنفيذ البديل الأفضل لحل الصراع، والتغذية الراجعة (Sudhakar, 2015, 220) .

أنواع الصراع في المؤسسات:

أشار أحمد الحيت وسهى عبد العال (٢٠١٧، ٦٧) في دراستهما إلى أنه يوجد أربعة أنواع من الصراع التنظيمي:

١. الصراع الفردي الذاتي، ويقصد به الصراع الذي يحدث داخل الشخص نفسه لعدم قدرته على التعامل بنجاح مع دوره المسئول عنه في المؤسسة، لعدم توافق دوره ومهامه مع خبراته .
٢. الصراع بين الأفراد، ويقصد به الصراع بين اثنين أو أكثر من أعضاء المؤسسة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة، وتنشأ هذه الصراعات عندما يكون هناك اختلافات في الأهداف والقيم والسلوكيات والمواقف.
٣. الصراع داخل الجماعة الواحدة، ويحدث هذا الصراع بين أعضاء جماعة أو بين اثنتين أو أكثر من الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة، مثل: الخلافات في الأهداف، أو المهام، أو الإجراءات. ويمكن للصراعات أن تظهر نتيجة للخلافات والتوترات بين أعضاء المجموعة وزعماء المجموعة.
٤. الصراع بين الجماعات داخل المؤسسة، وهو صراع يحدث بين المجموعات أو الفرق أو الوحدات داخل المؤسسة، مثل: المنافسة على الموارد الشحيحة، أو المكافآت، وهذا النوع من الصراعات أمر شائع جدًا في المؤسسات، ومعروف باسم الصراع بين الإدارات.

بينما صنف البعض أنواع الصراع على أساس مرحلته، وهي (Hills & Jones, 2001,) : (494)

١. صراع كامن، هو صراع محتمل قد ينشأ عن ظهور شروطه الحقيقية، مثل المنافسة على الموارد، التباين في الأهداف، الاعتمادية ما بين الأقسام وغيرها، وتكون عملية نشوئه سهلة ما لم يتم إدارة الموقف بحذر لتجنبه.
٢. صراع مدرك، ويتمثل بإدراك الأطراف للصراع المحتمل عندما يتعرف المديرين على الصدمات، وتقوم المعلومات المتساوية بدور مهم في تغذيته، ويكتشف المدراء في هذه المرحلة بأن أنشطة وسلوك جماعة أو قسم آخر يعمل على إعاقة تحقيق أهداف جماعتهم.
٣. صراع محسوس، و يتم الشعور به عندما يبدأ المدراء بتشخيص الصراع وإلقاء اللوم على الأفراد نتيجة للصراع الحاصل، ويتبلور الصراع بشكل أكثر وضوحًا وأكثر تعبيرًا عن طبيعته ومسبباته، وقد يحصل تدمير التكامل بين الوظائف والأقسام.

٤. صراع ظاهري (علني)، ويظهر بشكل واضح وصريح، فيمكن أن تناضل جماعة بشكل علني لإعاقة أو تعطيل أهداف الجماعة الأخرى، وتتنافس المجاميع لحماية مصالحها الذاتية وإعاقة مصالح الجماعات الأخرى، وهذا قد يعيق التغيير ويمنع المؤسسة من التكيف مع بيئتها إذا لم يتم السيطرة عليه وإدارته بشكل فعال باستخدام الاستراتيجيات الملائمة لحل الصراع.

٥. ما بعد الصراع، و يتم فيها تسوية الصراع وتحقيق التغييرات الضرورية، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق مرضٍ بحيث تفر أحد الأطراف بأنها الخاسرة فسوف تكون جولة جديدة محتملة من الصدمات المكثفة.

أسباب الصراع التنظيمي

قد تنشأ الصراعات بين الأفراد والجماعات إذا لم يتم تحديد المهام للأفراد داخل المؤسسة، وتوجد مسببات عديدة للصراع التنظيمي وكل منها ينتج عنه تأثيرات متنوعة خاصة به، بشكل عام ، هناك ستة مصادر رئيسة للصراع التنظيمي: (١) الخلافات الشخصية التي تنشأ عندما يعاني فرد ما من ضغوط فردية، (٢) المشاكل الناتجة عن تعارض الأدوار داخل المؤسسة ، وهي حالة تحدث عندما يكون هناك تضارب حول دور الفرد في المؤسسة مع دور أفراد آخرين، (٣) الصراع على السلطة الذي يضع الأفراد والجماعات ضد بعضهم البعض لتحقيق أهدافهم الذاتية، (٤) سوء التفاهم والخلافات الناتجة عن التمايز، أي الاشتباكات التي تنشأ بين الأفراد نتيجة تعاملهم مع مشكلات مشتركة بتوجهات مختلفة، (٥) ضعف الترابط والتعاون بين الأطراف المختلفة بالمؤسسة، مما يتسبب في انقطاع الاتصال والتفاعل الذي يؤدي بدوره إلى نزاعات عديدة، (٦) الضغوط الخارجية من قوى خارج المؤسسة التي تولد ضغوطاً داخلية حيث يسعى النظام إلى التكيف ولكن ليس إلى تعطيل نظامه الداخلي (، 2018, Hasan et al. 58).

وتوجد عديد من العوامل المسببة لنشوء الصراع داخل المؤسسة، أهمها (Daft &

:Richard, 2003, 631)

١. ضعف الموارد، من أموال ومستلزمات مادية مما يدفع الأفراد داخل المؤسسة إلى التنافس الذي قد يصل أحياناً إلى الصراع.

٢. ضعف تحديد المسؤولية الوظيفية، مما يؤدي إلى عدم وضوح أدوار ومسئوليات العاملين بالمؤسسة مما يؤدي إلى تقاعسهم عن أداء أعمالهم.
٣. ضعف التواصل بين أفراد المؤسسة .
٤. وجود خلافات ونزاعات شخصية بين بعض أفراد المؤسسة.
- بينما أشار زاهد ديري (٢٠١١ ، ٢٨٨-٢٨٩) إلى أن الأسباب الخاصة بالصراع التنظيمي تتمثل في:
١. صراع الأهداف؛ حيث يسعى فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.
 ٢. الصراع الفكري؛ حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو مؤسسة أفكارًا لا تتسجم مع أفكار الآخرين.
 ٣. الصراع العاطفي؛ حيث تتعارض أحاسيس الفرد والجماعة ومشاعرهما مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.
 ٤. الصراع السلوكي؛ حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.
 ٥. صراع الأدوار؛ حيث أن لكل فرد دورًا معينًا في المؤسسة يمكن أن يتعارض مع الآخرين.
 ٦. التغيير في السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات.
 ٧. عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية؛ حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسئوليات الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بينهما.
 ٨. التغيير في مركز الفرد في المؤسسة داخل الهيكل التنظيمي.
 ٩. الاختلاف في الثقافة والقيم والعادات والتقاليد.
 ١٠. حدوث تداخل وازدواجية في أداء الأعمال سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الأقسام التنظيمية أو على مستوى المؤسسات.
 ١١. المنافسة على الموارد المتاحة بين الأفراد أو بين الأقسام أو بين المؤسسات.

١٢. المنافسة على السلطة؛ حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة لديه.
١٣. العلاقات الاعتمادية؛ وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.
١٤. التركيب السيكولوجي للفرد؛ حيث يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة وبالتالي التعامل معه صعب ويؤدي إلى حدوث الصراعات.
١٥. الرضا الوظيفي؛ حيث إن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية يؤدي إلى حدوث الصراع.
- في حين صنف البعض أسباب الصراع التنظيمي إلى عدة مستويات مختلفة، وهي (محمد عساف، ٢٠١٣، ٥٢):
١. عدم توافق الأهداف، وتتمثل في:
 - اختصار الأهداف على النخبة (حصر تبادل الأهداف).
 - المنافسة على الموارد لمحدوديتها أو ندرتها.
 - الاختلاف في توجهات إدارة الوقت.
 ٢. مشاكل في تصميم الهيكل وتصميم العمل، وتتمثل في:
 - اعتمادية المهام ما بين الأقسام.
 - تداخل المراكز (الازدواجية).
 - معوقات الاتصال.
 - عدم وضوح المسؤوليات.
 - التغيير في الصلاحيات.
 - سوء معايير الأداء والمكافآت.
 - نقص في توافر البدائل (الإحلال) مثل الخبرات التي لا يمكن الاستعاضة عنها.

٣. صراع الأدوار، وتتمثل في:

- التغيير في توقعات الأدوار.
 - التغيير في معايير الأداء والمكافآت.
٤. جو يشجع على الصراع، ويتمثل في:
- أفراد بقيم وتوقعات ومدركات مختلفة.
 - مزيج من ثقافات مختلفة (صراع ثقافي).
 - أيديولوجيات مختلفة.

وقد يدفع فقدان الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة إلى وجود صراع وتطرف في تقديم المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة، وهدر الوقت، وانخفاض المعنويات، وضعف التعاون مع الإدارة.

التأثيرات السلبية والإيجابية للصراع التنظيمي

يعد الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياة الأفراد والمؤسسات، وهو أمر حتمي، فالثبات والاستقرار بصورة مستمرة في أي مؤسسة يكاد يكون من الأمور المستحيلة، فالتغير مستمر ودائم في كل شيء، وهذا يفسر وجود الصراع في التنظيمات كظاهرة طبيعية مما استدعى الكثير من الكتاب وعلماء الإدارة والخبراء إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل والبحث، وقد أشار معظمهم إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعد حافزاً وأحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات (ولاء بني حمد، ٨، ٢٠١٦).

وترى النظرية التقليدية للصراع أنه ظاهرة سلبية وغير مريحة، لذا تؤكد هذه النظرية على ضرورة القضاء على الصراع وعدم تجاهله، بينما يرى رواد المدرسة السلوكية أن الصراع أمر ضروري ولا يمكن تجاهله، لذا يرى أصحاب هذه النظرية أن الإدارة عليها دور رئيس في التعرف على الصراع وتحديد المستوى المقبول منه الذي يخدم أهدافها دون تعطيل لعمل المؤسسة، في حين يرى أنصار النظرية الحديثة التفاعلية للصراع أنه ظاهرة طبيعية ومطلوبة وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع في المؤسسة (ديانا الشهوان، ٢٠١٩، ٢٧).

ويمكن توضيح التأثيرات السلبية والإيجابية للصراع داخل المؤسسة فيما يلي:

أولاً: التأثيرات السلبية للصراع داخل المؤسسة

يمكن إيجاز بعض الآثار السلبية التي ينتجها الصراع داخل المؤسسة فيما يلي (هادي مطر، ٢٠١٤، ٥):

١. يؤدي الصراع إلى حدوث انفعالات سلبية بين المتنازعين قد تكون محبطة جداً لهم .
 ٢. يؤدي الصراع إلى إعاقة عمليات الاتصال بين الأفراد والجماعات والأقسام ويعطل عمليات التنسيق بينهم .
 ٣. يشتت الصراع الطاقة والاهتمام بين الأنشطة الأساسية المهمة المسؤولة عن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.
 ٤. قد يدفع الصراع بين الجماعات داخل المؤسسة القادة إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة، بمعنى آخر انفراد القادة في اتخاذ القرارات بأنفسهم دون إتاحة الفرصة للآخرين للمشاركة في اتخاذها إضافة إلى اعتماد القادة أساليب صارمة في توجيهه ومزيداً من الرقابة.
- كما يمكن ملاحظة التأثيرات السلبية للصراع داخل المؤسسة في (داليا يوسف، ٢٠١٧، ٣٥٢-٣٥٣):

١. وجود بعض السلوكيات والتصرفات غير المسؤولة والتي قد تضر بمصلحة المؤسسة.
٢. لجوء بعض الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر.
٣. تبديد الطاقات والجهود والتي من المفترض أن توجه لخدمة العمل، مما يؤثر على إنتاج المؤسسة.
٤. تقديم بعض الأطراف المتصارعة مصالحهم الشخصية على مصلحة العمل.
٥. تحويل الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المؤسسة.
٦. هدم المعنويات وهدر الوقت والجهد والمال بالمؤسسة.
٧. انخفاض الإنتاجية.
٨. ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين.
٩. ضعف التعاون مع الإدارة.

ثانياً: التأثيرات الإيجابية للصراع داخل المؤسسة

تتفاعل الأنظمة البشرية مع البيئة التي تعيش فيها، فلا يمكن أبداً أن تظل في حالة من الثبات والسكون والركود دون وجود صراعات بالقدر المعقول بما يحفز بيئة العمل ويزيد من فاعليته. وفيما يلي عرض لأهم النقاط التي تؤكد ضرورة وجود الصراع التنظيمي بأي مؤسسة لما له من تأثير إيجابي على أداء المؤسسة (ميسون الفقعاوي، ٢٠١٧، ١٥):

١- **الصراع أداة للتكيف والبقاء**، فوجود الصراع في المؤسسة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المؤسسة المواءمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

٢- **الصراع أداة لتطوير قدرات الإداري المعاصر وتحفيزها**، تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام الإداري المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

٣- **الصراع أداة للإبداع**، هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.

٤- **الصراع أداة لتشغيل حركة المؤسسة**، يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المؤسسة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المؤسسة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

وبذلك فالصراع التنظيمي ليس سلبياً فقط بل له إيجابيات أيضاً من أهمها: إثارة ملكات الإبداع والابتكار، ارتفاع نسبة اهتمامات الأفراد والجماعات، القيام بحل العقبات والصراعات والمشكلات التي تواجه العاملين في العمل، التوجه نحو استخدام طرق وحلول مبتكرة جديدة في العمل، التوجه نحو اكتساب مهارات المشاركة وطرح الآراء والحوار البناء، زيادة نسبة المساهمة في صناعة القرارات، وأما السلبيات فهي: انخفاض إنتاجية العاملين وتراجع مستوى الأداء، تفاقم الأوضاع، سوء العلاقات التي تصبح قائمة على الشكوك والتوجسات من الآخرين؛ مما يقتل روح المبادرة والإبداع، ويزيد من معدل دوران العمل نتيجة تسرب العاملين، وانخفاض نسبة

الانتماء لدى العاملين وتراجع الرضا الوظيفي، وتدنى روحهم المعنوية وميلهم إلى الأناثية والانطوائية (عطية مصلح وعودة مشاركة، ٢٠١٦، ٢٥-٢٦).

أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تعرضت بيئة العمل بالمؤسسات التعليمية في الآونة الأخيرة لتغيرات سريعة أثرت على سلوك العاملين بها، وجعلت بعض المؤسسات تعاني من نشوء صراع تنظيمي، نتيجة لعمليات التطوير والتغيير المستمر بتلك المؤسسات والتي رافقها صراعات بين العاملين في اتجاهاتهم واستعداداتهم نحو هذا التغيير، ولعدة عوامل تنظيمية ومادية وأخرى ديمغرافية، فضلاً عما ينطوي عليه سلوك العاملين بها مسبقاً من تباين في القيم والآراء ووجهات النظر والتي قد تؤدي إلى صراعات نتيجة هذا التباين (سعيد هديه وعاصم حسين، ٢٠١٧، ١٧٦).

مما يتطلب إجراء تشخيص منظم وشامل للمشكلات والصراعات التي تتعرض لها المؤسسة، وذلك للوقوف على المشكلة الحقيقية وحلها، وذلك من خلال التشخيص الشامل للوضع بالمؤسسة، وقياس حجم الصراع على مستوى الفرد والجماعة، وأساليب معالجة صراع أعضاء المؤسسة قادة ومرعوسين، وكذلك الوقوف على مصادر الصراع للتحكم فيها وإدارتها بالشكل المناسب (محمد الصيرفي، ٢٠٠٧، ٨٩).

وتصنف أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية والتعليمية بطرق ومحاور مختلفة ومتنوعة ومتعددة بتعدد زوايا النظر إلى تلك الصراعات التنظيمية، كما تتنوع الأساليب المستخدمة في إدارة تلك الصراعات وتتداخل مسمياتها تبعاً لتنوع مواقف الصراع وحجمه ودرجته، ومن خلال عرض وتحليل كثير من الأدبيات في هذا المجال، تبين أن هناك خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية وخاصة المؤسسات الجامعية يكاد يتفق عليها الجميع - وإن اختلفت مسمياتها في مترادفات تحمل نفس المضمون - وهي: التعاون، التفاوض، التجنب، الإيجار، التسوية (أحمد أبو بكر ومحمد أحمد، ٢٠٢٠، ٩١٩)، وفيما يلي توضيح تلك الأساليب:

١- أسلوب التعاون

ويسمى بأسلوب الريح فلا يوجد به خسارة أحد الأطراف نتيجة لمكسب الآخر، حيث يهيئ مكسباً لكل أطراف الصراع ونتائج أفضل لجميع الأطراف، ويتميز باهتمام كبير بالأفراد والأداء داخل المؤسسة، وتقوم به القيادات عندما تلمس ميل أطراف الصراع للتعاون فتشجعهم

على الحل، وتقوم القيادات بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة، وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع جميع الأطراف المتصارعة حتى يتم حل الأمر حلاً فعالاً مقبولاً من الجميع، بعد إتاحة الفرصة لجميع أطراف الصراع لعرض وجهات نظرها وبحث الاختلاف بينها (سعيد هديه وعاصم حسين، ٢٠١٧، ١٩١).

٢- أسلوب التفاوض

هو أسلوب يتضمن العديد من العمليات والأنشطة الإدارية التي من شأنها حل الصراع وتوجيهه نحو الأهداف التنظيمية، التي تحقق أهداف الوحدات الإدارية المختلفة كافة، ويعتمد هذا الأسلوب على وصول الطرفين المتصارعين لحل يرضى الجميع، و الوصول إلى حل معقول للطرفين المتنازعين وذلك بناء على افتراض أن الأفراد يرغبون غالباً في ترك شيء ما من أجل الحصول والاحتفاظ بشيء آخر يكون مفضلاً لديهم (مها أحمد، ٢٠١٨، ٩٩٦).

٣- أسلوب التجنب

ويتضمن هذا الأسلوب التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة باتباع عدة أساليب منها الفصل بين الأطراف المتصارعة، أو الانسحاب منه للتحرر من ضرورة التعامل مع مواقف قد تسبب صراعاً (لبيب إبراهيم، ٢٠١٧، ١٠٦).

٤- أسلوب الإجبار

ويعني تغلب أحد الأطراف على الطرف الآخر وإنهاء الصراع، وعادة ما تقوم القوة المسيطرة بدور في هذا الأسلوب، وغالباً ما يمثل رئيس العمل مركز القوة والسيطرة، فهو المتحكم الرئيس في المصادر التنظيمية المسببة للصراع، وهو الذي يملك القوة لإنهاء الصراع (داليا يوسف، ٢٠١٧، ٣٤٤).

٥- أسلوب التسوية

وهو أحد أساليب الصراع الودية التي ينتهي إليها الصراع لتسوية ملتوية لرغبات وميول الأفراد موضع الصراع، وهو حل ملتوي يسعى من خلاله الأطراف المتصارعة إلى تحقيق أهدافهم ومصالحهم، وفيه يتنازل كل طرف من أطراف الصراع عن بعض أهدافه ومطالبه، ويقبل ببعض الخسارة بدلاً من كل الخسارة وعدم حل المشكلة (المياء إبراهيم، ٢٠١٨، ٩٣٦).

يتضح من العرض السابق تنوع أساليب إدارة الصراع بالمؤسسة، الأمر الذي يتطلب توافر العديد من المهارات لدى إدارة المؤسسة بما يمكنها من التعامل مع الصراعات بالمؤسسة ، بما يضمن مستقبل مستقر وناجح للمؤسسة، ويمكن تحديد بعض المهارات التي يجب توافرها لدى إدارة المؤسسة للتعامل الجيد مع مواقف الصراع فيما يلي (لبيب إبراهيم، ٢٠١٧ ، ١٠٤ - ١٠٥):

١. مهارات الإدراك، وتشتمل على الفهم الكامل لخبايا وثنايا الأمور المؤدية للصراع، وأيضاً الإدراك الواعي لمدى فهم طرفي الصراع لحقيقة الصراع وطبيعته.
٢. مهارات التوجيه، وتتضمن القيم والمعتقدات والآراء والفرص التي تزيد من إمكانية التوصل إلى إدارة الصراع.
٣. مهارات الذكاء الوجداني، وتعني القدرة على إدراك مشاعر الغضب والخوف والقلق والإحباط وغيرها من المشاعر الأخرى لدى أطراف الصراع.
٤. مهارات التفكير، والتي تساعد في البحث عن الحلول غير التقليدية المناسبة لمواقف الصراع وحلها بأقصر الطرق وأقل التكاليف.
٥. المهارات الاجتماعية، وتشمل مهارات الحوار والاستماع واحتواء الأطراف المتصارعة.
٦. المهارات السلوكية، والتي تقوم بدور مهم في الإدارة الفعالة والإيجابية للصراع.

ثانياً : الإطار الميداني

يسعى البحث في هذا الجزء إلى الوقوف على واقع كل من الثقة التنظيمية وإدارة الصراع بجامعة دمياط من وجهة نظر أفراد العينة.

مجتمع البحث وعينته

تضمن مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس القائمين بالعمل بكليات جامعة دمياط والبالغ عددهم (٧١٠) عضواً وفقاً لإحصائية جامعة دمياط للعام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١ ، وتم تطبيق الاستبانة على أفراد العينة عن طريق المواقع الإلكترونية، مثل البريد الإلكتروني والواتس آب الخاص بكل عضو وتجمعاتهم الإلكترونية ، بعد أن تم رفع الأداة على الرابط الإلكتروني التالي:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLI153eEIyd_Nz3UjQH5sfmXF2LjzhVpE-EzMKFJXymLbzeQ/viewform

وذلك نظرًا لتعذر التطبيق الورقي بسبب انتشار جائحة كورونا (COVID19). وقد تم إرسال رابط الاستبانة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بكليات الجامعة، قوامها (٢٠٠) عضوًا بجامعة دمياط، ولكن كانت الاستجابة متوسطة حيث أجاب (١١٠) عضوًا فقط على الاستبانة بنسبة (١٥.٤٩ %) من المجتمع الأصل، والجدول (١) يبين توزيع عينة البحث.

جدول (١)

توزيع عينة البحث

العينة		التصنيف	المتغير
%	التكرار		
٦٥.٤٥	٧٢	نظرية	الكلية
٣٤.٥٥	٣٨	عملية	
١٥.٤٥	١٧	أستاذ	الدرجة
٢٩.٠٩	٣٢	أستاذ مساعد	
٥٥.٤٥	٦١	مدرس	

وباستقراء الجدول (١) يتضح أن عينة البحث ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، حيث تضمنت العينة أعضاء من الكليات النظرية والعملية وكذلك تضمنت العينة جميع الدرجات العلمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس).

أداة البحث

أعد الباحثون استبانة تضمنت محورين :

المحور الأول : واقع الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، ويشمل :

أولاً: الثقة في الزملاء ، وتشتمل على (١٣ عبارة).

ثانياً : الثقة في الرئيس المباشر، وتشتمل على (١٦ عبارة).

ثالثاً: الثقة في إدارة الجامعة، وتشتمل على (١٦ عبارة).

المحور الثاني : واقع إدارة الصراع بجامعة دمياط، ويشتمل على (٣٣ عبارة).

وقد تم إعداد الاستبانة من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث التي تناولت الثقة

التنظيمية وأساليب إدارة الصراع بالمؤسسات الجامعية، وقد طبقت الاستبانة على عينة البحث.

المعالجة الإحصائية

تضمن الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل النتائج ما يلي:

- حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة ثم حساب النسب المئوية لكل منها.
- حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة.
- التعرف على مستوى الدلالة باستخدام معادلة (χ^2 - Square) التالية:

$$\chi^2 = \frac{(ت م - ت ق)^2}{ت ق}$$

حيث مج = المجموع. ت ق = التكرار المتوقع ت م = التكرار المشاهد.

(ت م - ت ق) = مربع انحرافات التكرار المشاهد عن التكرار المتوقع.

- معرفة الدلالة الإحصائية لقيمة χ^2 باستخدام الجداول الإحصائية الخاصة بها عند

درجات الحرية بالمعادلة التالية : درجة الحرية = (عدد الاختيارات - ١) .

$$\epsilon = ١ - ٥ = ٤$$

- حساب الوزن النسبي لتحديد درجة الأهمية لكل عبارة، بقصد ترتيب العبارات حسب درجة

الأهمية من وجهة نظر أفراد العينة ، حيث تم ترميز الاستجابات كالتالي:

تتحقق بدرجة كبيرة جداً (٥) ، تتحقق بدرجة كبيرة (٤) ، تتحقق بدرجة متوسطة (٣) ،

تتحقق بدرجة ضعيفة (٢) ، لا تتحقق (١) .

وقد تم حساب الوزن النسبي بالمعادلة التالية :

$$\frac{١ ك \times ١ ص + ٢ ك \times ٢ ص + ٣ ك \times ٣ ص + ٤ ك \times ٤ ص + ٥ ك \times ٥ ص}{١٠٠ \times}$$

(مجموع التكرارات)

حيث: ك١، ك٢، ك٣، ك٤، ك٥ = تكرار الاستجابات

ص١، ص٢، ص٣، ص٤، ص٥ = الأوزان المعطاة لهم

- حساب الأهمية النسبية لكل عبارة وذلك لترتيب العبارات تنازلياً حسب أهميتها، حيث

إن :

•

الوزن النسبي

الأهمية النسبية =

عدد البدائل

- مقياس ليكرت الخماسي ، كما يوضحه الجدول (٢) التالي :

جدول (٢)

مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	تمارس بدرجة كبيرة جداً	تمارس بدرجة كبيرة	تمارس بدرجة متوسطة	تمارس بدرجة ضعيفة	لا تتحقق
الوزن	٥	٤	٣	٢	١
المتوسط المرجح	من ٤.٢١ إلى ٥	من ٣.٤١ إلى ٤.٢	من ٢.٦١ إلى ٣.٤	من ١.٨١ إلى ٢.٦	من ١ إلى ١.٨

نتائج الإطار الميداني

تتضح نتائج الإطار الميداني من الجداول (٣) ، (٤) ، (٥) ، (٦) ، (٧) والتي توضح واقع الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، وواقع إدارة الصراع بجامعة دمياط . ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

نتائج المحور الأول : واقع الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط

لمعرفة اتجاه أفراد العينة حول واقع الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط كانت استجابات أفراد العينة كما توضحها الجداول التالية :

أولاً: الثقة في الزملاء

جدول (٣)

تكرارات استجابات أفراد العينة ونسبتها المئوية واختبار كا^٢ والمتوسط الحسابي والأهمية النسبية حول مفردات (الثقة في الزملاء)

م	العبارات	الترتيب		متوسط الحسابي	٢٤	لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة كبيرة جداً				
		الأهمية النسبية	اتجاه العبارة			%	ك					%	ك	%	ك
١	توجد ثقة متبادلة بين الزملاء في العمل الجامعي	2	62.00	متوسطة	83.45	0.9	1	20.9	50	23.6	26	4.5	5		
٢	يتعامل الزملاء مع المعلومات الخاصة بالعمل بسرية تامة.	2 مكرر	62.00	متوسطة	39.91	5.5	6	21.8	24	38.2	42	26.4	29	8.2	9
٣	يساعد الزملاء في العمل الجامعي زملاءهم الآخرين إذا واجهتهم صعوبات في إنجاز العمل.	4	59.45	متوسطة	63.00	3.6	4	26.4	29	45.5	50	18.2	20	6.4	7
٤	تتطابق أفعال وتصرفات الزملاء في العمل الجامعي مع أقوالهم.	6	56.36	متوسطة	86.09	3.6	4	30	33	49.1	54	15.5	17	1.8	2
٥	يحافظ الزملاء في العمل الجامعي على وعودهم.	5	57.64	متوسطة	75.91	3.6	4	28.2	31	47.3	52	18.2	20	2.7	3
٦	يقدم الزملاء النصائح والمشورة في بعض الجوانب المتعلقة بالعمل الجامعي.	3	60.55	متوسطة	61.18	2.7	3	25.5	28	41.8	46	26.4	29	3.6	4

الترتيب	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة	المتوسط الحسابي	٢٤		لا تتحقق	تتحقق بدرجة ضعيفة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة كبيرة جداً	العبارات	م					
				%	ك												
٧	56.00	متوسطة	2.80	64.00	3.6	4	37.3	41	37.3	41	19.1	21	2.7	3	يقدم الزملاء العون والمساعدة للآخرين دون السعي لتحقيق مكاسب مادية أو معنوية.	٧	
٨	55.45	متوسطة	2.77	57.09	6.4	7	33.6	37	39.1	43	18.2	20	2.7	3	يشعر الزملاء بأهمية الاحتياجات والرغبات المهنية لزملائهم الآخرين.	٨	
٩	62.73	متوسطة	3.14	63.18	1.8	2	21.8	24	41.8	46	30	33	4.5	5	يحرص الزملاء على أداء مهامهم بإخلاص وتفانٍ وفاعلية.	٩	
١٠	55.82	متوسطة	2.79	98.64	2.7	3	30.9	34	50.9	56	15.5	17	0	0	يعدل الزملاء في تعاملهم مع الآخرين.	١٠	
١١	49.27	ضعيفة	2.46	74.27	10.9	12	42.7	47	36.4	40	9.1	10	0.9	1	يحب الزملاء لغيرهم ما يحبونه لأنفسهم.	١١	
١٢	52.55	متوسطة	2.63	77.27	6.4	7	39.1	43	40.9	45	12.7	14	0.9	1	يتعامل الزملاء مع بعضهم بوضوح وشفافية وموضوعية.	١٢	
١٣	55.82	متوسطة	2.79	82.64	5.5	6	28.2	31	49.1	54	16.4	18	0.9	1	يسعى الزملاء إلى تقاسم المعرفة وتشاركها مع الآخرين وعدم حجبها.	١٣	
٨ مكرر																	

الترتيب	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة	المتوسط الحسابي	٢١٤	لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة كبيرة جداً		العبارات	م		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
			2.87		الدرجة الكلية													
			متوسطة															

وباستقراء الجدول (٣) يتضح ما يلي :

- جاءت استجابات أفراد العينة ككل حول (الثقة في الزملاء) بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات حيث جاءت قيمة كاي^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) .
- الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو (الثقة في الزملاء) تركز حول " تتحقق بدرجة متوسطة " بمتوسط حسابي (٢.٨٧)، ومن ثم فإن هناك اتجاهاً متوسطاً نحو ثقة الزملاء في بعضهم البعض من وجهة نظر أفراد العينة ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة محمد عبدالله (٢٠١٧ ، ٨١٣) حيث توجد درجة مرتفعة من الثقة في الزملاء .
- أكثر العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة في بعد (الثقة في الزملاء) : " يحرص الزملاء على أداء مهامهم بإخلاص وتفانٍ وفاعلية " بمتوسط حسابي (٣.١٤) وبأهمية نسبية (٦٢.٧٣)، ولكنها تمارس بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن الزملاء لا يؤدون مهامهم بالشكل المطلوب، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة محمد عتريس (٢٠١٦ ، ٢٩٤) حيث تمارس بدرجة مرتفعة ، بينما جاءت أقل العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة : " يحب الزملاء لغيرهم ما يحبونه لأنفسهم " بمتوسط حسابي (٢.٤٦) وبأهمية نسبية (٤٩.٢٧) حيث تمارس بدرجة ضعيفة، وهذا يعكس سيادة حب الذات وتفضيل النفس على الغير مما ينعكس سلباً على مدى ثقة أعضاء هيئة التدريس في بعضهم البعض ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة محمد عتريس (٢٠١٦ ، ٢٩٥) حيث تمارس بدرجة متوسطة .

ثانياً : الثقة في الرئيس المباشر

جدول (٤)

تكرارات استجابات أفراد العينة ونسبتها المئوية واختبار كا^٢ والمتوسط الحسابي والأهمية النسبية حول مفردات (الثقة في الرئيس المباشر)

م	العبارات	تتحقق بدرجة كبيرة جداً		تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة ضعيفة		لا تتحقق	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	يمتلك الرئيس رؤية واضحة ومعلنة للإدارة.	6.4	7	25.5	28	51.8	57	15.5	17	0.9	1
٢	يتعامل الرئيس مع أعضاء هيئة التدريس بعدالة.	8.2	9	23.6	26	47.3	52	19.1	21	1.8	2
٣	يسعى الرئيس إلى حل مشكلات أعضاء هيئة التدريس.	7.3	8	24.5	27	39.1	43	27.3	30	1.8	2
٤	يعرف الرئيس دقائق الأمور المتعلقة بالعمل الجامعي.	11.8	13	27.3	30	46.4	51	14.5	16	0	0
٥	يساعد الرئيس أعضاء هيئة التدريس عندما تواجههم صعوبات في العمل الجامعي.	5.5	6	29.1	32	42.7	47	19.1	21	3.6	4
٦	يقيم الرئيس أعضاء هيئة التدريس وفق معايير موضوعية معلومة.	4.5	5	23.6	26	50.9	56	13.6	15	7.3	8
٧	يعزز الرئيس نقاط الاتفاق مع الأعضاء ويتعامل بحكمة مع نقاط الاختلاف.	4.5	5	21.8	24	47.3	52	24.5	27	1.8	2
٨	الاتجاه العبارية	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
٩	الأهمية النسبية	64.18	63.45	61.64	67.27	62.73	60.91	60.55	67.27	64.18	63.45
١٠	المتوسط الحسابي	3.21	3.17	3.08	3.36	3.14	3.05	3.03	3.36	3.21	3.17
١١	كا ^٢	88.73	67.55	51.18	68.45	59.36	77.55	73.55	68.45	88.73	67.55

الترتيب	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة	المتوسط الحسابي	لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة كبيرة جداً		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
14	57.27	متوسطة	2.86	5.5	6	28.2	31	42.7	47	21.8	24	1.8	2	يتبع الرئيس الأسلوب العلمي في إدارة الصراع بين أعضاء هيئة التدريس ومواجهة المشكلات.	٨
10	60.00	متوسطة	3.00	8.2	9	20	22	43.6	48	20	22	8.2	9	يجب الرئيس للأعضاء ما يجب لنفسه.	٩
3 مكرر	63.45	متوسطة	3.17	0.9	1	24.5	27	39.1	43	27.3	30	8.2	9	يمتلك الرئيس المعرفة والخبرة بالإضافة إلى المهارة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.	١٠
8	60.73	متوسطة	3.04	3.6	4	26.4	29	40.9	45	20.9	23	8.2	9	يسعى الرئيس لتلبية الاحتياجات المهنية لأعضاء هيئة التدريس.	١١
12	58.36	متوسطة	2.92	8.2	9	24.5	27	43.6	48	14.5	16	9.1	10	يهتم الرئيس برفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس والاهتمام بسعادتهم.	١٢
12 مكرر	58.36	متوسطة	2.92	7.3	8	20.9	23	49.1	54	18.2	20	4.5	5	يتيح الرئيس الفرص المتنوعة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار واتخاذها.	١٣
13	58.18	متوسطة	2.91	8.2	9	22.7	25	47.3	52	13.6	15	8.2	9	يشجع الرئيس الأعضاء على الإبداع والابتكار والتجديد.	١٤

م	العبارات	تحقق بدرجة كبيرة جداً		تحقق بدرجة كبيرة		تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة ضعيفة		لا تتحقق		٢٤	المتوسط الحسابي	اتجاه العبارة	الأهمية النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
١٥	يناقش الرئيس مشكلات العمل الجامعي مع أعضاء هيئة التدريس.	8	7.3	21	19.1	46	41.8	29	26.4	6	5.5	49.00	2.96	متوسطة	59.27	11
١٦	تتطابق أفعال وممارسات الرئيس أقواله ووعوده.	9	8.2	26	23.6	50	45.5	20	18.2	5	4.5	57.36	3.13	متوسطة	62.55	5
	الدرجة الكلية															
													3.06	متوسطة		

وباستقراء الجدول (٤) يتضح ما يلي :

- جاءت استجابات أفراد العينة ككل حول (الثقة في الرئيس المباشر) بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات حيث جاءت قيمة ك^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٥) .
- الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو (الثقة في الرئيس المباشر) تركز حول " تتحقق بدرجة متوسطة " بمتوسط حسابي (٣.٠٦)، ومن ثم فإن هناك اتجاهاً متوسطاً نحو الثقة في الرئيس المباشر من وجهة نظر أفراد العينة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منى الأسمر (٢٠١٧، ٣٢٤) ، وتختلف مع دراسة محمد عبدالله (٢٠١٧، ٨١٣) حيث توجد درجة مرتفعة من الثقة في الرئيس المباشر.
- أكثر العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة في بعد الثقة في الرئيس المباشر: " يعرف الرئيس دقائق الأمور المتعلقة بالعمل الجامعي " بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وبأهمية نسبية (٦٧.٢٧)، ولكنها تمارس بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن الرئيس المباشر يجهل بعض الأمور المتعلقة بالعمل الجامعي مما يؤثر على إدارته للعمل بشكل فعال وبالتالي ينعكس سلباً على ثقة الأعضاء به وبتصرفاته، بينما جاءت أقل العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة : " يتبع الرئيس الأسلوب العلمي في إدارة

الصراع بين أعضاء هيئة التدريس ومواجهة المشكلات " بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وبأهمية نسبية (٥٧.٢٧)، حيث تمارس بدرجة متوسطة ، وهذا يعكس ضعف رضا أعضاء هيئة التدريس عن الأساليب التي يتبعها الرئيس المباشر في إدارة الصراع ومواجهة مشكلات العمل؛ مما ينعكس سلبيًا على مدى ثقة أعضاء هيئة التدريس في رؤسائهم.

ثالثًا: الثقة في إدارة الجامعة

جدول (٥)

تكرارات استجابات أفراد العينة ونسبتها المئوية واختبار كا^٢ والمتوسط الحسابي والأهمية النسبية حول مفردات (الثقة في إدارة الجامعة)

م	العبارات	تحقق بدرجة كبيرة جدًا		تحقق بدرجة كبيرة		تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة ضعيفة		لا تتحقق		٢٤	الاتجاه العباري	الأهمية النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	تمتلك إدارة الجامعة رؤية استراتيجية واضحة في إدارتها للجامعة.	12	10.9	43	39.1	43	39.1	11	10	1	0.9	70.18	كبيرة	69.82	2
٢	تلتزم إدارة الجامعة الصدق والشفافية في عرض البيانات وإتاحة المعلومات وانسيابها داخل الجامعة.	6	5.5	39	35.5	49	44.5	16	14.5	0	0	81.55	متوسطة	66.36	7
٣	تتخذ إدارة الجامعة القرارات التي في مصلحة العمل، وأعضائها.	11	10	30	27.3	50	45.5	16	14.5	3	2.7	62.09	متوسطة	65.45	11

الترتيب	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة	المتوسط الحسابي	٢٤	لا تحقق		تحقق بدرجة ضعيفة		تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة كبيرة		تحقق بدرجة كبيرة جداً		العبارات	م
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
4	67.45	متوسطة	3.37	66.64	0.9	1	13.6	15	41.8	46	34.5	38	9.1	10	تفي إدارة الجامعة بالتزاماتها واتفاقياتها. تطابق التصريحات الصادرة من قيادات إدارة الجامعة واقع العمل الفعلي.	٩
3	67.64	متوسطة	3.38	86.27	1.8	2	9.1	10	44.5	49	38.2	42	6.4	7	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة للترقيات في المناصب الإدارية.	٨
10	65.64	متوسطة	3.28	56.64	5.5	6	11.8	13	40	44	34.5	38	8.2	9	تعامل إدارة الجامعة جميع أعضاء هيئة التدريس باحترام وتقدير.	٦
1	70.00	كبيرة	3.50	58.45	0	0	13.6	15	35.5	39	38.2	42	12.7	14	تقدم إدارة الجامعة المساعدة والعون لجميع أعضاء هيئة التدريس بها.	٥
13	64.36	متوسطة	3.22	63.55	1.8	2	18.2	20	42.7	47	30.9	34	6.4	7	تطبق إدارة الجامعة القوانين واللوائح على أعضاء هيئة التدريس بالتساوي.	٤
12	64.73	متوسطة	3.24	60.36	4.5	5	13.6	15	42.7	47	31.8	35	7.3	8		

الترتيب	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة	المتوسط الحسابي	٢٤	لا تحقق		تحقق بدرجة ضعيفة		تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة كبيرة		تحقق بدرجة كبيرة جداً		العبارات	م
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
14	62.73	متوسطة	3.14	45.18	5.5	6	19.1	21	39.1	43	29.1	32	7.3	8	تقدر إدارة الجامعة الجهود الاسـتثنائية والأفكار الجديدة لأعضاء هيئة التدريس وتكافئهم عليها. تحرص إدارة الجامعة على فتح قنوات اتصال فعالة مع أعضاء هيئة التدريس سعياً للفهم المشترك.	١٠
15	60.55	متوسطة	3.03	62.91	6.4	7	18.2	20	46.4	51	24.5	27	4.5	5	تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة كافة تفاصيل العمل.	١١
6	66.73	متوسطة	3.34	75.91	0	0	14.5	16	44.5	49	33.6	37	7.3	8	تتبع إدارة الجامعة سياسات وإجراءات سليمة وواضحة.	١٢
9	65.82	متوسطة	3.29	83.73	0	0	14.5	16	50	55	27.3	30	8.2	9	تمنح إدارة الجامعة فرص ترقية عادلة بما يتناسب مع خبرات الأعضاء.	١٣
5	66.91	متوسطة	3.35	85.36	0.9	1	10.9	12	49.1	54	30.9	34	8.2	9	تعمل إدارة الجامعة على سيادة مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة داخل الجامعة.	١٤
8	66.00	متوسطة	3.30	68.64	0	0	17.3	19	42.7	47	32.7	36	7.3	8		١٥

الترتيب	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة	المتوسط الحسابي	٢٤	لا تتحقق		تحقق بدرجة ضعيفة		تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة كبيرة		تحقق بدرجة كبيرة جداً		العبارات	م
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
16	57.64	متوسطة	2.88	75.73	9.1	10	18.2	20	50.9	56	19.1	21	2.7	3	تهتم إدارة الجامعة بتحسين أوضاع أعضاء هيئة التدريس العاملين بها.	١٦
متوسطة			3.27												الدرجة الكلية	

وباستقراء الجدول (٥) يتضح ما يلي :

- جاءت استجابات أفراد العينة ككل حول (الثقة في إدارة الجامعة) بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات حيث جاءت قيمة ك^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٥) .
- الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو (الثقة في إدارة الجامعة) تركز حول " تتحقق بدرجة متوسطة " بمتوسط حسابي (٣.٢٧)، ومن ثم فإن هناك اتجاهاً متوسطاً نحو الثقة في إدارة الجامعة من وجهة نظر أفراد العينة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منى الأسمر (٢٠١٧، ٣٢٤) ، وتختلف مع دراسة محمد عبدالله (٢٠١٧، ٨١٣) حيث توجد درجة مرتفعة من الثقة في الإدارة العليا.
- أكثر العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة في بعد الثقة في إدارة الجامعة: " تعامل إدارة الجامعة جميع أعضاء هيئة التدريس باحترام وتقدير " بمتوسط حسابي (٣.٥) وبأهمية نسبية (٧٠) ، حيث تمارس بدرجة كبيرة وهذا يدل على شعور أعضاء هيئة التدريس بالمعاملة الحسنة والتقدير والاحترام من قبل إدارة الجامعة، بينما جاءت أقل العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة : " تهتم إدارة الجامعة بتحسين أوضاع أعضاء هيئة التدريس العاملين بها " بمتوسط حسابي (٢.٨٨) وبأهمية نسبية (٥٧.٦٤) ، حيث تمارس بدرجة متوسطة ، وهذا يعكس ضعف الاهتمام بتحسين

أوضاع هيئة التدريس العاملين بالجامعة بالشكل المطلوب، حيث يمكن لإدارة الجامعة تحسين أوضاع هيئة التدريس من خلال زيادة المكافآت والحوافز بما يسهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم .

وبذلك يمكن ترتيب نتائج مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة حسب وجهة نظر أفراد العينة على النحو التالي:

جدول (٦)

المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة وترتيبها حول أبعاد الثقة التنظيمية

الترتيب	الاتجاه	المتوسط الحسابي	البعد
3	متوسطة	2.87	الثقة في الزملاء
2	متوسطة	3.06	الثقة في الرئيس المباشر
1	متوسطة	3.27	الثقة في إدارة الجامعة
	متوسطة	3.07	الدرجة الكلية

ويتضح من جدول (٦) أن درجة توافر الثقة التنظيمية بوجه عام جاءت متوسطة ، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٧) ، حيث جاءت درجة الثقة في إدارة الجامعة في المركز الأول وذلك لمعاملة جميع أعضاء هيئة التدريس باحترام وتقدير وامتلاكها رؤية استراتيجية واضحة في إدارتها للجامعة ، ثم جاءت درجة الثقة في الرئيس المباشر في المركز الثاني وهذا يوجب على الرئيس المباشر تعديل سياسته في الإدارة بما يسمح بمشاركة الآخرين له في صنع القرار واتخاذها، ومناقشة مشكلات العمل الجامعي والتعامل بحكمة مع نقاط الاختلاف مع الأعضاء، واتباع الأسلوب العلمي في إدارة الصراع بين الأعضاء ومواجهة المشكلات ، وأخيرًا جاءت درجة الثقة في الزملاء في المركز الثالث ، وهذا يشير إلى وجود حالة من عدم الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة دمياط نحو الثقة التنظيمية والعلاقات السائدة فيما بينهم . وإجمالاً تحتاج الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط مزيداً من الدعم والعناية والجهد .

المحور الثاني : واقع إدارة الصراع بجامعة دمياط

جدول (٧)

تكرارات استجابات أفراد العينة ونسبتها المئوية واختبار كا^٢ والمتوسط الحسابي

والأهمية النسبية حول مفردات (واقع إدارة الصراع بجامعة دمياط)

الترتيب	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة	المتوسط الحسابي	كا ^٢	لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة كبيرة جداً		العبارات	م
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
6	61.27	متوسطة	3.06	96.27	3.6	4	16.4	18	55.5	61	19.1	21	5.5	6	تشجع الإدارة فكرة العمل بروح الفريق الواحد وتعمل على إيجاد بيئة محفزة على التعاون.	١
25	54.18	متوسطة	2.71	78.36	4.5	5	37.3	41	42.7	47	13.6	15	1.8	2	تشترك الإدارة مع العاملين في وضع خطط وبرامج لمواجهة الصراع.	٢
7	60.91	متوسطة	3.05	60.64	9.1	10	13.6	15	47.3	52	23.6	26	6.4	7	تمارس الإدارة سلطتها في إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظرها وقراراتها.	٣
29	51.82	ضعيفة	2.59	71.36	10	11	33.6	37	43.6	48	12.7	14	0	0	تستثمر الإدارة الصراعات بين الأفراد لإيجاد بيئة تنافسية.	٤
4	62.18	متوسطة	3.11	70.00	5.5	6	15.5	17	44.5	49	31.8	35	2.7	3	تبحث الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم تنازلات لحل الصراع.	٥
9	60.00	متوسطة	3.00	59.73	6.4	7	20	22	44.5	49	25.5	28	3.6	4	تتجنب الإدارة المواقف التي تؤدي إلى الصراع.	٦

الترتيب	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة	المتوسط الحسابي	٢٤		لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة كبيرة جداً		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
14	58.55	متوسطة	2.93	92.27	3.6	4	22.7	25	52.7	58	19.1	21	1.8	2	تحمل الإدارة الأطراف المتصارعة مسئولية حل الصراع.	٧	
21	56.36	متوسطة	2.82	75.18	7.3	8	24.5	27	49.1	54	17.3	19	1.8	2	توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة.	٨	
28	52.55	متوسطة	2.63	60.82	12.7	14	28.2	31	44.5	49	12.7	14	1.8	2	تقدم الإدارة رغبات الآخرين على رغباتها لتكوين علاقات جيدة بين الأطراف المتصارعة.	٩	
22	56.00	متوسطة	2.80	89.55	5.5	6	27.3	30	51.8	57	12.7	14	2.7	3	تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف المتصارعة عند تسوية الصراع.	١٠	
16	58.18	متوسطة	2.91	76.18	4.5	5	24.5	27	48.2	53	20.9	23	1.8	2	تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة لحل الصراع.	١١	
23	55.64	متوسطة	2.78	52.36	14.5	16	18.2	20	45.5	50	18.2	20	3.6	4	تعتبر الإدارة الصراع مضيعة للوقت ولا يستحق الاهتمام.	١٢	
19	57.27	متوسطة	2.86	52.45	10.9	12	20	22	44.5	49	20.9	23	3.6	4	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء.	١٣	

الترتيب	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة	المتوسط الحسابي	٢٤		لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة كبيرة جداً		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
26	53.64	متوسطة	2.68	50.27	16.4	18	20.9	23	44.5	49	14.5	16	3.6	4	تهمل الإدارة شكاوى أطراف الصراع.	١٤	
12	59.27	متوسطة	2.96	75.18	2.7	3	25.5	28	46.4	51	23.6	26	1.8	2	تعتمد الإدارة على التفاوض كأسلوب لحل الصراع بين أطرافه.	١٥	
10	59.82	متوسطة	2.99	86.64	1.8	2	23.6	26	49.1	54	24.5	27	0.9	1	تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع للحصول على رضا الجميع.	١٦	
19 مكرر	57.27	متوسطة	2.86	90.18	4.5	5	24.5	27	51.8	57	18.2	20	0.9	1	تحاول الإدارة مراعاة رغبات الآخرين أثناء المفاوضات.	١٧	
30	51.64	ضعيفة	2.58	53.45	14.5	16	29.1	32	41.8	46	12.7	14	1.8	2	تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها تجنباً للصراع.	١٨	
12 مكرر	59.27	متوسطة	2.96	80.00	3.6	4	22.7	25	48.2	53	24.5	27	0.9	1	تبحث الإدارة أطراف الصراع على الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل.	١٩	

الترتيب	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة	المتوسط الحسابي	٢١٤		لا تتحقق	تحقق بدرجة ضعيفة	تحقق بدرجة متوسطة	تحقق بدرجة كبيرة	تحقق بدرجة كبيرة جداً	العبارات	م				
				%	ك								%	ك	%	ك
15	58.36	متوسطة	2.92	57.09	10	11	18.2	20	46.4	51	20.9	23	4.5	5	تتمسك الإدارة برأيها لإرغام الأطراف الأخرى في الصراع على تقديم تنازلات.	٢٠
24	54.73	متوسطة	2.74	43.36	16.4	18	19.1	21	41.8	46	20	22	2.7	3	تحاول الإدارة استخدام أساليب التهريب في إدارة الصراع.	٢١
17	57.82	متوسطة	2.89	71.45	4.5	5	26.4	29	45.5	50	22.7	25	0.9	1	تبذل الإدارة جهداً للتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف المتصارعة.	٢٢
15 مكرر	58.36	متوسطة	2.92	89.09	4.5	5	21.8	24	51.8	57	20.9	23	0.9	1	تهيئ الإدارة المناخ المناسب بغرض التوصل إلى حلول مرضية لجميع أطراف الصراع.	٢٣
18	57.45	متوسطة	2.87	100.09	1.8	2	28.2	31	52.7	58	15.5	17	1.8	2	تضع الإدارة رغبات الآخرين في الاعتبار عند حل المشكلات.	٢٤
5	61.82	متوسطة	3.09	92.91	4.5	5	13.6	15	52.7	58	26.4	29	2.7	3	تؤجل الإدارة التعامل مع الصراع حتى تهدأ الأمور.	٢٥

الترتيب	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة	المتوسط الحسابي	٢٤		لا تتحقق	تحقق بدرجة ضعيفة	تحقق بدرجة متوسطة	تحقق بدرجة كبيرة	تحقق بدرجة كبيرة جداً	العبارات	م
				%	ك							
1	66.73	متوسطة	3.34	70.82	1.8	2	13.6	40	38.2	7	تطبق الإدارة الإجراءات القانونية لحسم الصراع.	٣٢
2	66.36	متوسطة	3.32	87.00	1.8	2	11.8	40	42	4	تتبع الإدارة اللوائح التنظيمية في إدارة الصراع.	٣١
3	65.82	متوسطة	3.29	65.00	2.7	3	14.5	36.4	40	7	تضع الإدارة مصلحة العمل في سلم الأولويات عند حل الصراع.	٣٠
20	57.09	متوسطة	2.85	64.91	5.5	6	28.2	19.1	21	3	تعقد الإدارة اجتماعات لمناقشة وجهات نظر أطراف الصراع.	٢٩
11	59.64	متوسطة	2.98	97.45	3.6	4	19.1	22.7	25	1	تظهر الإدارة اهتماماً وتفهماً متساويين لكل وجهات نظر أطراف الصراع.	٢٨
8	60.18	متوسطة	3.01	64.82	4.5	5	21.8	24.5	27	4	تلجأ الإدارة إلى استشارة المختصين للتوصل إلى أفضل الوسائل لحل الصراع.	٢٧
27	53.27	متوسطة	2.66	64.27	13.6	15	23.6	13.6	15	2	تقلل الإدارة من قيمة وجهات نظر الأطراف المتصارعة.	٢٦

الترتيب	الأهمية النسبية	اتجاه العبارة	المتوسط الحسابي	لا تتحقق		تتحقق بدرجة ضعيفة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة كبيرة جداً		العبارات	م	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
13	58.73	متوسطة	2.94	84.00	2.7	3	25.5	28	50	55	19.1	21	2.7	3	تقترح الإدارة وجهات نظر متعددة تشمل حلاً وبدائل تساعد على تقريب وجهات نظر الأطراف المتصارعة.	٣٣
الدرجة الكلية																
متوسطة	2.91															

وباستقراء الجدول (٧) يتضح ما يلي :

- جاءت استجابات أفراد العينة ككل حول واقع إدارة الصراع بجامعة دمياط بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات حيث جاءت قيمة كا^٢ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) .
- الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو (واقع إدارة الصراع بجامعة دمياط) تركز حول " تتحقق بدرجة متوسطة " بمتوسط حسابي (٢.٩١)، ومن ثم فإن هناك اتجاهاً متوسطاً نحو واقع إدارة الصراع بجامعة دمياط من وجهة نظر أفراد العينة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غنّام المريخي (٢٠١٩، ٣١٢) ودراسة سهل البقمي وعمير الغامدي (٢٠١٨، ١٣٢٨) ودراسة مسفر السسفياني، خالد السسفياني وماجد السسفياني (٢٠١٧، ٢٤٤)، ودراسة داليا يوسف (٢٠١٧، ٣٧٢)، ودراسة سارة المنقاش وأمل العنزي (٢٠١٦، ٤٣٢)، ودراسة سلمان القنوبي (٢٠١٧، ٤٦)، بينما اختلفت مع دراسة ديانا الشهبان (٢٠١٩، ٩٨) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) في العاصمة عمان كان مرتفع، ويعزو البحث الحالي الاتجاه العام المتوسط في واقع إدارة الصراع بجامعة

دمياط لاستخدام إدارة الجامعة أساليب مختلفة لإدارة الصراع التنظيمي بما يتناسب مع الموقف وطبيعة الصراع، فلا يمكن للإدارة أن تتخذ أسلوباً دون آخر لإدارة أشكال الصراعات كافة داخل المؤسسة، فما يصلح لموقف ليس بالضرورة أن يصلح لموقف آخر، ومن ثم تستخدم الإدارة الجامعية أساليب إدارة الصراع كافة بدرجات متوسطة لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة.

- أكثر العبارات ممارسة من قبل الإدارة الجامعية لإدارة الصراع من وجهة نظر أفراد العينة: "تطبق الإدارة الإجراءات القانونية لحسم الصراع"، حيث تمارس بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وبأهمية نسبية (٦٦.٧٣) وهذا يدل على أن هناك بعض المشكلات التي لا يمكن التساهل في حلها، لذا تعمل الإدارة على استخدام السلطة الرسمية والإجراءات القانونية لحسم المشكلة بين الأطراف المتصارعة بدرجة أكبر من الأساليب الإدارية الأخرى، وهو ما يختلف عن ما توصلت إليه نتائج دراسة سارة المنقاش وأمل العنزي (٢٠١٦)، (٤٣٤) والتي أشارت إلى استخدام الإدارة اللوائح التنظيمية والقانونية لحل الصراع بدرجة نادرة، بينما جاءت عبارة: "تستثمر الإدارة الصراعات بين الأفراد لإيجاد بيئة تنافسية" في الترتيب قبل الأخير من ممارسات الإدارة لفض الصراع بالمؤسسة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة وذلك بمتوسط حسابي (٢.٥٩) وبأهمية نسبية (٥١.٨٢) حيث تمارس بدرجة ضعيفة، ويعزى ذلك إلى عدم رغبة الإدارة في استمرارية الصراع التنظيمي بالمؤسسة حتى ولو كان ذلك في سبيل وجود شكل من أشكال التنافسية والتي قد تأخذ منحى آخر يضر بالعمل المؤسسي مستقبلاً، وهو ما يختلف عن ما توصلت إليه دراسة امتياز الشديفات (٢٠١٩، ٧٣) والتي أشارت إلى اتجاه إدارة الجامعة الهاشمية إلى استثمار الصراعات بين الأفراد بها لإيجاد بيئة تنافسية بالمؤسسة. بينما كانت أقل العبارات ممارسة من قبل الإدارة الجامعية لإدارة الصراع من وجهة نظر أفراد العينة "تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها تجنباً للصراع" بمتوسط حسابي (٢.٥٨) وبأهمية نسبية (٥١.٦٤) حيث تمارس بدرجة ضعيفة، ويعزى ذلك إلى عدم رغبة الإدارة بالمؤسسة في الظهور بشكل

ضعيف أو متردد في اتخاذ القرارات ثم الرجوع فيها أمام أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة، والعمل على فض الصراع التنظيمي بأساليب أخرى دون المساس بهيئة إدارة المؤسسة أمام العاملين بها، وهو ما يختلف عن ما توصلت إليه دراسة سلمان القنوبي (٢٠١٧، ٥١) والتي أشارت إلى لجوء إدارة مؤسسات المعلومات بالجامعات العمانية إلى التراجع في بعض الأحيان عن قرارات اتخذتها من قبل تجنباً للصراع وذلك بدرجة متوسطة.

ثالثاً : تصور مقترح لتعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع بجامعة دمياط

على ضوء ما تناوله البحث، تبين أن وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، ربما يكون العنصر الحاسم في نجاح الجامعات ودعم الاستقرار المؤسسي، فعضو هيئة التدريس عندما يشعر بالثقة المتبادلة بينه وبين القادة الأكاديميين والموظفين الإداريين يقبل على عمله الأكاديمي بدافعية عالية، ويسعى جاهداً لتطوير الجامعة التي يعمل بها، وغياب الثقة التنظيمية له عديد من الآثار السلبية في بيئة العمل، والتي تتمثل في ضعف الأداء، وقلة الانتماء، وزيادة حدة الصراعات التنظيمية والتي تؤدي في مجملها إلى فشل الجامعة، ومن ثم فإن المؤسسة الجامعية لا يمكن تحقيق أهدافها إلا من خلال تهيئة مناخ تنظيمي جامعي قائم على الثقة التنظيمية، فتكوين وبناء الثقة التنظيمية وتعزيزها في الجامعة يعد شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك والحد من الصراعات بين جميع الأطراف. وبناء على ما أسفر عنه الإطار النظري التحليلي والميداني من نتائج، يعرض البحث فيما يلي تصور مقترح لتعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع بجامعة دمياط

أ- أهداف التصور المقترح :

يهدف التصور المقترح إلى تقديم آليات لتعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع بجامعة دمياط، والذي يسهم في تحقيق ما يلي :

١. رفع مستوى التعاون بين أعضاء الجامعة.
٢. تفعيل الاتصال المفتوح بين الأعضاء، وتحسين مستوى العلاقات الإنسانية بالجامعة.

٣. تقليل الصراعات التنظيمية بما يحقق التماسك المؤسسي والجودة العالية.
٤. تكوين الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.
٥. تبادل الآراء، ووجهات النظر بحرية وموضوعية.
٦. تكوين السلوكيات الإيجابية لدى الأعضاء، كالاتزام التنظيمي، السلوك الإبداعي، المواطنة التنظيمية.

ب- منطلقات التصور المقترح :

يرتكز هذا التصور على المنطلقات التالية :

١. الإطار النظري التحليلي المتعلق بالثقة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي.
٢. نتائج الإطار الميداني المتعلق بواقع كل من الثقة التنظيمية وإدارة الصراع بجامعة دمياط.
٣. الثقة من الركائز الأساسية التي تبني عليها كافة العلاقات التنظيمية، وهي المؤثرة في الرضا عن العمليات القيادية والإشرافية.
٤. ضعف أو غياب الممارسات الإدارية المرتبطة بسلوك الثقة التنظيمية يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المؤسسات، ومنها: انخفاض مستوى الأداء، وانخفاض مستوى الولاء، ومقاومة التغيير، والصراع التنظيمي، وارتفاع مستوى ضغوط العمل.

ج- أبعاد التصور المقترح :

تتمثل في الآتي :

١. آليات تتعلق بأعضاء هيئة التدريس لتعزيز الثقة فيما بينهم، وتتمثل فيما يلي:

- (١) السعى إلى تقاسم المعرفة وتشاركها مع الآخرين وعدم حجبها.
- (٢) التعامل بشفافية وموضوعية، وتبادل المساعدة بعيداً عن دوافع المصلحة الشخصية.
- (٣) التعامل مع المعلومات الخاصة بالعمل بسرية تامة.
- (٤) تقديم المساعدة للزملاء في العمل الجامعي إذا واجهتهم صعوبات في إنجاز العمل.
- (٥) تطابق الأفعال والتصرفات مع الأقوال.
- (٦) المحافظة على الوعود.
- (٧) تقديم النصح والمشورة للزملاء في بعض الجوانب المتعلقة بالعمل الجامعي.

- ٨) تقدير الاحتياجات والرغبات المهنية للزملاء.
- ٩) الحرص على أداء المهام بإخلاص وتفانٍ وفاعلية.
- ١٠) العدل في التعامل مع الآخرين، وأن يحب العضو لغيره ما يحبه لنفسه.
- ١١) فتح قنوات اتصال مع الزملاء لتعزيز الثقة، بما يساعد على القضاء على الخلافات والصراعات فيما بينهم.

٢. آليات تتعلق بإدارة الكلية لتعزيز ثقة أعضاء هيئة التدريس بها، وتمثل

فيما يلي:

- ١) توضيح الإجراءات والسياسات لتحقيق تقبل أعضاء هيئة التدريس للإجراءات والالتزام بها.
- ٢) الاهتمام بنشر المعلومات الضرورية لتحقيق مبدأ الشفافية.
- ٣) التعامل مع أعضاء هيئة التدريس بحيادية، وموضوعية باعتبارهم منتجي أفكار، وأصحاب عقول، ونبذ التوجهات التقليدية في الإدارة.
- ٤) التأكيد على مبدأ تفويض السلطة للمرءوسين، وتدعيم مفهوم المشاركة الجادة من خلال تأمين مساحة من الحرية، والاستقلالية للمرءوسين، وإشاعة جو الثقة، والألفة المتبادلة معهم.
- ٥) تشجيع السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس، من خلال دعم وتبني الأفكار الإبداعية، وفتح قنوات الحوار معهم.
- ٦) عقد دورات تدريبية وورش عمل حول إدارة الصراع والثقة التنظيمية وكيفية تعزيزها داخل الكلية.
- ٧) عقد لقاءات دورية بالكلية لتعزيز العلاقة بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس.
- ٨) الاهتمام ببناء الثقة بين أعضاء هيئة التدريس من خلال تشجيع الصداقات وتكوين أو بناء فرق العمل، والاهتمام بالاجتماعات غير الرسمية، وتشجيع الأنشطة الاجتماعية والثقافية، والحرص على المشاركة في المناسبات والأعياد.
- ٩) الاهتمام بالجانب الإنساني، وتفهم المشكلات الخاصة لأعضاء هيئة التدريس والمساعدة على حلها.
- ١٠) العمل على توفير بيئة عمل مريحة، وإقامة نشاطات ورحلات ترفيهية لأعضاء هيئة التدريس وعائلاتهم.

- (١) استيعاب ملاحظات ومقترحات الأعضاء الخاصة بتطوير العمل.
٣. آليات تتعلق بإدارة الجامعة لتعزيز ثقة أعضاء هيئة التدريس بها ، وتمثل فيما يلي:
- (١) بناء قيم تنظيمية إيجابية تؤكد على العدالة والمساواة، والمشاركة والاهتمام بجوهر العمل، واحترام الآخر.
 - (٢) الالتزام باللوائح والقوانين والأنظمة الموحدة بالجامعة وهذا سيؤدي إلى تحفيز أعضاء هيئة التدريس من أجل زيادة ثقتهم بالقيم التي تتبناها الجامعة.
 - (٣) إعلان سياسات إدارية تتسم بالموضوعية والوضوح ، وإعداد دليل تنظيمي يتضمن أنظمة الحوافز والمكافآت ، والصلاحيات ، ومعايير تقييم الأداء، وإجراءات الترقية .
 - (٤) عقد ورش عمل ولقاءات مستمرة للقيادات الإدارية بالكليات لتوضيح ما يستجد من قواعد وإجراءات حتى يمكن توضيحها لأعضاء هيئة التدريس باستمرار.
 - (٥) تبادل الخبرات بين كليات الجامعة في تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع بين القيادات الإدارية من خلال اللقاءات الدورية.
 - (٦) الاعتناء بميول ورغبات أعضاء هيئة التدريس وتقدير قيمهم وأهدافهم.
 - (٧) الاهتمام بمصلحة الأعضاء عند اتخاذ قرارات مؤثرة.
 - (٨) مساعدة أعضاء هيئة التدريس على مواجهة مشكلاتهم وتقبل شكاوهم وتظلماتهم، والاهتمام بإسهاماتهم والاعتزاز بإنجازاتهم.
 - (٩) توفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس، وإتاحة الفرصة لهم للنمو المهني واكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب، وتهيئة فرصة الترقيات لمستحقها .
 - (١٠) تدريب قيادات الكليات على الممارسات الإدارية التي تحقق مناخًا تنظيميًا تسوده قيم العدالة والشفافية والمساواة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أحمد إبراهيم موسى وعمار فتحي موسى (٢٠١٥) : " دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل .. دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة

في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية" ، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ع(١ ، ٢)، كلية التجارة، جامعة المنوفية، يناير وأبريل ، ص ص ١١١ - ١٨٦ .

أحمد سمير صديق أبو بكر ومحمد فتحي عبد الرحمن أحمد (٢٠٢٠): " أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا"، المجلة التربوية، ع٧٥، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ص ٩٠٣-١٠٠٥ .

أحمد فتحي محمد الحيت وسهى عبد الرؤوف محمد عبد العال(٢٠١٧): " أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري" ، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج٢٠، ع٢، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة عمان الأهلية، الأردن، ص ص ٦٣-٨٤ .

السيدة محمود إبراهيم سعد(٢٠١٣) : " العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الاسكندرية" ، دراسات تربوية ونفسية، ع٨١، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، أكتوبر ، ص ص ٣٩١ - ٥٠٢ .

امتيياز أحمد عبد الله الشديفات(٢٠١٩): أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

بدر بن عبدالله محمد بن طالب (٢٠١٨) : " درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقادة المدارس الثانوية بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين" ، المجلة العلمية لكلية التربية ، مج٣٤، ع٤، جامعة أسيوط، أبريل ، ص ص ٥٠٥ - ٥٢٩ .

بدر فتحي سيف النصر (٢٠١٩) : " دور الثقة بالإدارة في تنمية رأس المال البشري(دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بالمعاهد الفنية الصحية) " ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٠، ع٢، ج١، كلية التجارة بالاسماعيلية ، جامعة قناة السويس، ص ص ٦٣٧-٦٦٠ .

بسام محمد أبو حشيش (٢٠١٨) : " أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية- دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة الأقصى بغزة" ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ١١، ع ٣٧٤، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، ص ص ٩٩-١٢٤.

جمال عبدالحميد علي عبدالسميع (٢٠١٠) : " الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل .. دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٤٤، كلية التجارة، جامعة عين شمس، أكتوبر ، ص ص ٣٣-٧١.

جوهرة علي سالم المالكي و علاء أحمد حراحشة (٢٠١٩) : " النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر معلميه" ، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مج ٣، ع ١٤، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة عمان العربية، ص ص ٦٦-٨٧.

حشمت عبد الحكم محمددين فراج (٢٠١٥) : " الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية" ، مجلة كلية التربية، ع ١٦٣، ج ٤ ، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ص ١٢-٥٦.

حنان حسن عيسى أبو هلال (٢٠١٨) : " الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة عين شمس" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢٤، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، يوليو ، ص ص ٣٠١-٣٢٥.

داليا طه محمود يوسف (٢٠١٧) : "إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي رؤساء الأقسام بكليات جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" ، دراسات تربوية واجتماعية، مج ٢٣، ع ٣٤، كلية التربية، جامعة حلوان، ص ص ٣١٣-٤١٤.

دلال بنت عبدالرحمن العريفي (٢٠١٩) : " مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض" ، مجلة البحث العلمي في التربية،

ع ٢٠٢٠، ج ١١، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ص ص
١٢٢٤-١٢٥٢.

ديانا محمد ابراهيم الشهوان (٢٠١٩) : القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

زاهد محمد ديري (٢٠١١) : السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
سارة بنت عبد الله المنقاش وأمل خلف العنزي (٢٠١٦) : " دور وكليات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ٧٨، رابطة التربويين العرب، ص ص ٤٠٥-٤٤١.

سامح عبدالمطلب عامر (٢٠١٨) : " أثر الثقة التنظيمية على أداء الإدارة المدرسية .. دراسة ميدانية على مدارس التعليم الأساسي إدارة قويسنا التعليمية" ، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٥، ع ١١٢، المركز العربي للتعليم والتنمية ، القاهرة، يوليو ، ص ص ١٢٥-١٩٨.

سعيد علي هديه وعاصم أحمد حسين (٢٠١٧) : " أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية (الواقع والمأمول)" ، المجلة التربوية، ع ٥٠، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ص ١٧٣-٢١٦.

سلمان بن محمد بن سيف القنوبي (٢٠١٧) : إدارة الصراعات في مؤسسات المعلومات بالجامعات العمانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، عمان.

سلوى تيشات (٢٠١٨) : " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين - دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كهريف) " تقرت " ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، ع ١٣، جامعة قاصدي مرباح ، ص ص ١١٢ - ١٢٨.

سماح بنت عبدالقادر العسمي ومحمد بن فالح الحنيطي (٢٠١٩) : " أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني

- بمحافظة جدة) "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ع٦، مج٣، المركز القومي للبحوث - غزة، يونيو، ص ص ١-١٨.
- سهل بن قايل سعد البقمي وعمير بن سفير الحلي الغامدي (٢٠١٨): " إدارة الصراع لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق الصحة التنظيمية"، مجلة كلية التربية، مج٣٤، ع١١٤، كلية التربية، جامعة أسيوط، ص ص ١٣٠٨-١٣٤٠.
- صالح أحمد أمين عابنة وإلهام أحمد أمين عابنة (٢٠١٧): " الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس "، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج١٨، ع٤٤، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، ديسمبر، ص ص ٥٩٥-٦٢٤.
- صالح عبدالرحيم عمر بوحليمة وعائشة عبدالكريم أحمد دواس (٢٠١٩): " الثقة التنظيمية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بجامعة إجدابيا)"، مجلة البيان العلمية، ع٣، نقابة أعضاء هيئة التدريس، جامعة سرت، يونيو، ص ص ١١٤-١٤٠.
- صالح بن غرم الله بن هندي الكناني الزهراني وعبدالرحمن بن أحمد صائغ (٢٠١٩): " القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة" ، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع١٠٨، رابطة التربويين العرب، أبريل، ص ص ١٩٦-٢١١.
- عادل سالم معاينة ورامي جمال أندراوس (٢٠٠٩): " درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية" ، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج١٠، ع٤٤، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، ديسمبر، ص ص ٨٧-١١٦.
- عبدالله حمادة، محمود علي عريض وعبدالحليم عبدالغني حايك (٢٠٢٠): " قياس مدركات العاميين في مشفى الهلال الأزرق لدرجة الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية " ، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج٣، ع٦٤، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، ديسمبر، ص ص ٧٨٦-٨١٤.

عطا الله بشير عبود النوبقة (٢٠١٣) : " أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٣٧، ع ٢٤، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، ص ص ١٥٥-١٩٠ .

عطية مصلح وعودة مشاركة (٢٠١٦) : " الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية" ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج ٢، ع ٥٤، فلسطين، ص ص ١٥-٤٨ .

علي حسن القرني (٢٠١٧) : " مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم " ، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، مج ١٢، ع ٣٤، كلية التربية ، جامعة طيبة، ص ص ٣٢٩-٣٥١ .

علي صالح الشايع وحصة عبد المحسن الضويان (٢٠١٤) : " استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم " ، مجلة كلية التربية، ع ١٥٩، ج ٣، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ص ٧٠٩-٧٧٩ .

عهدود فلاح الهبيدة وراتب سلامة السعود (٢٠١٨) : " درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم " ، المجلة التربوية الأردنية، مج ٣، ع ٣٤، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية ، ص ص ٢٥١-٢٧٢ .

عونية طالب أبو اسنينة (٢٠١٦) : " مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين " ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج ٤، ع ١٤، جامعة القدس المفتوحة، ص ص ٦٣-٩٤ .

غنام بن هزاع بن عبيد المريخي (٢٠١٩) : " واقع إدارة الصراع التنظيمي في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية " ، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٢٦، ع ١١٨، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص ص ٢٧٣ - ٣٤٢ .

لبيب عبد العزيز ابراهيم (٢٠١٧) : "الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم" ، مجلة كلية التربية، مج ٣٣، ع ٨٤، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٨٥-١٤٦.

لمياء عيد عطا إبراهيم (٢٠١٨) : "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى عينة من العاملين بالجامعة" ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ٩، ج ٢، ع ٤٤، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ص ص ٩٢٩-٩٥١.

مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤) : المعجم الوسيط، ط ٤ ، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.
محمد الصيرفي (٢٠٠٧) : السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.

محمد جابر محمود، ننسي فؤاد أحمد ومنال محمد بكري حسن (٢٠١٨) : " الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية " ، مجلة العلوم التربوية، ع ٣٧، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ديسمبر، ص ص ١٩٠-٢٠٤.

محمد جودت محمد فارس (٢٠١٤) : " العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ... دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مج ٢٢، ع ٢٤، الجامعة الإسلامية بغزة، يونيو ، ص ص ١٦٥-١٩٥.
محمد حسين عساف (٢٠١٣) : إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة - دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت آليمنتس العالمية، الأنبار، العراق.

محمد حمزة أمين عبدالله (٢٠١٧) : " الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية بجامعة بني سويف" ، مجلة كلية الآداب، ع ٣٠، ج ٢، جامعة طنطا، يناير ، ص ص ٧٨٥-٨٣٩.

محمد عيد عتريس (٢٠١٦) : " تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق " ، دراسات تربوية ونفسية، ع ٩٣، ج ٢، كلية التربية ، جامعة الزقازيق، أكتوبر ، ص ص ٢١٥-٣٥٢.

محمد فكري فتحي صادق ودينا علي حامد أحمد (٢٠١٩): "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية- دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، مج ٧٣، ع ١، جامعة طنطا، يناير، ص ص ٢٤٤ - ٣٠٥.

محمد قاسم القريوتي (٢٠١٢): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط ٥، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

مسفر سفر صالح السسفاني، خالد سفر صالح السسفاني وماجد سفر صالح السسفاني (٢٠١٧): "استراتيجيات إدارة الصراع السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، مجلة القراءة والمعرفة، ع ١٨٥، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ص ٢٢٩ - ٢٤٩.

منى بنت حسن الأسمر (٢٠١٧): "الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى والعوامل المؤثرة فيها - دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، ع ١٧٤، ج ٢، جامعة الأزهر، يوليو، ص ص ٣٠٣ - ٣٤٥.

مها بنت عبدالله بن عبداللطيف العتيبي (٢٠١٩): "مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر معلمي المدارس"، مجلة كلية التربية، مج ٣٥، ع ١١٤، جامعة أسيوط، نوفمبر، ص ص ٤٢٣ - ٤٥٨.

مها محمد عيد سالم الغانم (٢٠١٨): "تحسين الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الابتدائية"، مجلة كلية التربية، مج ٧١، ع ٣، ج ٤، جامعة طنطا، يوليو، ص ص ٦٩٥ - ٧١٥.

مها مراد علي أحمد (٢٠١٨): "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات"، مجلة كلية التربية، مج ٣٤، ع ١١٤، ج ٢، كلية التربية، جامعة أسيوط، ص ص ٩٥٢ - ١٠٤٣.

ميسون إسماعيل الفقعاوي (٢٠١٧): "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة

ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا،
جامعة الأزهر، غزة.

ناصر عبد الرحمن سماح الغيداني (٢٠١٦) : أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق استراتيجيات إدارة
الصراع التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال، عمادة
الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

نداء أكرم أحمد سعد وأحمد فتح أبو كريم (٢٠١٩): " الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام
الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية
الخاصة" ، المجلة السعودية للعلوم التربوية، ع٦٤، الجمعية السعودية للعلوم
التربوية والنفسية - جستن، جامعة الملك سعود، يونيو ، ص ص ٧١ - ١٠٠ .

هادي عبد الحسين مطر (٢٠١٤) : "إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل
الصراعات" ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مج٤، ع١٤، كلية
الإدارة والاقتصاد، ص ص ١ - ٢٠ .

هنية جاد عبدالغالي ومروة جبرو عبدالرحمن (٢٠١٩): " الثقة التنظيمية ودورها في تطوير
الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة" ، المجلة التربوية، ع٦٥، كلية التربية، جامعة
سوهاج، سبتمبر ، ص ص ١٤٤٥ - ١٤٩٦ .

ولاء بني حمد (٢٠١٦) : أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى
أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

يوسف عبد المعطي مصطفى (٢٠١٦) : الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد ، ط٤، دار
الفكر العربي، القاهرة.

يوسفي كمال (٢٠١٩): " دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة اختبارية في
كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة" ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، مج ١٣، ع١٤،
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، ،
ص ص ٣٧ - ٦٠ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bastug, Gülsümet et al. (2016) : “ Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment” , Universal Journal of Educational Research, Vol.4, No.6, pp.1418-1425.
- Cook, Curtis & Hunsaker, Philip (2001): Management and Organizational Behavior, 3rd ed, New York: McGraw–Hill.
- Daft, Richard (2003): Management, 6th ed, Thomson Learning, South-Western.
- DuShizhong, Rong et al. (2011): “Integrating Taoist Yin-Yang thinking with Western nomology”, Chinese Management Studies, Vol.5, No.1, pp. 55-67.
- Fard, Parastoo Gashtasebi & Karimi, Fariba(2015) : “ The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University”, International Education Studies, Vol. 8, No. 11, Published by Canadian Center of Science and Education, pp. 219-227.
- Greenberg, Jerald & Baron, Baron (2003): Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work, 8th ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Guinot, Jacob; Chiva, Ricardo & Mallén, Fermín (2013) : “Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link? ”, Journal of Management & Organization , Vol. 19, No. 5, Cambridge University Press and Australian and

- New Zealand Academy of Management, September, pp. 559 – 582.
- Hasan, Mohammad Rajib et al. (2018): “ Conflict Management on The Organizational Performance: A Synthesis of Literature”, Journal of Innovation & Development Strategy (JIDS), Vol. 12, No. 1, pp. 56-67.
- Hills, Charles & Jones, Gareth (2001): Strategic Management Theory: A Strategic Approach, 5th ed, Houghton Mifflin co.
- Lee, C.K. et al. (2013) : “ The impact of CSR on casino employees’ organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies” , International Journal of Hospitality Management , Vol. 33 , pp. 406–415.
- Longe, Olukayode (2015): “Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm”, Journal of Management and Strategy, Vol. 6, No. 2, pp. 83-92.
- McShane, Steven & Von Glinow, Mary (2018): Organizational behavior, 8th ed, New York: Mc Graw-Hill.
- Rahim, Afzalur (2002): “Toward a theory of managing organizational conflict”, International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 3, pp.206-235.
- Sarikaya, Seref & Keskiniliç Kara, S. Bilge (2020): “Organizational Trust and Organizational Support as a Predictor of Job Satisfaction”, International Journal of Curriculum and Instruction, Vol.12, spec iss, pp.435-467 .

Schermerhorn, John (2005): Management, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Singh, Upasana & Srivastava, Kailash B.L. (2016) : “Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour”, Global Business Review, vol. 17, No.3, SAGE Publications, pp. 594–609.

Sudhakar, Goparaju Purna (2015): “A review of conflict management techniques in projects”, Brazilian Journal of Operations and Production Management, Vol.12, No.2, pp. 214-232.

Talwar, Surbhi (2014): “ Conflict Management” , International Research Journal of Management Sociology & Humanity, Vol. 5, Iss. 3, No.28, pp. 368-372.

[Terzi, Ragip](#) ; [Gocen , Ahmet](#) & [Kaya, Ahmet](#) (2020) : “Spiritual Leaders for Building Trust in the School Context”, Eurasian Journal of Educational Research, No.86, pp.135-156.

Yilmaz, Kürşad & Altinkurt, Yahya (2012) : “ Relationship Between the Leadership Behaviors, Organizational Justice and Organizational Trust ”, Faculty of Education Journal, Vol.41, No.1, Çukurova University , April , pp. 12-24.