



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كمدخل

لزيادة الثقة التنظيمية

(دراسة تطبيقية في شركات التأمين)

**Organizational Conflict Management Strategies As An
Entrance to Increase Organizational Trust
(Applied Study in Insurance Companies)**

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

سي مر علي

إشراف الدكتور

أيمن ديوب

الأستاذ في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد

2020 – 2019

الفهرس

المحتويات	رقم الصفحة
الاطار المنهجي	1
مقدمة	1
الدراسات السابقة	2
مشكلة البحث	32
فرضيات البحث	33
أهمية البحث	33
اهداف البحث	34
متغيرات البحث	34
مجتمع وعينة البحث	34
فلسفة ومنهجية البحث وأدواته	36
مصطلحات البحث	36
الإطار النظري	38
المبحث الأول : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	
مقدمة	38
أولاً : مفهوم الصراع التنظيمي	38
ثانياً : الأسس النظرية للصراع	41
ثالثاً : أنواع الصراع	44
رابعاً : أسباب الصراع	46
خامساً : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	48
سادساً : نماذج إدارة الصراع التنظيمي	58
الخلاصة	61
المبحث الثاني : الثقة التنظيمية وأبعادها	
مقدمة :	62
أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية	62
ثانياً : أهمية الثقة التنظيمية	66
ثالثاً : خصائص الثقة التنظيمية	69
رابعاً : مستويات الثقة التنظيمية	71

75	خامساً : بناء الثقة التنظيمية في المنظمة
79	سادساً : أبعاد الثقة التنظيمية
85	سابعاً : نماذج الثقة التنظيمية
91	الخلاصة :
المبحث الثالث : الأنماط القيادية (التبادلية - التحويلية)	
92	مقدمه :
92	أولاً : نظرية القيادة التبادلية Transactional Leader Theory
93	أبعاد القيادة التحويلية
94	ثانياً : نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory
95	أبعاد القيادة التحويلية
97	ثالثاً : المقارنة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية
100	الخلاصة
101	الإطار العملي
102	أولاً : عينة البحث
103	ثانياً : دراسة أداة الدراسة (الاستبيان)
104	دراسة الصدق الظاهري
104	دراسة الاتساق الداخلي
109	دراسة الصدق والثبات ومعاملات إلفا كرونباخ
111	اختبار التوزيع الطبيعي والاحصاءات الوصفية
112	الاحصاءات الوصفية وتوزيع العينة
116	متوسطات الأجوبة واختبار الفروقات عن القيمة المعتدلة
119	ثالثاً : اختبار الفرضيات
160	النتائج
163	التوصيات والاقتراحات
165	الدراسة المستقبلية
166	المراجع
167	المراجع العربية
173	المراجع الأجنبية
184	الملاحق

الإهداء

إلى رفيق الخطوة الأولى وكل الخطوات، من أسماني باسم طائر أسطوري

وكان لروحي روح أخرى تماثلها وتقابلها... إلى توأم الروح

أبي الدكتور: آزاد علي

يعيش الحب على جفنيها، ويتغلغل داخلي بنظرة، هي تلك الجميلة الأولى والأخيرة

التي علمتني كيف أكون ذاتي وأخطو على درب الحياة...

إلى أُمِّي أسمى ديري

الحروف كي تنمو، تكون بحاجة لسُقيا، وكل معلم على مدى سنين عمرنا يهب لها قطرة فتكبر.

إلى من منحني ماءه دون أن يشوبها نضوب...

الدكتور أيمن ديوب

إلى من كانت سحاباً ممطراً بالأمل...

الغالية روزي كرش



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

إقرار

أنا الطالبة: سي مر علي، أصرح بأن هذا البحث الموسوم بعنوان (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لزيادة الثقة التنظيمية) هو من إنجازي وهو بحث أصيل ولم يسبق أن نُشر من قبلي أو من قبل باحثين آخرين.

دمشق 3 / 3 / 2020

اسم الطالبة: سي مر علي

التوقيع:



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

نوقشت رسالة الطالبة: سي مر علي المعنونة بـ:

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لزيادة الثقة التنظيمية
دراسة تطبيقية في شركات التأمين

وأجيزت يوم الثلاثاء الموافق 2020_3_3 من قبل السادة أعضاء لجنة الحكم التالية أسماؤهم:

الاسم	الصفة	التوقيع
أ.د. أيمن ديوب	عضواً مشرفاً	
أ.د. مجد صقور	عضواً	
أ.د. فداء ناصر	عضواً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في زيادة الثقة التنظيمية في قطاع التأمين. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة حيث قامت بتوزيع الاستبيان على حجم العينة المعتمد 297 وتم استرداد كامل الاستبيانات إلا ثمانية منها لم تكن صالحة للتحليل. وأثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- أن العلاقة الارتباطية بين كل من استراتيجيات (التسوية، التعاون، القوة) و بُعد الثقة المطلقة هو ارتباط موجب.
 - 2- أن العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات التعاون وكل من النية الحسنة والجدارة هو ارتباط سالب ومنخفض والأثر غير جوهري وغير دال إحصائياً.
 - 3- إن نمط الإدارة التبادلية لم يؤثر في العلاقة بين استراتيجيات (التجنب، التسوية) وأي بُعد من أبعاد الثقة التنظيمية.
 - 4- لم تؤثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) على معنوية العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأي من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- وأوصت الدراسة بما يلي:

- 1- ضرورة استيعاب الصراعات التنظيمية كمفهوم سلوكي من قبل القيادات الإدارية ومعرفة سبل إدارتها.
- 2- أن تعمل شركات التأمين على رفع مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة من خلال وضع استراتيجيات تسمح بإشراك العاملين في إعداد وصياغة وتنفيذ رؤى شركاتهم.

Abstract Study

The current study aims to reveal the impact of organizational conflict management strategies on increasing organizational trust in the insurance sector. The researcher used the questionnaire as a study tool, as she distributed the questionnaire to the approved sample size 297, and all questionnaires were retrieved, but only eight of them were not valid for the analysis. The results of the study proved:

1. The correlation between the accommodation strategy, the collaboration strategy, and the competition strategy, and overall trust, is a positive correlation.
2. The correlation between the collaboration strategy and both goodwill and competence are a negative and low correlation and the effect is not significant and statistically significant.
3. The transactional leadership style did not affect the relationship between the strategy (avoidance, accommodation) and any dimension of organizational trust.
4. Demographic variables (gender, educational qualification, professional experience) did not affect the morale of the relationship between organizational trust dimensions and any organizational conflict management strategies.

The study recommended the following:

1. The necessity of understanding organizational conflicts as a behavioral concept by administrative leaders and knowing ways to manage them.
2. the insurance companies should raise the level of organizational trust in its four dimensions by setting strategies that allow workers to participate in the preparation, formulation and implementation of the visions of their companies.

الإطار المنهجي

1. مقدمة:

يعد الاهتمام بالعنصر البشري والمحافظة عليه أحد أهم أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها، وأحجامها وطبيعة عملها، كونه العنصر المحرك للعملية الإنتاجية والمورد الحقيقي للمنظمة وإدارتها الفاعلة، وعليه لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة. فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد كل منها على الأخرى لأغراض شتى، وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن تؤدي إلى التعاون أو الصراع والتعارض. فالصراع بين الأفراد والجماعات في المنظمات أمر شائع ومألوف.

والصراع التنظيمي يشمل جميع أشكال وأنواع وصور التعارض وعدم الاتفاق والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات المختلفة، ويتراوح الصراع ما بين ثانوي وهامشي وصراع جوهري ومدمر. كما أن الصراع في المنظمات يمكن أن يحدث على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة، بالتالي فالصراع التنظيمي أمر حتمي لا يمكن تجنبه. ومما لا شك فيه أن مستوى إدارة الصراع تحتل أهمية كبيرة في تشخيص آليات واستراتيجيات معالجته. إذ تتوقف درجة الصراع وحدته في المنظمة على كيفية إدارة هذا الصراع والاستراتيجيات المتبعة في هذا الخصوص.

وفي ظل وجود أزمة الصراعات المتنوعة في المجالات المختلفة والتوجه نحو الفعالية في الأداء كان لا بد لقادة المنظمات من أن يبحثوا عن أسلوب لفهم سلوك الأفراد والتأثير فيه، وفي هذا السياق لاقى مفهوم الثقة داخل المنظمات اهتماماً كبيراً وتبين أن الثقة ترتبط بالأداء الكلي للمنظمات وتؤثر في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

وتعد الثقة التنظيمية القائمة على منهجية علمية شرطاً رئيسياً لنجاح المؤسسة أو المنظمة وتميزها، حيث أن الثقة ضرورية لتحقيق التميز داخل المنظمة وتظهر بوضوح في الأدوار والعلاقات الداخلية، فنمط العلاقات في العمل ومناخ الاتصال المفتوح ومشاركة العاملين وتمكينهم ونظم المكافآت والحوافز كلها تعد بمثابة مؤشرات للثقة التنظيمية. كما أن تنمية الثقة داخل المنظمات تعد مهمة صعبة حيث يؤدي القادة دوراً مهماً في ذلك لأنه يتوجب عليهم إظهار السلوك الجدير بالثقة وتوفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي يساعد على إيجاد الثقة في المنظمة وتعزيزها وتدعيمها. ومن هنا تأتي هذه الدراسة للبحث في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لزيادة الثقة التنظيمية.

2. الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (رمضان، 2001) بعنوان: "إدارة الصراع الشخصي وأثره على الأداء التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى تحديد أي أساليب الصراع أكثر فائدة وأيها أكثر ضرراً للمنظمة وكذلك كيفية إدارة الصراع. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أساليب لإدارة الصراع تطبق على مستوى الفرد والجماعة، وتبين أن هذه الأساليب متباينة بين كليات جامعة دمشق.¹

2- دراسة (العتيبي، 2006) بعنوان: "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات وأسباب الصراع في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها والتعرف على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية المدروسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وطبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 270 ضابطاً.

وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- ✓ إن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات ظهر (متوسط) بشكل عام.
- ✓ أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر ضباط الجوازات بالمديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل جاء على النحو التالي: (محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، تعارض الأهداف).

¹ رمضان، ريم، "إدارة الصراع الشخصي وأثره على الالتزام التنظيمي_ دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة دمشق". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد_قسم إدارة الأعمال، 2001.

✓ أن أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في المديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها تنازلياً جاءت على النحو التالي: (التعاون، التجنب، التنافس).²

3- دراسة (العبيدي، 2008) بعنوان: "استراتيجيات الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة".

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ثلاث استراتيجيات للصراع وأربعة عناصر من العناصر المساعدة لتحقيق أهداف المنظمة وهي (الرضا، الإبداع، العلاقات الإنسانية، الإنتاجية)، وقد أظهرت نتائج الدراسة:

✓ أن القدر الأكبر هو لعنصر العلاقات الإنسانية عند استعمال أسلوب التعاون في إدارة الصراع والتي لها الأثر في زيادة إنتاجية العاملين.³

4- دراسة العطار 2010 بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من 620 فرداً من الموظفين في الوزارات الأردنية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

✓ أن تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبالترتيب الآتي: (التعاون_ الحل الوسط_ التجنب_ المجاملة_ التنافس)، كما أن مستوى الاغتراب الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

✓ أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لاستراتيجيات (التجنب_ المجاملة_ التنافس) في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

✓ أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير (النوع الاجتماعي_ الحالة الاجتماعية) والاغتراب الوظيفي تُعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية_ المؤهل العلمي).

²العنبي، طارق، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها_دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض". رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2006.

³العبيدي، أمل، "استراتيجيات الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق الأهداف". مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 69، 2008.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت:

- ✓ بتزويد المعنيين بحل الصراعات التنظيمية بالمعارف والمهارات اللازمة لإدارة الصراع التنظيمي، وبالطرق التي تعزز الجوانب الإيجابية لأطراف الصراع التنظيمي، من خلال إشراكهم في دورات تدريبية.⁴

5- دراسة (الحيث وعبد العال، 2014) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) وثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفني، تعزيز ثقافة التمكين الإداري) على عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، القدرة على التحليل). ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة التي قام بتطويرها الباحثان لقياس متغيرات الدراسة. وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (Orange) حيث قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثلة بالمدراء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، حيث تم توزيع 100 استبانة وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة 87 استبانة بنسبة 87% من مجتمع الاستبانات الموزعة، وتم استبعاد 4 استبانات لعدم اكتمالها وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- ✓ أن لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) أثر على عناصر الإبداع الإداري.
- ✓ أن لثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفني، وتعزيز ثقافة التمكين الإداري) أثر على عناصر الإبداع الإداري.⁵

6- دراسة (القهيوي، 2015) بعنوان: "أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنماط الصراع، ومفهوم التمكين التنظيمي للعاملين، وكذلك قياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. اعتمدت الدراسة

⁴الطار، سلامة، "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، 2010.

⁵الحيث، أحمد، عبدالعال، سهي، "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري". مجلة جامعة عمان الأهلية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة، 2014.

على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من 80 مدير ومديرة في الشركة محل الدراسة وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وكان من أهمها:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) لأنماط الصراع المتمثلة في (المنافسة، التعاون، المجاملة، التسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

✓ جاء ترتيب الاستراتيجيات المتبعة من قبل العاملين في شركة الفوسفات الأردنية تنازلياً (التنافس_التعاون_التسوية_المجاملة_التجنب)

✓ عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq \alpha$) لنمط التجنب على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت:

✓ بضرورة العمل على زيادة الوعي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأنماطه، وذلك من خلال عقد الدورات المركزة على الظاهرة، ليتم التعامل معها بطريقة عقلانية وصحيحة بالإضافة إلى محاولة التقليل من بعض أسباب حدوث الصراع التنظيمي، وعلى وجه الخصوص محدودية الموارد وعدم تحديد الصلاحيات والأدوار، لكي لا يصبح تأثيرها سلبياً على سير العمل.⁶

7- دراسة (البهي، 2016) بعنوان: "أثر نمط القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بعض أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأدوات المستخدمة هي الاستبيان والمقابلة الشخصية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ تبين من خلال اختبار فرضيات الدراسة أن الأنماط القيادية الإدارية ومع اختلاف أنواعها (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط التحويلي) كان لها

⁶القهوي، ليث، "أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، 2015.

أثر واضح على إدارة الصراع في مطاحن الخادم_ ورقلة_ حيث كانت درجة التأثير قوية مما يعني قبول الفرضيات جميعها.⁷

8- دراسة (راشد، 2017)، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي".

هدف البحث إلى دراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي شملت (مفهوم الصراع وتطوره، أنواع الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) وانعكاساتها في الأداء الوظيفي الذي شمل مستشفى الرشاد التدريبي، بلغت عينة البحث 100 ممرض وممرضة. كانت الدراسة الاستطلاعية والاستبانة هي الوسيلة لجمع المعلومات التي اعتمدها الباحث، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

✓ أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي (استراتيجية التجنب، استراتيجية القوة والسيطرة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية) في بعد الإنتاجية، وبشكل عام هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأجمالي أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على إجمالي الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.00).⁸

9- دراسة (الأشوال والشاوش، 2018) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة على بنك التسليف التعاوني والزراعي في اليمن".

هدفت الدراسة إلى تحديد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة لبنك التسليف التعاوني والزراعي باليمن. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وصممت استبانة خصيصاً لهذا الغرض. يتكون مجتمع البحث من الموظفين في الإدارة العامة للبنك من 400 موظف. تم توزيع 120 استبانة خضعت للتحليل 101 منها، تشكل تقريباً ما نسبته 25% من حجم المجتمع، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

⁷ فاطمة وصيف لبيهي، أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح_ ورقلة_ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.
⁸ علي رحمة راشد، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 98، 2017.

- ✓ أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة، ومرتبة تنازلياً كالتالي: (استراتيجية التسوية، التعاون، التنازل، القوة والسيطرة، التجنب).
- ✓ وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي.
- ✓ أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي أن استراتيجية التعاون والتنازل تعزز من مستوى الالتزام التنظيمي. في حين أن كل من الاستراتيجيات التالية (القوة، التسوية، التجنب) لم تكن ذات دلالة إحصائية وبالتالي لم تستطع تفسير التباين في مستوى الالتزام التنظيمي.

وتوصي الدراسة:

- ✓ بزيادة الاهتمام بإدارة الصراع التنظيمي، وكذلك تشجيع استخدام استراتيجية التعاون واستراتيجية التنازل بين الموظفين كونها تسهم في تحسين مستوى التزامهم التنظيمي.⁹

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Sauquet, 2000) بعنوان: "Conflict and Team Multiple Case

Study in Three Organizations in Spain"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها فريق العمل، والعوامل التي تؤثر عليها في بعض المنظمات الإسبانية لإنتاج وتعلم معارف جديدة من أجل مواجهة تحديات ديناميكية البيئة عالمياً، وتقييم عمليات التعلم كفريق والتعرف على أثر الأساليب التي تُدار بها الصراعات الناتجة عن اختلاف وجهات النظر الشخصية بين أعضاء الفريق. وقد تناولت الدراسة ثلاث منظمات إسبانية تم جمع بياناتها من خلال الملاحظة، والمقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ استخدام أسلوب التعاون في إدارة الصراع يؤدي إلى آثار إيجابية على قدرة الفريق على التعلم، أما استخدام الأساليب الأخرى غير أسلوب التعاون فأنها

⁹الأشول، محمد، الشاوش، زايد، "استراتيجيات إدارة الصراع وأثرها على الالتزام التنظيمي_ دراسة حالة على بنك التسليف التعاوني والزراعي في اليمن". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 4، 2018.

تؤثر تأثيراً سلبياً على عمليات تعلم الفريق خاصة العمليات التي تحتاج إلى كثير من الإدراك العقلي.

- ✓ هناك عوامل تؤثر على الطريقة التي يعبر بها أعضاء الفريق عن وجهات نظرهم المختلفة والتي يتعاملون على ضوءها مع الآخرين، ومن أهمها: نوعية المعرفة التي ينتجها الفريق، نوعية المهمة، وأسلوب القيادة.
- ✓ تتأثر أساليب إدارة الصراع لدى فريق العمل بعدة عوامل من أهمها: سلوكيات القيادة، نوعية المهمة، الثقافة التنظيمية.

2- دراسة (Meyer, 2004) بعنوان: "Organizational Response to Conflict and Outcomes"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية استجابة المنظمة لتأثير الصراع على كمية وكثافة الصراع المستقبلي وتأثيراته السلبية على نتائج العمل، وتكونت عينة الدراسة من 3374 موظف حكومي في منظمة واحدة تقدم الخدمات المباشرة للزبائن وهذه المنظمة لديها 10010 موظف، مقسمين على 387 وحدة إدارية ومكتبية، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS وتم في هذه الدراسة المقطعية ذات المتغيرين دراسة العلاقة بين أسلوب تعامل المدراء مع الصراع ومؤشرات الإنتاجية ومعدل الصراع، حيث أنه كلما استخدم المدراء أسلوب الإكراه (القوة) للتعامل مع الصراع أدى ذلك إلى زيادة معدلات حوادث العمل، والغياب والعمل الإضافي. ومن النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة:

- ✓ أن الصراع التنظيمي مكلف، وعدم حل هذه الصراعات يمكن أن ينتج عنه سلوك معادي للجميع، وميل خفي للانتقام، ومزيد من العنف.¹⁰

3- دراسة (Ikeda et al, 2005): بعنوان: "Organizational Conflict Perceived by Marketing Executives"

هدفت الدراسة إلى مناقشة ظاهرة الصراع، ودراسة بعض الاستراتيجيات للتغلب عليها، وكما يناقش مفاهيم العمل لتطوير وسائل التسويق والتغلب على الصراعات الناتجة عن ذلك، واستهدفت الدراسة المدراء التنفيذيين للتسويق في البرازيل. وأظهرت النتائج أن أكثر الصراعات كانت في

¹⁰Meyar, S. (2004), "Organizational response to conflict and outcomes", national association of social workers, vol.28, no.3, pp.211_314.

مجال التسويق نفسه، خصوصاً إذا كان العمل في نفس المنطقة ولمنتجات متقاربة في الاستخدام، وقد بينت الدراسة كذلك أن الاتصال هو أحد المصادر الرئيسية للصراع، وكذلك التوقعات المختلفة والهيكل التنظيمي.

وترى الدراسة أن الصراعات هي جزء من الطبيعة البشرية وأنه من المهم للغاية دراسة هذا الموضوع ليس فقط للأغراض النظرية للممارسات التنظيمية، وتشير إلى أن لتحليل الصراعات وقراراتها دوراً هاماً في المنظمات الخاصة والعامة والسياسية، وكذلك في المنازعات القضائية والعمل، وفي العمليات العسكرية وفي حالات أخرى كثيرة، وفي التسويق نخصص قدراً كبيراً من الاهتمام بالمستهلك بدلاً من القضايا التنظيمية، ومع ذلك لا نستطيع القول أن هذا النهج هو الأكثر مناسبة، لأن الانتباه إلى جانب واحد لا يلغي أو يقلل من أهمية الآخر، وكذلك فإن فهم البيئة التنظيمية والعلاقة بين أعضاء المنظمة أمر حيوي لفعالية كافة عناصر العمل بما في ذلك التسويق. وقد أوصت الدراسة وفقاً لنتائج المسح الميداني:

✓ بضرورة إيلاء اهتمام خاص لمشاكل الاتصالات، والتوقعات المختلفة، ومشاكل الهيكل التنظيمي، لما لها من تأثير مباشر على طبيعة الصراع في مجال المدراء التنفيذيين للتسويق. وينبغي أيضاً الاهتمام بالصراعات الداخلية التي تندلع داخل مجال التسويق، وداخل المجالات ذات الصلة مثل مجال المبيعات.¹¹

4- دراسة (Kim, 2008) بعنوان: "An Examination Between The

Relationship of Conflict Management Style and Employees, Satisfaction "

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أنماط الصراع ورضا المرووسين وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 139 مفردة من العاملين في الصناعات الرئيسية في ماليزيا بما في ذلك الخدمات والتصنيع والبناء. وأثبتت النتائج:

✓ أن أسلوب المساواة في إدارة الصراع هو أكثر الأساليب قبولا لدى العاملين ويؤدي لإحساسهم بالرضا الوظيفي.¹²

¹¹Ikeda, A. Veludo_de_olivia, T. Campomar, M. (2005), "Organizational Conflict Perceived by Marketing Executives", Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol.10, No.1, PP.22_28.

¹²Lee, K. (2008), "An Examination Between The Relationship of Conflict Management Style and Employees, Satisfaction", International Journal of Business and Management, Vol.3, No.9, PP.11_25.

5- دراسة (Liang et al, 2009) بعنوان: "The Effects of Personality Traits and Conflict Management on Organizational Commitment, A Case Study of Taiwan Financial Services Personal"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير كل من الصفات الشخصية وإدارة الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي. وتم اعتماد نمط دراسة الحالة في هذه الدراسة حيث تم استخدام الاستبانة في جمع المعلومات حيث تم توزيع 110 استبانة على الموظفين وجمع منها 912 وكانت 865 منها فعالة أي ما نسبته 77% وأكدت نتائج الدراسة أن:

- ✓ إدارة الصراع عن طريق المنافسة يرتبط بشكل إيجابي مع الالتزام التنظيمي للموظفين.
- ✓ إدارة الصراع عن طريق التعاون يرتبط بشكل قوي إيجابي مع الالتزام التنظيمي للموظفين.

يتضح من الدراسة أن هناك فروق تختلف من نمط إلى آخر من أنماط إدارة الصراع التنظيمي في ارتباطها وتأثيرها على الالتزام التنظيمي لذلك كان من الأهمية بمكان العمل تعزيز استخدام نمطي التعاون والمنافسة، لما لهما من تأثير إيجابي على الالتزام.¹³

6- دراسة (Salami, 2009) بعنوان: "Conflict Resolution Strategies and Organizational Citizenship Behaviour: The Moderating Role of Trait Emotional Intelligence."

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات حل الصراع وسلوك المواطن التنظيمية وعلى الدور الوسيط لسمة الذكاء العاطفي. وتمثلت عينة الدراسة من 320 موظف عمومي تم اختيارهم من خمس ولايات في جنوب غرب نيجيريا وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

¹³Liang, C. Sheng, H. Ming, T. (2009), "The Effects of Personality Traits and Conflict Management on Organizational Commitment_ A Case Study of Taiwan Financial Services Personal", The Journal of International Management Studies, Vol.4, No.1, PP.20_29.

- ✓ وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات (السيطرة، التنازل) وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات (التسوية، المنافسة، التعاون) وسلوك المواطنة التنظيمي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت:

- ✓ بضرورة قيام الأخصائيين النفسيين بتطوير برامج لتعزيز الذكاء العاطفي وحل الصراع لدى كل من المرؤوسين والرؤساء في منظمات الأعمال.¹⁴

7- دراسة (Abdul Azeez et al, 2010) بعنوان: "Empirical Study of The Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كل من أنواع الصراع في منظمات الخدمات النيجرية، والأنماط المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي في منظمات الخدمات النيجرية. وكيفية تأثير الأنماط المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي، في منظمات الخدمات النيجرية بهدف التوصل إلى سبل تحسين أداء وإنتاجية هذه المنظمات. ومنهج البحث هو المنهج الوصفي، ويستخدم الاستبانة لجمع البيانات وتم توزيع الاستبانة على 120 من مديري الفنادق وشركات الطيران والنقل البري وشركات التأمين في لاغوس ميتروبوليس. وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج نذكر أهمها:

- ✓ السبب الرئيسي للصراعات التنظيمية هو نقص الموارد ولذلك من المناسب أن تعمل المنظمة على ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لصالح المنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين.
- ✓ إن أكثر الوسائل المستخدمة في إدارة الصراع من قبل المديرين هي المفاوضة والتعاون والتجنب.
- ✓ إذا ما تم إدارة الصراع بصورة صحيحة فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين أداء هذه المنظمات.¹⁵

¹⁴Salami, S. (2009), "Conflict Resolution Strategies and Organizational Citizenship Behaviour: The Moderating Role of Trait Emotional Intelligence", Europ's Journal of Psychology, Vol.38, No.1, PP.41_63.

8- دراسة (Kehinde, 2011) بعنوان: "Impact of Conflict Management on

Corporate Productivity: Evaluative Study"

هدفت هذه الدراسة المسحية إلى استعراض مصادر، أنواع، أسباب، والآثار المترتبة على الصراع والإدارة الفعالة له على إنتاجية المنظمة. وذلك بالتطبيق على عينة بلغ حجمها 50 فرداً من جميع المستويات الوظيفية في أحد البنوك التجارية. كشفت الدراسة عن أن أبرز أسباب ضيق الموظفين والتي قد تؤدي إلى نشأة الصراعات هي عدم توفير الرعاية اللازمة لهم بكل أشكالها والتعويضات الكافية في حالة الإصابة وعدم كفاية الاتصالات. كما توصلت الدراسة إلى:

✓ أن المديرين يفضلون استراتيجيات التسوية، الهيمنة على الصراع، وأظهرت النتائج أيضاً أن استراتيجيات إدارة الصراع كانت مفيدة نسبياً في التقليل من حدوث صراعات مدمرة كما كان لاستراتيجيات إدارة الصراع آثار إيجابية على إنتاجية العمل.¹⁶

9- دراسة (Gonger et al, 2013) بعنوان: "Organizational Conflict

Management Strategies on Employee Job Satisfaction: A Case

Study of Nzoia Sugar Company"

تناولت هذه الدراسة المسحية أنواع الصراعات الموجودة في بيئة العمل، والأسباب الرئيسية لها والعوامل المؤثرة في اختيار نمط التعامل مع الصراع بواسطة الإدارة وتأثير استراتيجيات إدارة الصراع على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة نزويا للسكر بكينيا. وذلك بالتطبيق على عينة بلغ حجمها 400 مفردة من العاملين في مستويات إدارية مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأسباب الرئيسية للصراعات في شركة نزويا للسكر هي عدم كفاية المرتبات والأجور، والعمل الزائد والإجهاد، عدم الترابط بين الإدارات، عدم القدرة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، انخفاض

¹⁵Hotepo, o. Asokere, A. AbdulAzeez, I. Ajemunigbohun, S. (2010), "Empirical Study of The Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria", Business and Economic Journal, Vol.20, No.15, PP.1_9.

¹⁶Kehinde, O. (2011), "Impact of Conflict Management on Corporate Productivity: Evaluative Study", Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1, No.5, PP.44_49.

الرضا الوظيفي، الصراع على السلطة. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن استراتيجية التعاون والتسوية من أكثر استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة في إدارة الصراع. وأن العوامل الأساسية التي تحدد اختيار استراتيجيات معينة لإدارة الصراع هي طبيعة الصراع المتعامل معه، سياسة المنظمة، شدة الصراع، أهمية المشكلة وتصورات المديرين.¹⁷

10- دراسة (Awan & Saeed, 2015) بعنوان: "Conflict Management and

Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank"

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع وأسبابه، والحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المنظمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من 201 موظف هم جميع العاملين لدى بنك أسكاري المحدود في باكستان. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- ✓ عدم وجود أثر لآراء المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الصراع يُعزى لمتغير التعليم.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أسباب الصراع يُعزى لمتغير الجنس.
- ✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصراع على الأداء التنظيمي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت:

- ✓ بضرورة اعتماد الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي تعمل على تحسين أداء المنظمة. وضرورة ضمان التدفق الحر للاتصال بين الإدارة والموظفين، فضلاً عن تعزيز العلاقات الشخصية بين زملاء العمل لرفع معنوياتهم.¹⁸

¹⁷George, G. Miroga, J. Omweri, A. (2013), "Organizational Conflict Management Strategies on Employee Job Satisfaction: A case Study of Nzoia Sugar Company", Europe Journal of Business and Management, Vol.5, No.3, PP.177_186.

¹⁸Awan, A. Saeed, S. (2015), "Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank", Research Journal of Finance and Accounting, Vol.6, No.11, PP.88_103.

11- دراسة (Debas&Narayana, 2016) بعنوان: "The influence of gender on

conflict management styles: A study among Employees of public Banks in Ethiopia"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الجنس على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في بنوك القطاع العام في إثيوبيا، حددت الدراسة الجنس كمتغير مستقل، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (الاندماج، التجنب، التنازل، السيطرة، الالتزام) كمتغيرات تابعة.

شملت عينة الدراسة على 301 موظفاً يعملون في البنوك العامة الأثيوبية، وتوصلت الدراسة إلى **نتيجة مفادها:**

- ✓ أن الجنس يؤثر على اثنين فقط (التنازل و الاندماج) من بين الأساليب الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي
- ✓ كما أظهرت نتيجة أخرى للتحليل الإحصائي أنه وسطياً الرجال هم أكثر اندماجاً وتنازلاً وإلزاماً وتجنباً وهيمنة من النساء في إدارة الصراع التنظيمي.¹⁹

12- دراسة (Brewer et al, 2018) بعنوان: "Gender role, Organizational status and conflict management styles"

أجريت هذه الدراسة في جنوب استراليا لاختبار العلاقة بين دور الجنس وحالة المنظمة وسلوك إدارة الصراع للذكور والإناث في ثلاث منظمات متشابهة. وشملت عينة من 118 فرداً وبمقارنة الدور وجد أن دور الإناث سجل درجة أعلى في نموذج التجنب للصراع بينما وجد أن للذكور دوراً مسيطراً في نموذج إدارة الصراع، كما أكدت الدراسة أن للإدارة الدنيا دوراً هاماً في الطاعة وتقادي الصراع، بينما كان للإدارة العليا دوراً مهماً في نموذج احتواء الصراع.²⁰

¹⁹Debad&Narayana, A&E. (2016)," The influence of gender on conflict management styles", *International journal of science & Research (IJSR)*, VOL.5,No.3.

²⁰Brewer&Mitchell&Weber, N&P&N.(2018), "Gender role, organizational status and conflict management styles", *the international journal of conflict management*, vol.13,No.1.

13- دراسة (Chen et al, 2019) بعنوان: "Emotional intelligence and conflict management styles"

سعت الدراسة إلى دراسة علاقة الأثر بين مكونات الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التجنب، السيطرة، التعاون، التسوية، الدمج). حيث كانت عينة البحث مجموعة من المدراء في أحد الشركات الصينية، وأكدت نتائج الدراسة:

أن المدراء على مستويات مختلفة يتبنون أساليب مختلفة لإدارة الصراعات التنظيمية عند التعامل مع مرؤوسيه، وأقرانهم ورؤسائهم.

تبين أن الإناث من المدراء يميلون إلى استخدام أسلوب السيطرة، بينما كان المدراء أكثر ميلاً إلى تبني أسلوب الدمج، والتجنب، والسيطرة، والتسوية حسب الموقف.

كما تبين أن المدراء الذين ينظمون عواطفهم ويستخدمون العاطفة بشكل فعال في الصراع فيميلون إلى استخدام أسلوب التجنب، والدمج السيطرة.²¹

الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (الرواشد، 2013) بعنوان: "الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في

الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك_ الطفيلة _معان)."

هدفت الدراسة إلى معرفة الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية للعاملين في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك_ الطفيلة _معان) في جنوب الأردن، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة، وبلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها 553 استبانة، وقد تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ وجود أثر الارتباط الوظيفي في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك_ الطفيلة _معان) في جنوب الأردن.
- ✓ أن أبعاد الارتباط الوظيفي تفسر ما مقداره 62,3% من التباين في الثقة التنظيمية.

²¹Chen, H. Xu, X. Philips, P. (2019), "Emotional intelligence and conflict management styles", international journal of organizational analysis, Vol.27, No.3, pp.458_470.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة قيام الدوائر الحكومية موضع الدراسة بأخذ دورها في الاهتمام بأبعاد الارتباط الوظيفي وتعزيزها لما لها من أثر في تحسين الأداء، وزيادة رضا العاملين، وتحسين مستوى الثقة التنظيمية.²²

2- دراسة (زاهر والسلامة، 2014) بعنوان: "أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سوريا".

اهتم البحث بأهمية دور الثقافة في المؤسسات التعليمية السورية وبوجود الثقة المتبادلة بين موظفي هذه المؤسسات وإدارتها إذ اعتمد الباحثان على ثلاثة مؤسسات تعليمية تؤلف المجتمع البحثي (المعهد العالي لإدارة الأعمال_ المعهد العالي للتنمية الإدارية_ المعهد الوطني للإدارة العامة). عينة تكونت من 210 موظفين على رأس عملهم. وتمثلت أداة البحث في استبانة أعدها الباحثان لغرض البحث بعد تحكيمها من ذوي الاختصاص، من أجل بيان الصدق والثبات، وتكونت أداة البحث من محورين أساسيين هما: محور خاص بثقافة الإدارة، ومحور خاص بثقة الموظفين في إدارة المؤسسات التعليمية، بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية كمعامل الارتباط، واختبار (T_TEST) واختبار التباين (ANOVA) ومعامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقياس أداة البحث. وكانت نتائج البحث كما يلي:

- ✓ تؤثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية، تأثيراً معنوياً موجباً.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، الدخل، الخبرة، المستوى الوظيفي).²³

3- دراسة (إسماعيل و وراق، 2015) بعنوان: "أثر تطوير المسار المهني في الثقة التنظيمية".

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر عملية تطوير المسار المهني للعاملين في الثقة التنظيمية وذلك من خلال التركيز على إسهام المشرف في هذه العملية. يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في القطاع المصرفي الخاص في مدينة دمشق، وقد بلغت عينة البحث 400 عامل من المصارف الخاصة. لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فقد جمعت البيانات الثانوية من الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة في حين شكل الاستبيان أداة البحث الرئيسية لجمع البيانات

²²الرواشدة، إيداد، "الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية للعاملين في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان)". مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، 2013.

²³زاهر، تيسير، السلامة، زكريا، "أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سوريا_ دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية، والمعهد الوطني للإدارة العامة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2014.

الأولية. حُللت بيانات الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إذ تم احتساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إضافة لاختبار فرضيات البحث من خلال تقنية الانحدار الخطي. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- ✓ يسهم المشرف بشكل مقبول نوعاً ما في تطوير المسار المهني لمروؤوسيه.
- ✓ يؤثر إسهام المشرف في تطوير المسار المهني للعاملين بشكل معنوي وإيجابي في خلق الثقة بالمشرف وبالمنظمة.²⁴

4- دراسة (بوبكر، 2016) بعنوان: "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في

ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط".

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. تكون مجتمع الدراسة من أفراد الحماية المدنية لولاية وهران، والبالغ عددهم 1425 فرداً، وكان حجم العينة 586 فرداً. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والمنهج الاستدلالي لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها ووظف الاستبانة كأداة لدراسته. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ أن مستوى تمكين أفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان منخفضاً نسبياً، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة للمقياس (أهمية العمل، حرية التصرف، الفاعلية الذاتية، التأثير) بمتوسط حسابي عام يساوي 2,15 من 5.
- ✓ أن مستوى الثقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً وذلك من خلال الأربعة للمقياس (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المديرية لكفاءتها، الثقة بإدارة المديرية لفعاليتها) بمتوسط حسابي عام يساوي 2,40 من 5.
- ✓ إن مستوى جودة الحياة الوظيفية لأفراد الحماية المدنية لولاية وهران كان متوسطاً، وذلك من خلال الأبعاد الستة للمقياس (الالتزام التنظيمي، التكوين والتعليم، التصميم الوظيفي، فرق العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، التقليل من ضغوط العمل) بمتوسط حسابي عام يساوي 2,59 من 5.

²⁴إسماعيل، حسان، وراق، أحمد، "أثر تطوير المسار المهني في الثقة التنظيمية_ دراسة ميدانية عن المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 3، 2015.

كما بينت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين، والثقة التنظيمية، وبين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وأن العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف متغير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.²⁵

5- دراسة (عمران و عبد السلام، 2016) بعنوان: "دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارة العامة بجامعة سبها، حيث بلغت عينة الدراسة 40 مفردة وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وأعطيت لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي، و تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بقصد التوصل إلى الحكم المناسب على استجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومعرفة اتجاهاتهم، وأظهرت نتائج الدراسة:

✓ وجود علاقة قوية بين متغيرات الثقة التنظيمية والتوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وكانت أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتقانة الاتصالات والمعلومات واستخدامها في دعم وتحسين مستويات العمل من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بهذه المنظمات.²⁶

6- دراسة (الكريم، 2017) بعنوان: "أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي، وعلى أي من عناصر الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة) الأكثر تأثيراً على التطوير التنظيمي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات الأولية، ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز من مختلف الإدارات. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع لإجراء الدراسة عليهم بلغ حجمها 377 موظفة من مجتمع حجمه 1738 موظفة إدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة (المركز الرئيسي). وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

²⁵بويكر، ساخي، "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط". كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، رسالة ماجستير منشورة، 2016.

²⁶عمران، حسن، عبدالسلام، عبدالسلام، "دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها_ دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة". مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية/ والتطبيقية)، المجلد15، العدد2، 2016.

✓ أن غالبية عينة الدراسة من الموظفين موافقات على أهمية الثقة بالمشرفين، وموافقات على أهمية وجود الثقة بين زملاء العمل وموافقات على أهمية وجود الثقة بإدارة الجامعة وبين التطوير التنظيمي لدى موظفات الجامعة.

✓ أن عناصر الثقة تؤثر بنسب متفاوتة في التطوير التنظيمي، فعنصر الثقة بإدارة الجامعة جاء في المقدمة يليه عنصر الثقة بالمشرفين ثم عنصر الثقة بزملاء العمل، أيضاً اتضح أنه لا يوجد علاقة دالة إحصائياً بين كل من العمر والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والراتب الشهري والتطوير التنظيمي، بينما توجد علاقة دالة إحصائياً بين كل من المنصب والتطوير التنظيمي.²⁷

7- دراسة (دراوشة، 2017) بعنوان: "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، تكونت عينة الدراسة من 378 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وللتحقق من أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من 32 فقرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة بينما مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على درجة العدالة التنظيمية يُعزى للمتغيرات التالية: نوع الجامعة_ الرتبة الأكاديمية وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية، ولصالح رتبة أستاذ.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس.

كما كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس:

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير نوع الجامعة، أو الرتبة الأكاديمية، أو الجنس.

✓ وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.²⁸

²⁷الكريم، نهى، "أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة)". كلية الاقتصاد والإدارة_ جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، 2017.

²⁸دراوشة، نجوى، "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 3، 2017.

8- دراسة (النجار، 2018) بعنوان: "أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين (المديرين ونوابهم ومساعدتهم) في الإدارات العامة في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان والبالغ عددها 13 بنك، من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، إذ تضمنت 52 فقرة بمقياس ليكرا الخماسي. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد وتحليل الانحدار الهرمي لقياس الأثر المعدل للثقة التنظيمية. تم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ عددها 254 فرداً كانت نسبة استجابتهم 90,15%، وقد بينت نتائج الدراسة:

✓ مستوى عال من التطبيق لكل من متغيرات الدراسة (إدارة المواهب، الثقة التنظيمية، سمعة البنك).

✓ وجود أثر معنوي لإدارة المواهب على السمعة التنظيمية حيث بلغت قيمة درجة التأثير $\beta = 0,721$

✓ أن الدور المعدل للثقة التنظيمية كان بزيادة أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية، إذ بلغت نسبة التحسن في تفسير التباين الحاصل في السمعة التنظيمية بنسبة 5,8%.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة على الاهتمام بإدارة المواهب وبناء خطط واضحة لجذب الموهوبين وإيجاد سياسات تساعد على تطويرهم مهنيًا ومراعاة مصالحهم، وتوفير المناخ الذي يشجع على الإبداع والابتكار، وتوفير كافة المتطلبات الفنية والتقنية لتطوير الخدمات المقدمة، بما يسهم بشكل فاعل في تحسين سمعة البنك وزيادة مستوى رضا العملاء وولائهم.²⁹

9- دراسة (زكريا، 2018) بعنوان: "أثر الثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى ممارسات أخلاقيات الأعمال في الشركات السودانية، واختبار الثقة التنظيمية بأبعادها كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات أخلاقيات الأعمال وأداء

²⁹النجار، محمد، "أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية _ دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان". كلية الأعمال _ قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، 2018.

العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء نموذج اعتماداً على الدراسات السابقة ونظرية التبادل الاجتماعي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في عينة من الشركات العاملة بولاية الخرطوم، حيث وزعت 350 استبانة للشركات موضع الدراسة استردت منها 318 استبانة بنسبة بلغت 91% وقد توصلت الدراسة إلى:

- ✓ وجود أثر إيجابي بين ممارسات أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين والثقة التنظيمية.
- ✓ وجود أثر إيجابي بين الثقة التنظيمية وأداء العاملين.
- ✓ أن أبعاد الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين.³⁰

10- دراسة (ديب وزعتر، 2018) بعنوان: "تقويم مدى تبني الثقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين".

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم تبني مفهوم الثقة التنظيمية في جامعة تشرين، حيث استخدم البحث المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث، وقد تم توزيع الاستبيان على 370 فرد من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين، ومن ثم أجريت الدراسة الميدانية في الجامعة. وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد فروق جوهرية بين مستوى الثقة كأحد أبعاد رأس المال الاجتماعي السائدة حالياً في الجامعة محل الدراسة، وبين مستوى الثقة الواجب توافرها في الجامعة محل الدراسة. ثم قدمت ملخص لأهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- ✓ تبين أن أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة لديهم ثقة بإدارة الجامعة وبالمشرفين وبزملاء العمل.

ثم تم عرض بعض المقترحات والتوصيات والتي من أهمها:

- ✓ يجب الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة وأعضاء الهيئة التعليمية وتطويرها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية.³¹

³⁰ عبدالشكور، زكريا، "أثر الثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين_ دراسة عينة من الشركات العاملة بولاية الخرطوم". كلية الدراسات العليا_ قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، 2018.

³¹ ديب، كندة، زعتر، نيفين، "تقويم مدى تبني الثقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين_ دراسة مسحية". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 40، العدد 4، 2018.

1- دراسة (Dammen, 2001) بعنوان: "The Effects of Organizational

Structure on Employee Trust and Job Satisfaction"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة التي تربط بين مستوى الثقة التنظيمية للفرد والرضا الوظيفي، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج التحليلي مستخدماً أداة الاستبانة المقننة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت 100 موظف، وتم قياس الثقة من خلال أربعة أبعاد (الانفتاح_الصدق_الموثوقية للموظفين_تحديد الهوية)، وأسفرت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

- ✓ وجود علاقة بين مستوى الفرد للثقة التنظيمية والرضا الوظيفي العام.
- ✓ وجود علاقة كبيرة بين هياكل المنظمة والمستويات الإجمالية لكل من الثقة والرضا الوظيفي.³²

2- دراسة (Aryee, et al, 2002) بعنوان: "Trust as a Mediator of The

Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقة كعامل وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية ومخرجات العمل ، اختبار لنموذج التحول الاجتماعي، طبقت الدراسة في الهند، وتم الحصول على المعلومات من خلال استطلاع آراء عينة من موظفي القطاع العام، واستخدامها في اختبار نموذج التحول الاجتماعي لسلوكيات واتجاهات الموظفين في العمل. وكانت من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- ✓ أن أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية_الإجرائية_التفاعلية) مرتبطة بالثقة بالمنظمة.
- ✓ أكدت أن عدالة التعاملات مرتبطة أكثر بثقة الموظف بالمدير.
- ✓ أكدت أن الثقة في المنظمة تعد مرتبطة بشكل جزئي كعامل وسيط بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وبين اتجاهات العمل بالنسبة للرضا الوظيفي، وترك العمل والالتزام الوظيفي، ولكنها تعد مرتبطة بشكل كلي في العلاقة بين عدالة التعاملات واتجاهات

³²Dammen, K. (2001), "The Effects of Organizational Structure on Employee Trust and Job Satisfaction", the graduate school university of Wisconsin_Stout.

العمل. وفي المقابل فإن الثقة بالمدير مرتبطة بشكل كلي في علاقة العدالة الإجرائية واتجاهات العمل في الأداء والإنجاز.³³

3- دراسة (Rawlins, 2008) بعنوان: "Measuring The Relationship Between Organizational Transparency and Employee Trust"

تناولت هذه الدراسة الثقة من حيث : الثقة المطلقة، الجدارة، النزاهة، النية الحسنة، وكذلك الشفافية المتمثلة في: الشفافية المطلقة، المشاركة، المعلومات، المساءلة، السرية. وأرسلت دعوة بالمشاركة بالإيميل إلى 1200 من الموظفين، حيث شملت كافة فئات الموظفين بالمؤسسة الصحية: إداريين، وأطباء، وممرضين، وغيرهم. واستغرق المسح حوالي 5 أيام وأكملت الدراسة 385 استبياناً، وكانت الاستبيانات الصالحة للتحليل 361 استبياناً. وقد توصلت الدراسة إلى:

- ✓ أن الارتباط بين الثقة والشفافية كبير 0,75 مما يدل على أن هذين المفهومين يرتبطان بشكل كبير في عقول الموظفين الذين شاركوا في هذه الدراسة.
- ✓ أظهرت مصفوفة الارتباطات أيضاً ارتباطاً متوسطاً إلى حد كبير ما بين الثقة والشفافية قد تراوح بين 0,47 إلى 0,81، مما يشير إلى التداخل العقلي لهذين المفهومين في عقول موظفي المستشفى. والمساءلة والمعلومات الأساسية والسرية كانت من مكونات الشفافية التي ربطها موظفو المستشفى أكثر بمفهوم الثقة.³⁴

4- دراسة (Tan & Lim, 2009) بعنوان: "Trust in Co-workers and Trust in Organization"

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة في زملاء العمل والمنظمات وأثرها على الالتزام التنظيمي والأداء. وقد طبقت الدراسة على أربع عشرة وكالة تباع منتجات للتأمين بالصين، وقد بلغ عدد الأفراد 226 وكيلاً، وتوصلت الدراسة إلى:

- ✓ أن الثقة التنظيمية في المنظمات تتوسط العلاقة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي والأداء.

³³Aryee, S. Badhwar, P. Chen, Z. (2002), "Trust as a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes, Test of a social Exchange Model", journal of organizational behaviour, vol.23, No.3, pp.267_285.

³⁴Rawlins, B. (2008), "Measuring The Relationship Between Organizational Transparency and Employee Trust", public relations journal, vol.2, No.2, pp.1_21.

5- دراسة (Norman, et al, 2010) بعنوان: "The Impact of Positivity and

Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتهم. وتمثلت عينة الدراسة بـ 304 مشارك تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية لاختبار فرضيات الدراسة التالية: توجد علاقة إيجابية بين تبني الرئيس للقدرات النفسية وثقة المرؤوسين فيه. وتوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين شفافية اتصال الرئيس وثقة التابعين فيه، توجد علاقة إيجابية بين شفافية اتصال الرئيس وتقييم التابعين لفعاليتهم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتهم.
- ✓ إن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة.
- ✓ أن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المنظمة.
- ✓ ينتج عن إحساس المديرين بالثقة بنتائج إيجابية تتمثل في الرضا، والالتزام ومستوى متميز في الأداء.
- ✓ أن الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- ✓ ضرورة إتباع أساليب أكثر شفافية في التعامل مع المرؤوسين بهدف زيادة الثقة بالرؤساء خاصة في أوقات تراجع أداء المنظمة.
- ✓ ينبغي على الرؤساء أن يكونوا أكثر إيجابية في تعاملاتهم من خلال زيادة الثقة بقدرات المرؤوسين وإمكاناتهم، والتخلي بروح التفاؤل، والمرونة والتأقلم مع الأحداث المختلفة
- ✓ التي تتعرض لها المنظمة، والإصرار على تحقيق النجاح ووضع الخطط اللازمة لذلك.³⁵

³⁵Norman, S. Avolio, B. Luthans, F. (2010), "The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness", Leadership Quarterly, vol.21, No.3, pp.350_364.

6- دراسة (Kath, et al, 2010) بعنوان: "The Role of Organizational Trust in

Safety Climates Influence on Organizational Outcomes"

استناداً إلى عناصر نظرية التبادل الاجتماعي وغيرها من تصورات الثقة، تم تطوير نموذج يضع الثقة التنظيمية كمكون أساسي للعلاقة التي يتمتع بها مناخ الأمان مع النتائج التنظيمية. وعلى وجه التحديد، حدد النموذج أن جانبيين من مناخ السلامة_ اتصالات السلامة التصاعدية ومواقف الإدارة تجاه السلامة_ سيكون له علاقة إيجابية بالثقة التنظيمية. ومن شأن زيادة مستويات الثقة أن تتنبأ بعد ذلك بزيادة الحافز على الانخراط في سلوكيات مأمونة تتعلق بالوظائف، وزيادة الرضا الوظيفي، وانخفاض دوران الموظفين. وفرضت فرضية أخرى ما إذا كانت أهمية السلامة في العمل من شأنها أن تعوق العلاقة بين مناخ الأمان والثقة. وأجريت بحوث استطلاع على الإنترنت مع 599 موظف من 97 مجموعة عمل عبر سلسلة متاجر البقالة نيو إنجلاند. وتشير النماذج الخطية الهرمية إلى:

- ✓ دعم الثقة في التوسط في العلاقة بين مناخ السلامة والنتائج التنظيمية.
- ✓ العلاقة بين مناخ السلامة والثقة أقوى داخل مجموعات العمل حيث كانت السلامة الأكثر أهمية.³⁶

7- دراسة (Oktug, 2012) بعنوان: "The Effects of Organizational Trust on

Employee Decision Making Styles"

هدفت الدراسة إلى فحص أثر الثقة التنظيمية على أنماط اتخاذ القرارات لدى عينة من الموظفين في الحياة المهنية، وأجريت الدراسة على عينة من 120 أكاديمي منهم 60 ذكور، و60 إناث، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من الجامعات الكبرى في إسطنبول، وتم استخدام استبيان ملبورن (1997) المترجم إلى اللغة التركية بواسطة دينيز (2004) وينقسم إلى بعدين الأول تقدير الذات في اتخاذ القرارات، وتدابير صنع القرار، حيث استخدم الباحث البعد الثاني فقط والذي يتضمن محاور (اليقظة، أسلوب اتخاذ القرار، التسويق في اتخاذ القرار)، واستبيان الثقة التنظيمية بواسطة (بورو وآخرون 2007) وكانت من أهم النتائج:

³⁶Kath, L. Magley, V. Marmet, M. (2010), "The Role of Organizational Trust in Safety Climates Influence on Organizational Outcomes", Accident Analysis and prevention, vol.42, pp.1488_1497.

- ✓ أن الثقة التنظيمية لها أثر إيجابي ومفيد على أساليب وأنماط صنع القرار.
- ✓ أن هناك علاقة طردية قوية بين الثقة التنظيمية ومحاور تدابير صنع القرار (اليقظة، أسلوب اتخاذ القرار، التسويق في اتخاذ القرار).

8- دراسة (Farooq, et al, 2013) بعنوان: "The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms"

تبحث هذه الدراسة العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع الالتزام العاطفي (أحد أبعاد الالتزام التنظيمي)، من خلال الثقة التنظيمية والهوية التنظيمية الذين يلعبان دور متحولات وسيطة في هذه العلاقة، وتبني نظريتي التبادل الاجتماعي والهوية الاجتماعية كأساسين يحددان النتائج الأولية لممارسات المسؤولية الاجتماعية وهما مستوى الثقة التنظيمية والهوية التنظيمية. تم اختبار هذه العلاقة من خلال 378 استبانة ورقية وزعت يدوياً كانت صالحة للتحليل من 609 استبانات موزعة. شُكلت عينة الدراسة من موظفي الشركات المحلية ومتعددة الجنسيات العاملة في باكستان. وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS وأظهرت النتائج ما يلي:

- ✓ أهمية الهوية التنظيمية والثقة التنظيمية في بناء الالتزام التنظيمي العاطفي تجاه ممارسات المنظمات للمسؤولية الاجتماعية بأنواعها (المسؤولية تجاه أصحاب المصالح والمجتمع والبيئة والموظفين والمستهلكين).
- ✓ أن المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين هي المحدد الأقوى للثقة التنظيمية والهوية التنظيمية اللذين يؤثران بدورهما في الالتزام التنظيمي العاطفي.³⁷

9- دراسة (Tong , 2015) بعنوان: "Financial Communication in Initial Public Offerings: Risk Estimate in The Interplay of Organizational Trust, Organizational Reputation and Media Influences"

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج للاتصالات المالية للتحقق من عملية توصيل إشارات المخاطر بين الشركات المدرجة والمستثمرين في الاكتتابات العامة. أجريت الدراسة على عينة مكونة من

³⁷Farooq, O. Payaud, M. Merunke, D. Florence, P. (2013), "The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms, Journal of Business Ethics, vol.125, No.4, pp.563_580.

212 من المستثمرين في الاكتتابات العامة في بورصة هونغ كونغ لدراسة كيفية تقدير المخاطر للمستثمرين الأفراد والتي تتأثر بثلاثة من عوامل الاتصالات المالية، وهي الثقة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، وثقة المستثمرين في الإعلاميين. **وبينت نتائج الدراسة:**

✓ اعتماد المستجيبين بشكل كبير على الثقة التنظيمية لتقدير العائدات المستهدفة والتخفيف من المخاطر المتصورة، أما السمعة التنظيمية فيمكن تعزيزها من خلال الثقة في الإعلاميين والتي تحسن بالتالي من الثقة التنظيمية.³⁸

دراسة (Mehrban, et al, 2016) بعنوان: "Review of The Effect of Corporate Social Responsibility on Organizational Trust, Job Satisfaction and Customer Orientation"

يهدف هذا البحث للنظر في كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأبعادها (الاقتصادية، القانونية، الإنسانية، الأخلاقية) على الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والتوجه نحو العملاء للعاملين في المشافي الخاصة في مدينة الأهواز. بلغ حجم العينة المدروسة 326 موظف تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من كل الموظفين في المشافي الخاصة، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي في بيئة البرنامجين الإحصائيين SPSS و LISREL، وبالنظر إلى النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل البيانات، **تم استخلاص أهمها:**

- ✓ هناك أثر إيجابي وذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأبعادها(القانوني، الاقتصادي، والإنساني، والأخلاقي) على الثقة التنظيمية للعاملين.
- ✓ هناك أثر إيجابي وذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية للعاملين على رضاهم الوظيفي.
- ✓ هناك أثر إيجابي وذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية للعاملين في التوجه نحو الزبون.³⁹

³⁸Tong, S. (2015), "Financial Communication in initial public Offerings: Risk Estimate in The Interplay of Organizational Trust, Organizational Reputation and Media Influences", Corporate Communications: An International Journal, Vol.20, No.1, PP.30_47.

³⁹Mehrban, F. DehDezi, A. (2016), "Review of The Effect of Corporate Social Responsibility on Organizational Trust, Job Satisfaction and Customer_ Orientation (case study: private Hospitals of the city Ahvas)", International Journal of Humanities and cultural studies, pp.344_362.

11- دراسة (Helmiati et al, 2019) بعنوان: "Organizational trust and organizational silence: the factors predicting organizational commitment"

تبحث هذه الدراسة في تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي بين الأكاديميين في إندونيسيا، كانت عينة البحث عبارة عن 309 فرداً من الأكاديميين في مؤسسة التعليم العالي التابعة للقطاع الخاص.

وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- ✓ الثقة التنظيمية لها تأثير سلبي على الصمت التنظيمي، والصمت التنظيمي له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. أي بمعنى أن الأفراد ذوي الثقة المنخفضة يميلون إلى الصمت في المنظمة، أي الشخص غير راض عن الوظيفية وبالتالي انخفاض في مستوى الالتزام.
- ✓ كما تشير أيضاً نتائج البحث إلى أن الثقة التنظيمية تتأثر بشكل غير مباشر بالصمت التنظيمي والرضا الوظيفي.⁴⁰

12- دراسة (Gider et al, 2019) بعنوان: "Organizational trust, employee commitment and job satisfaction in Turkish hospitals: implications for public policy and health"

هدفت الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين العوامل التي من الممكن أن تؤثر على النتائج التنظيمية، مثل الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي. وهدفت إلى تحديد تصور الأطباء الأتراك حول الثقة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ودراسة العلاقة بينهم. كانت عينة البحث عبارة عن 1679 طبيب في أربعة مستشفيات للتدريب والبحث الطبي في مدينة إسطنبول. وكانت أداة البحث هي الاستبانة، كان معدل الاستجابة 18.1% معظمهم كانوا ذكور بنسبة 57% ، 62% أعمارهم فوق الثلاثين عاماً، و82% منهم متخصصين.

وأشارت نتيجة البحث أن هناك علاقة قوية بين متغيرات الدراسة ($P \leq 0.001$) وأشارت تحليلات الانحدار إلى أن الثقة التنظيمية كانت مؤشراً كبيراً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.⁴¹

⁴⁰Helmiati, Abdillah, M. Anita, R. Nofianti, L. Zakaria, N. (2019), "Organizational trust and organizational silence: the factors predicting organizational commitment", international journal of engineering and technology, vol.7, No.3, pp.126_131.

1- دراسة (Chen & Ayoko, 2015) بعنوان: "Conflict and trust: the mediating effects of emotional arousal and self – conscious emotions"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج حل لتوسط آثار مشاعر اليقظة الإيجابية ومشاعر الوعي الذاتي في العلاقة بين الصراع والثقة. وفحص الآثار المباشرة والمتوسطة للربط بين الصراع والمشاعر والثقة، وقدمت الدراسة مخطط عملي للاهتمامات الفردية في بناء الثقة، وخاصة في مواجهة الصراع.

كانت عينة البحث عبارة عن 325 طالب مسجل في برامج تخرج متنوعة لمدرسة تجارية كبيرة. وأظهرت النتائج أن عملية الصراع ارتبطت بجوانب مختلفة منها عواطف اليقظة الإيجابية ومشاعر الوعي الذاتي، وكما تبين أن مشاعر الوعي الذاتي ترتبط بشكل مباشر بالثقة في حين تتوسط العواطف بين الصراع وبعد من أبعاد الثقة (النزاهة). كما أوضحت الدراسة أن للصراع عواقب خطيرة في حال انخفاض مستويات الثقة بين الأشخاص ويمكن اعتبار الثقة عامل هام للحد من الصراعات والنزاعات وبالتالي زيادة نتائج العمل نحو الأفضل.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية النمط الإداري المتبع من قبل المدراء حيث يقع على عاتقهم توليد الثقة في ظروف الصراعات وذلك من خلال التحفيز المستمر من خلال إدارة إصلاح عواطف العار مثلاً عند الفاعل، الأمر الذي يزيد من مستويات الثقة.⁴²

2- دراسة (AI & DU , 2016) بعنوان: "Integrating Taoist yin- yang thinking with western nomology"

تسعى هذه الدراسة لاستكشاف مدى تأثير الثقة على إدارة الصراع، حيث تقترح الدراسة نموذج معتدل للثقة في إدارة الصراع. يتم وصف التحقيقات والملاحظات واستخدام البيانات الأولية والثانوية. وكانت أهم نتائج الدراسة الحفاظ على التوازن بين اهتمامات الآخرين واهتمامات الذات حيث يعد هذا التوازن مفتاح الحل لأي صراع. كما اعتبرت الدراسة أن اتخاذ الإجراءات غير

⁴¹Gider, O. Akedere, M. Top, M. (2019), "Organizational trust, employee commitment and job satisfaction in Turkish hospital: implications for public and policy health", eastern Mediterranean health journal, vol.25, No.9, p.1_8.

⁴²Chen, M. Ayoko, O. (2015), " Conflict and trust: the mediating effects of emotional arousal and self-conscious emotions ", *international journal of conflict management*, vol.23, Iss.1.

المباشرة من خلال العلاقات من قبل المدراء أفضل بكثير من الإجراءات المباشرة من خلال السلطة وهي طريقة جيدة لإحداث حالة من الانسجام. والثقة هي المحرك الأصلي والمصدر الذي يساهم في خلق الوئام بين الأطراف المتصارعة.⁴³

3- دراسة (Schyns& Sanders، 2016) بعنوان: "Trust , conflict and cooperative behaviour considering reciprocity within organizations"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري للقادة المشرفين في مواجهة الصراع والنظر في موضوع المعاملة بالمثل داخل المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات جوهرية في السلوك الإداري والثقة التنظيمية تبعاً للمستويات الإدارية. وأكدت الدراسة أن إتباع القادة لأسلوب الالتزام في مواجهة الصراع ينعكس إيجاباً على الثقة الجانبية (الثقة بالزملاء)، والثقة العمودية (الثقة بالرئيس) الأمر الذي يعزز التعاون بين المدراء والعاملين.⁴⁴

4- دراسة (chan et al, 2018) بعنوان: "Managers conflict management styles and employee attitudinal outcomes: mediating role of trust"

سعت الدراسة إلى التعرف إلى دور الثقة في العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التي يتبعها المدراء وردود أفعال العاملين اتجاه هذه الأساليب، كما يحدد الانحرافات المحتملة لأساليب إدارة الصراع والثقة في البيئة الصينية، حيث كانت عينة الدراسة عبارة عن 169 موظفاً غير إداري في شركات التسويق في مدينة قوانغتشو الصينية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أساليب إدارة الصراع ترتبط بشكل كبير بالثقة بين المدراء والعاملين، وأن هناك علاقة إيجابية لأسلوب التعاون كأحد أساليب إدارة الصراع في تعزيز الثقة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على حالة الرضا الوظيفي.⁴⁵

⁴³DU, R. Al,S. (2016), Integrating Taoist yin-yang thinking with western nomology, *Chinese management studies*, vol.5, No.1.

⁴⁴Sanders, K. Schyns, B. (2016), " trust, conflict and cooperative behaviour ", *Emerald group publishing limited*, vol.35, iss.5.

⁴⁵Chan, H. Huang, X. ManNg, P. (2018), " Managers conflict management styles and employee attitudinal outcomes: mediating role of trust ", *Springer Science + Business Media*, vol.25, No.10.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة تبين أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة (رمضان، 2001) ودراسة (العبيدي، 2008) و(العتار، 2010) و(الحيث وعبد العال، 2014) و(القهيوي، 2015) و(راشد، 2017) و(الأشوال والشاوش، 2018) ودراسة (Sauquet, 2000) و (Kim, 2008) و(Liang et al, 2009) و(Salami, 2009) و(Abdul_ Azeez et al, 2010) ودراسة (Kehinde, 2011) و(Gonger et al, 2013) و(Awan & Saeed, 2015) في تناولها لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كمتغير مستقل. واتفقت مع دراسة (الرواشد، 2013) و(زاهر والسلامة، 2014) و(إسماعيل ووراق، 2015) و(دراوشة، 2017) ودراسة (Norman et al, 2010) و(Mehrbani et al, 2016) في تناولها لمتغير الثقة التنظيمية كمتغير تابع، كما نلاحظ أنها تشابهت مع دراسة (Chen & Ayoko, 2015) ودراسة (Al & Du, 2016) و(Schyns & Sanders, 2016) و(Chan et al, 2018) في دراستها للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية معاً. واتفقت مع دراسة (Rawlins, 2008) في تناولها لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النزاهة، النية الحسنة). وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تختلف عنها في الحدود المكانية والزمانية كما وأنه على حد علم الباحثة لم يتم دراسة متغيرات الدراسة الحالية في دراسة عربية واحدة ولا حتى محلية. كما أنها ستهتم في التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية في ظل وجود متغير وسيط إلا وهو نمط القيادة الإدارية (التحويلي والتبادلي). وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى الربط بين عدة متغيرات نادراً ما قامت البحوث أو الدراسات السابقة بالربط بينهم في البيئة السورية هذا من جهة ومن جهة أخرى درست علاقة متغير مستقل بأكثر من متغير تابع. وكما استفادت الباحثة من هذه الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث ووضع تصور عام عن الإطار النظري إضافة إلى اختيار أداة القياس حيث اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة للقياس، والاستفادة من بعض المراجع العلمية التي استندت إليها الدراسات السابقة في مادتها العلمية.

3. مشكلة البحث:

إن الصراع حقيقة ماثلة في المنظمات بأشكال مختلفة ومستويات متفاوتة، وله دور هام إيجابي إذا ما تمت إدارته بفاعلية ودراية.

وقد أشارت الكثير من الأدبيات المهمة بظاهرة الصراع إلى أن الصراعات التنظيمية من أهم معوقات العمل لدى المديرين، إذا لم يتم إدارتها بأساليب مناسبة حيث يعد نمط القيادة الإدارية أساسياً في عملية التوجيه وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم سواء كان ذلك التنظيم صغيراً أم كبيراً. وبالتالي فإن النمط القيادي الذي يتبناه مدير المنظمة يعد بمثابة البوتقة التي يصهر فيها الصراع ليعطي نتائج إيجابية أو سلبية ، وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع. حيث يترتب عليه الاحتفاظ بمعنويات عالية بين العاملين وسيادة التفاهم والثقة بينهم وأن يبث فيهم روح التعاون والتقدم والإبداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل، وهذا ما عبر عنه كثير من الباحثين والإداريين بالثقة التنظيمية التي حظيت باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي لاعتبارها من أهم العناصر المحفزة في بيئة العمل بالإضافة إلى أهميتها في تحسين مخرجات العمل بصورة عامة.

ونظراً لأهمية استراتيجيات إدارة الصراع والنمط القيادي المتبع للقادة الإداريين في كافة مراحل إدارة الصراع ولما لذلك من أثر في تعزيز علاقة الثقة بين العاملين والمدراء وبمراجعة الدراسات السابقة: دراسة (Schyns& Sanders (2016) ، ودراسة (AI& DU (2016) ، ودراسة (Chen &Ayoko(2015) ، ودراسة (Chan & others (2018) يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل التالي:

- ما أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في زيادة الثقة التنظيمية؟
ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:
- 1- هل يوجد أثر لاستراتيجية التعاون في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النزاهة، النية الحسنة)؟
- 2- هل يوجد أثر لاستراتيجية القوة في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النزاهة، النية الحسنة)؟
- 3- هل يوجد أثر لاستراتيجية التجنب في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النزاهة، النية الحسنة)؟
- 4- هل يوجد أثر لاستراتيجية المواجهة في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النزاهة، النية الحسنة)؟
- 5- هل يوجد أثر لاستراتيجية التسوية في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النزاهة، النية الحسنة)؟

4. فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).

✓ وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعاون في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية القوة في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التجنب في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المواجهة في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التسوية في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).

الفرضية الثانية: لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهرية بين الشركات عينة الدراسة من حيث:

- 1- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- 2- أبعاد الثقة التنظيمية.
- 3- العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأبعاد الثقة التنظيمية.

الفرضية الثالثة: تختلف العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية من حيث:

- 1- نمط القيادة.
- 2- المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

5. أهمية البحث:

■ الأهمية العلمية (النظرية):

تأتي أهمية البحث النظرية بالإسناد إلى النظرية السلوكية في الإدارة التي ترى أن الصراع ظاهرة طبيعية وحتمية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أية منظمة. وأنه لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً، بل قد يعود بالفائدة على أداء الجماعة. وتنادي النظرية بضرورة حل الصراع وإنهاؤه وعدم تشجيع حدوثه. كما تستند أيضاً إلى النظرية اليابانية "Z" التي ترى أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها الألفة والمودة والثقة الكاملة.

■ الأهمية العملية (التطبيقية):

تشكل هذه الدراسة انطلاقة للعديد من الباحثين لإجراء أبحاث ودراسات قد تسهم في تغيير النظرة إلى الصراعات التنظيمية، لتصبح نظرة إيجابية فاعلة في زيادة الثقة التنظيمية بين العاملين ومدراءهم وبالتالي تسهم في إنجاح وتحقيق أهداف المنظمة.

وينعكس ذلك بدوره على تقدم ورقي المجتمع السوري ويزيد من قدرته على التعامل مع الصراعات التنظيمية بطريقة تفوقه نحو الازدهار.

إضافة إلى وضع تصور أولي لإطار مقترح لآثار استراتيجيات الصراع التنظيمي في زيادة الثقة التنظيمية في المجتمع المدروس.

6. أهداف البحث:

- 1- الكشف الميداني عن مفهوم الصراع التنظيمي وأنواعه والتعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- 2- الكشف الميداني عن مستوى الثقة التنظيمية وأبعادها الأربعة.
- 3- الكشف عن علاقة الأثر الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية.

7. متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، القوة، التجنب، المواجهة، التسوية)
- المتغير الوسيط: نمط القيادة (التحويلي، التبادلي) والمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، الجنس، الخبرة)
- المتغير التابع: الثقة التنظيمية وأبعادها (الثقة المطلقة، الجدارة، النزاهة، النية الحسنة).

8. مجتمع وعينة البحث:

بلغ عدد العاملين في قطاع التأمين عام 2016 (2848) منتشرين في (11) محافظة وموزعين بين موظفي تأمين وشركات إدارة نفقات طبية والاتحاد السوري لشركات التأمين وهيئة الإشراف على التأمين إضافة إلى وكلاء ومقدي أضرار، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول يوضح أعداد العاملين في قطاع التأمين في سورية لعام 2016

الجهة	عدد العاملين
هيئة الإشراف على التأمين	45
اتحاد شركات التأمين	326
شركات التأمين	1909
شركات إعادة التأمين	55
شركات إدارة النفقات الطبية	443
(مقدمي الخدمات التأمينية) (وكلاء، وسطاء، مسوي خسائر، خبراء، اكتوريين)	270
المجموع	2848

جدول يوضح أعداد العاملين في شركات التأمين لعام 2016

الشركة	موظفين	مندوبين	غير سوريين	إجمالي
1- المؤسسة العامة السورية للتأمين (قطاع عام)	811	0	0	811
2- الوطنية (خاص)	122	17	0	139
3- المشرق (خاص)	104	0	0	104
4- المتحدة (خاص)	71	7	0	78
5- التأمين العربية (خاص)	62	16	0	78
6- العقلية (خاص)	63	12	0	75
7- أروب (خاص)	59	15	0	74
8- الكويتية (خاص)	58	14	0	72
9- الثقة (خاص)	67	4	0	71
10- السورية العربية (خاص)	59	7	0	66
11- الاتحاد التعاوني (خاص)	45	14	0	59
12- الإسلامية (خاص)	48	1	0	49
13- أدير (خاص)	28	5	0	33
المجموع	1597	112	0	1709

هذا ويتكون مجتمع البحث من العاملين (تم استبعاد المندوبين وغير السوريين) في شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية فقط وبلغ عددهم وفق الجدول المرفق (1597) عامل، وقد تم استبعاد جميع شركات التأمين التي يقل عدد العاملين فيها من غير المندوبين عن 60 عامل فيصبح

عدد العاملين (1300) عامل، ووفقاً لـ (أوما سكاران) فإن العينة المقابلة لحجم المجتمع (1300) هي (297) مفردة. وباستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية سيتم توزيع العينة على الشركات محل الدراسة بنسبة تمثيل كل منها في المجتمع.

9. فلسفة ومنهجية البحث وأدواته:

تم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفروض من خلال تبني الفلسفة الوضعية مع تبني الأسلوب الاستنتاجي، حيث أن هذه الطريقة تقدم وصفاً لمختلف الظواهر سواء مرتبطة بالأفراد أو الأوضاع أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تعميم مبرهن، كما أن الدراسة بطبيعتها كمية وارتباطية لأنها ستدرس العلاقة التأثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع باستخدام استقصاء مصمم لهذا البحث بشكل خاص، حيث يتم الاعتماد على الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية بغرض تكوين الإطار النظري للبحث.

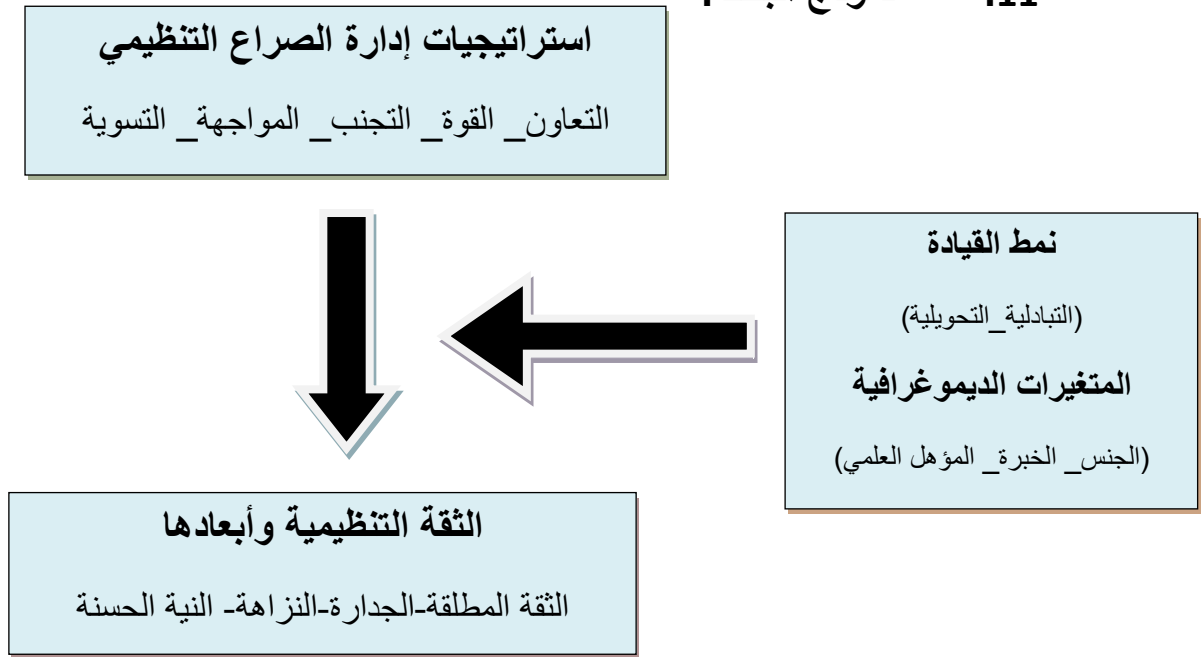
10. مصطلحات البحث:

- الصراع التنظيمي: ظاهرة سلوكية تنجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن المكسب المادي أو المعنوي إضافة إلى دور الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والنفسية في التعامل مع النزاع بين الأفراد والجماعات.⁴⁶
- استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي: هي الاستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة.
- الثقة التنظيمية: هي توقعات ومعتقدات ومشاعر الفرد الإيجابية التي يحملها الفرد تجاه المنظمة التي ينتمي إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة.⁴⁷

⁴⁶ العديلي، ناصر محمد، "إدارة السلوك التنظيمي". مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، السعودية، 1993، ص343.
⁴⁷ الشكرجي، أسماء طه نوري، "أثر العدالة التنظيمية والثقة في الاختراق النفسي للعاملين". رسالة دكتوراه منشورة، إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2008، ص57.

- نمط القيادة التحويلية: تشير إلى تحفيز المرؤوسين عن طريق إعجابهم وإلهامهم بمثلهم الأعلى ودفعهم إلى تبني رؤية المنظمة وكأنها رؤيتهم وتركيز طاقاتهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ككل بدلاً من أهدافهم الشخصية.⁴⁸
- نمط القيادة التبادلية: هو ذلك النمط الذي يتسم بعدم المرونة والتركيز على المهمة الحالية إذ يؤكد على القواعد والإجراءات والالتزام بالمواعيد المحددة وعدم السماح بتغيير ومخالفة الأسس والأساليب التي حددتها القيادة بإنجاز المهام.⁴⁹

11. نموذج البحث:



⁴⁸ Ensley, M. D. Preface, C. L. Hameilisk, K. M. (2004), "The Moderating effect of Environ Mental Duwa Mish of the Relationship between Entrepreneurial Leadership and New Venture Performance", Journal of Leadership Education, Vol.3, No.1, PP.20.

⁴⁹ المطهر، محمد بن محمد والشامي، أحمد بن محمد، "استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي". عدد خاص بالمؤتمر السنوي الرابع في الإدارة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2003، ص270.

الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

1.1 مقدمة:

إن المنظمات الإدارية لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض الآخر، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص المنظمة ومنها ما يخص المصالح الشخصية. ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة. لذلك فإنه من الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراعات المتباينة، فقد يواجه صراعاً مع ذاته، بين طموحاته وقدراته واستعداداته. كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها. كما قد يواجه أيضاً صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية البيئية المختلفة. ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراعات قد يولد أثراً مختلفاً على الفرد نفسه وعلى التنظيم. ولا تنشأ الأسباب الكامنة وراء الصراع من فراغ مطلق وإنما تنشأ ظاهرة الصراع في المنظمة باستمرار في ظل مواقف تنظيمية مسببة لها أهمها نمط القيادة، والثقافة التنظيمية، والتباين أو الاختلاف في الأهداف والاتجاهات أو القيم الشخصية، أو التداخل في أنشطة العمل والاعتمادية بين الدوائر والأقسام والوحدات التنظيمية، وكذلك التداخل بين الصلاحيات والمسؤوليات وعدم وضوح التعليمات والإجراءات المقترنة بالعمل، حيث أن هذه المتغيرات تلعب دوراً أساسياً في تعميق شدة وحدة الصراعات القائمة بين الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة.⁵⁰

1-2 مفهوم الصراع التنظيمي:

تباينت الآراء حول مفهوم الصراع التنظيمي، إذ حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من قبل منظري وباحثي الفكر الإداري والعلوم الاجتماعية الأخرى، فمثلاً وجد **Simon & March, 1958** أن الصراع: "هو ذلك التغير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل

⁵⁰Rahim, M. (2007), "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol.13, No.3, P.206.

ديناميكية نظام اتخاذ القرارات. "مركزين بذلك على نتيجة الصراع.⁵¹ كما نرى (Leavitt,1974) وجد في الصراع التنظيمي نوعاً من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت نفسه، ويتضمن مواقف اختيار واتخاذ قرار تنطوي على تغلب انفعالي كبير وما يتضمنه من سلوك غير عقلاني في حل المشاكل اليومية.⁵² ورأى (Gray&Starke,1984) أن الصراع عملية يبذل فيها جهد مقصود من قبل جماعة لإعانة جماعة أخرى عن بلوغ أهدافهم أو تحقيق مصالحهم.⁵³ وقد عرف (Hodge&Anthony,1994) الصراع التنظيمي بأنه القيم أو الأهداف أو الاحتياجات المتضاربة، فهو يشكل الأساس للعديد من التحديات الإدارية وعادة ما يكون وضعاً غير مريح لذلك يميل الأفراد للتفكير أنه سيء.⁵⁴

كما عرفه (Ron Fisher,2000) بأنه حالة من عدم التوافق بين الأهداف أو القيم بين طرفين أو أكثر، مع محاولات السيطرة على بعضهم البعض والشعور العدائي تجاه بعضهم البعض.⁵⁵ وأشار (Adams,2004) أنه عندما نتحدث عن الصراع التنظيمي فأنا نتحدث عن تحدي بناء للأفكار والمعتقدات وكذلك احترام وجهات نظر الآخرين والتفاعلات الإيجابية في الأخذ والعطاء.⁵⁶

وضمن التصور العام وضح (Robbins,2007) أن الصراع هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلباً نحو ما يهتم به الطرف الأول.⁵⁷ ويرى (Ting_Toomey,2013) أن الصراع شكلاً من أشكال التنافر بين طرفين أو أكثر يتعارضون في الأهداف، الاحتياجات، الرغبات، القيم، المعتقدات، المواقف. كما ينظر كل من (Rahim & Magner, 2013) إلى الصراع باعتباره عملية تفاعلية تتجلى في عدم التوافق أو الاختلاف أو التنافر داخل أو بين الكيانات الاجتماعية.⁵⁸ ووجد آخرون

⁵¹March, J. Simon, H. (1958), "Organizations", 2Edition, , Wiley- Blackwell, New Jersey, P.112.

⁵²Leavit, H. Bahrami, H. (1974), "Managerial Psychology- Managing Behaviour in Organizations" 3Edition, Chicago: The University of Chicago Press, , P.40.

⁵³Gray, J. Stark, F. (1984), "Organizational Behaviour concepts and Applications", 3Edition, , Belland HowellCompany, Chicago , P.474.

⁵⁴السلطاني، سعدية حايك كاظم، "دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي". مرجع سابق ذكره، ص97.

⁵⁵Fisher, R. (2000), " Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution", School of InternationalService the American University, Vol.6, No.2, P.1.

⁵⁶خوين، سندس رضويون، "أساليب إدارة الصراع وأثرها في تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي". مرجع سابق ذكره، ص7.

⁵⁷Robbins, S. (2007), "Organizational Behaviour", 12Edition, Prentice Hall, New Jersey, P.517.

⁵⁸Havenga, W. (2013), " Gender and Age Differences in Conflict Management within Small Businesses", SA journal of Human Resources Management, Vol.6, No.1, P.22.

(Alan&Peter&Jay,2014) أن الصراع ناجم عن التفاعل بين الأشخاص الذين هناك تضارب في مصالحهم وأهدافهم.⁵⁹ كما ينظر (Debas & Narayana, 2016) للصراع على أنه من القضايا الحتمية والشائعة في حياتنا اليومية، وهو تعارض غير متوقع نتيجة الاختلاف في الأهداف والدوافع ومشاكل التواصل أو بعض العوامل الأخرى بين مجموعتين.⁶⁰ وأكد (jubran,2017) أن الصراع هي حالة يتسبب فيها أحد الطرفين في إحداث تأثير سلبي على الطرف الآخر من أجل تحقيق فوائد شخصية. ووجد رأي آخر أن الصراع عبارة عن فلسفة متسقة مع حقيقة أن الإنسان يعيش على الجشع والمحبة ويتخذ جميع التدابير لتحقيق ذلك. كما وجد آخرون بأن الصراع حالة متسارعة بشكل تدريجي بين الأطراف المتصارعة من موقف منضبط إلى موقف آخر غير منضبط.⁶¹ ويؤكد (Jehn,2018) أن التباين في الصراع يعني أنه هناك إدراك للصراع بشكل مختلف، وهذا التباين يعد أكثر أهمية من الصراع نفسه.⁶²

ونلاحظ مما تقدم أن التباين في المفاهيم هو ظاهرياً وليس جوهرياً لأن الصراع هو تعبير شمولي عن الحالة أو الموقف الناشئ عن عدم التوافق بين الأهداف والفلسفات والايديولوجيات والقيم والحاجات بين طرفين أو أكثر للحصول على المركز المرغوب فيه. لذا فإن الصراع ينشأ ويشد نتيجة لأسباب متعددة تنعكس أحياناً على مستويات الصراع نفسه، وغالباً ما تكون هذه الأسباب أكثر تأثيراً في الفرد نفسه وأكثر تأجيلاً للصراع بين الأفراد، إلا أن الصراع الناتج عن التضارب في المصالح والاختلاف في الثقافات والتنافس حول الحصول على الموارد النادرة وطريقة توزيعها والاعتمادية المتبادلة في المهمات والاختلاف بين الأقلية والأكثرية هو الصراع الأكثر تأثيراً في المنظمة.⁶³

وفي ضوء ما سبق نرى اختلاف وتعدد التعريفات التي يتبناها الباحثون في نظرتهم لمفهوم الصراع، وذلك لاختلاف الخلفية الفكرية لكل جهة، فضلاً عن تطور مراحل الصراع وأبعاده المختلفة كما أن هناك مداخل كثيرة لدراسة الصراع كظاهرة اجتماعية. وانطلاقاً من نظرية

⁵⁹Henkin, A. Ciston, P. Dee, J. (2014), "Conflict Management Strategies of Principals in Site-based Managed School", *Journal of Educational Administration*, Vol.38, No.2, P.142.

⁶⁰Debas, A. Narayana, E. (2016), "The Influence of Gender on Conflict Management Styles: A study Among Employees of Public Banks in Ethiopia", *International Journal of Science and Research(IJSR)*, Vol.4 ,No.3, P.577.

⁶¹Jubran, A. (2017), "Organizational Conflict Among Teachers and The Principals Strategies of Dealing with it from The Teachers Perspective in School of Jordan", *Journal of Education and learning*, Vol.6, No.1, P.55.

⁶²Ayub, N. ALqueashi, S. AL-yafi, W. Jehn, K. (2018), "Personality Traits and Conflict Management Styles in Predicting Job Performance and Conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol.28, No.5, p.672.

⁶³علي، أمل عيد محمد، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الرابع، العدد 22، 2008، ص2

جشطات القائمة على أساس أن البيئة التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعة عناصر متداخلة فيما بينها وإذا حصل تغير في هذه العناصر فإنها ستؤدي إلى حالة من عدم التوازن مما يحقق حالة من القلق والتوتر. وفي ظل وجود عناصر أخرى مؤثرة في سلوك الأفراد في عملهم، متمثلة في طريقة الفهم والاتجاهات النفسية وأساليب الاتصال بالآخرين، واختلاف الحاجات فالبعض يكون لديه حاجات مادية والبعض الآخر تسيطر عليه حاجات غير مادية (معنوية). ويعد النظام الإداري وفقاً لنظرية **النظم** نظاماً مفتوحاً مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية، ويتكون هذا النظام من عناصر مترابطة فرعية. وعليه ترى الباحثة أن النتائج الطبيعية لعملية التفاعل ما بين عناصر النظام الإداري ومابين الاتجاهات المختلفة لسلوك الأفراد داخل المنظمات، تظهر حالة من التناقضات المتوقعة، الأمر الذي يخلق ما يعرف بالصراع التنظيمي وبالتالي الصراع أمر حتمي في المنظمات ولا توجد طريقة واحدة مثلى لحل جميع الصراعات بل ينبغي رصد العوامل والظروف التي تسبق عملية الصراع وعليه يترتب ضرورة الإلمام بسبل إدارة الصراع حتى تكون أدوات ابتكار وإبداع. وعلى القيادة أن تأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارتها للصراعات وبالتالي يمكننا القول أن الصراع هو سلاح ذو حدين ممكن أن يكون سلبياً مدمراً أو أن يكون إيجابياً بناءً.

1-3 الأسس النظرية للصراع:

الصراع من وجهة النظر الإدارية أمر لا بد منه، وهو أمر مستوطن في أي نظام إلى حد أنه يمكن أن يكتسب صفة شرعية، وكما قال برنارد (Bernard): "إن التركيبة المفاهيمية لحرية الإدارة في بيئة متغيرة تتضمن في صلبها أنماطاً اجتماعية تتميز بالتفاوض والتوتر، والصراع".⁶⁴

وقد عكست المدارس الإدارية بوجه عام تبايناً كبيراً في شأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، واتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الأخرى. ويمكن أن نشير في هذا السياق إلى ثلاث نظريات رئيسية وهي:

1- النظرية التقليدية في الإدارة:

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع، مع الاتجاه السائد عن السلوك في الفترة الممتدة ما بين (1930_1940). حيث سيطرت أحداث العنف بين الإدارة والحركات العمالية. وبسبب ما قدمته تجارب هوثورن. فقد أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين

⁶⁴العمامرة، محمد حسن، "مبادئ الإدارة المدرسية". ط3، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص204.

الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم.⁶⁵

وكانت الاستنتاجات من أبحاث **هوثورن** إن التجارب نبهت إلى أهمية دراسة مشاعر الأفراد تجاه العمل، وإلى أثر دوافعهم وقيمهم الاجتماعية وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم للعمل، وبالتالي فقد نبهت لأول مرة إلى أهمية دراسة هذه المتغيرات كمحددات مبدئية لسلوك وأداء العمل، كما أنها أبرزت الجوانب المتميزة للعنصر البشري في المنظمة، وأوضحت عقم معالجة المشكلات الناجمة عن الإنسان بنفس الطرق التي تعالج وتدرس العناصر المادية. كما أنها أوضحت مدى التعقيد الشديد للعنصر الإنساني، وأن مناخ الإشراف له مقدرة في التأثير على جماعة العمل وفي اتخاذ الموقف الإيجابي أو السلبي من أجل تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.⁶⁶ الأمر الذي انعكس على الصراع أي أن الصراع التنظيمي حسب هذا المنحى، ظاهرة سلبية غير مريحة، يجب تجنب الوصول إليها والقضاء عليها في حال بروزها. أي تمتاز قرارات المشرفين بالتسلط (الأمر من المشرف إلى العامل) والتنفيذ دون مناقشة، كما قد يفصل العامل الذي يخالف أوامر وقرارات المشرفين. وتقوم النظرة التقليدية على الافتراضات التالية:⁶⁷

- يحدث الصراع عادة بين أشخاص معينين.
- يجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً لمنع حدوث الصراع.
- إذا حدث الصراع فالحل هو التجاهل.

جعل هذا المنحى الصراع التنظيمي معيقاً للسير الحسن للمنظمة، وبالتالي يجب تجنب حدوثه بتعريض الأفراد القلائل المسببين له إلى العقاب. وبث مشاعر الخوف في نفوسهم. وفي باقي الأوساط العمالية بدعوى أن المتسببين في الصراع فئة قليلة تهدف لتحقيق مصالح شخصية. وينبغي تجاهلهم وتجاهل أهدافهم، والسعي قدماً لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. أي أن هذا المنحى في توجهه للصراع لا يفتح مجالاً لطرح الآراء. لأنها بطبيعة الحال ستكون متنوعة، وبالتالي يكون هناك تشاحن، والذي يؤدي إلى نشوء الصراع إذا كانت قنوات الاتصال ضعيفة أي انعدام وصول مشاعر وتصورات الأفراد عن أنفسهم، وأدائهم المهني، وما ينتظرونه من الإدارة من الناحية الإيجابية إلى الجهات المسؤولة. كما رأت هذه النظرية أن الإداري الناجح هو ذلك الذي لا يعترف بالصراع بل يحاول استئصاله من المنظمة التي يديرها وبأي أسلوب ممكن، ومن الواضح أن أصحاب هذه النظرية رأوا أن الصراع يخلق الضرر بالمنظمة وبالتالي لا بد من

⁶⁵ فريجات، خيضر كاظم محمود، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، ط1، دار صفاء، عمان، 2009، ص314.

⁶⁶ ناصر، محمد، ديوب، أيمن، "السلوك التنظيمي". منشورات جامعة دمشق، 2016.

⁶⁷ القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال". ط5، دار وائل، عمان، 2009، ص359.

التعامل معه على هذا الأساس، ويمكن ربط هذه النظرية بجهود أقطاب المدرسة الكلاسيكية كتايلور وفايول اللذين نظرا إلى الصراع كظاهرة سلبية، و نادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال القوانين والأنظمة والإجراءات.⁶⁸

2- النظرية السلوكية في الإدارة:

يمكن ربط هذه النظرية بحركة العلاقات الإنسانية حيث أن التوجه في هذه المرحلة مطابق لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك، وكذلك الصراع. حيث افترضت أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. ويشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين، وأن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم. وأن الناس يتأثرون بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية. وبناءً على هذه الافتراضات يتم تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه.⁶⁹ وبالتالي اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم. وإزاء ذلك تقبل العلماء سلوكيات الصراع وسعوا إلى تبرير وجوده بطريقة منطقية عقلانية، باعتبار أن كل النظم توجد فيها إمكانية للصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً وقد يشكل قوة إيجابية داخل المنظمة، فقد أشار "كاتز" إلى أن للصراعات الجماعية وظائف إيجابية.⁷⁰

وقدمت **ماري فولبيت** رأيها في هذا الخصوص حيث أكدت أن الصراع التنظيمي ينطوي على جوانب إيجابية يمكن استثمارها بطريقة بناءة تخدم المنظمة وتعينها على تحقيق أهدافها.⁷¹

وترى هذه النظرية أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع استكشاف الصراع وحصره ضمن الحدود المعقولة والإفادة منه في تفعيل عمل المنظمة.⁷²

3- النظرية التفاعلية (الحديثة):

تختلف هذه النظرية عن النظريتين السابقتين، بأنها لا تنتظر إلى الصراع على أنه جيد أو سيء، وإنما تنتظر إليه على أنه مناسب أو غير مناسب، فعال أو غير فعال لوضع ما. فلا تراه هذه المدرسة على أنه حتمي وحسب، ولكن على أنه يجب تشجيعه في بعض الأحيان من أجل السماح

⁶⁸بطاح، أحمد، "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية". ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص133.
⁶⁹إبراهيم، عبد الحق علي، "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال". رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص58.
⁷⁰المومني، واصل جميل، "المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة التربوية"، ط1، دار حامد، عمان، 2006، ص48.
⁷¹الجضعي، خالد بن سعد، "الإدارة/ النظريات والوظائف". مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2006، ص33.
⁷²بطاح، أحمد، مرجع سابق ذكره، ص133.

لظهور أفكار جديدة، وخلق طاقات بناءة، تساعد على التغيير والتطوير. وهي تقترح إدارة الصراع بحيث يمكن الوصول إلى تحقيق مزايا الأفكار الخلاقة ووجهات النظر الجديدة، وتقوية الروابط، وتقوم في الوقت ذاته بإنقاص آثاره السلبية، كالسلوك غير المتعاون، والعداوة العلانية بين الوحدات والأفراد معاً. فهي بذلك تنظر نظرة تفاؤلية لأنها ترى في النزاعات وسيلة وأداة تفاعلية بناءة ومفيدة لنشاط المجموعة وتطورها. وبموجب هذه النظرة الحديثة يصبح لزاماً على الإداري أن يحافظ على حدود دنيا معقولة من النزاعات ليحافظ على حيوية ونقد وإبداع أعضاء مجموعته. فالنظرة الحديثة لا ترى في سلامة المنظمة خلوها من الصراع، وإنما على العكس من ذلك فإنها ترى أن معالجة الصراع بشكل جيد، يمكن أن يؤدي إلى تعديلات هي أكثر مناسبة وأكثر فعالية.⁷³

كما أن النظرة الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم حيث تفترض أن الفرد ليس سلبياً بطبعه ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضا نفسي له ولديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.

وترى هذه النظرية أيضاً أن الإداري الناجح هو الذي يخلق الصراع في حال غيابه. حيث أن وجود الصراع من وجهة نظر أنصار هذه النظرية يؤدي إلى بث الحيوية في المنظمة، وتفعيل عملها، وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة.⁷⁴

1-4 أنواع الصراع:

1- الصراع الفردي: يمثل هذا النوع من الصراع ظاهرة صراع الفرد مع ذاته عند قيامه

باتخاذ القرارات، ويمكن أن ينشأ الصراع للأسباب التالية:

- عدم تقبل القرار: ينشأ لعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.
- عدم إمكانية المقارنة: أو (حالة الخطر) تنشأ نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار.
- عدم تأكيد المقارنة: يتعذر في هذه الحالة على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه.⁷⁵

⁷³ رمضان، ريم، مرجع سابق ذكره، ص27.

⁷⁴ بطاح، أحمد، مرجع سابق ذكره، ص134.

⁷⁵ عبوي، زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2006،

2- الصراع بين الأفراد: هو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومروؤسيه داخل بيئة العمل وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دوراً كبيراً في الصراع بين الأفراد في المنظمة، وتمسك كل فرد بوجهة نظره أو بمصلحته. حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم الحقيقية عن الصراع.⁷⁶ ويكمن السبب الرئيسي لهذا النمط من الصراعات في اختلاف المتغيرات الشخصية للعمال من تباينات في طريقة التفكير والفلسفة والبيئة الثقافية والمنهج التربوي الذي تلقاه في بيئته الاجتماعية. مما ينتج عنه اختلاف في السمات والمواصفات الشخصية، والتي هي خلاصة مزيج لعوامل داخلية (وراثية) وخارجية (مكتسبة) كما.

3- الصراع بين الجماعات: ويشير إلى النزاع أو التعارض بين الجماعات أو فرق العمل ويوجد مستويات مختلفة من المنافسة والصراع، وينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة لعدم توفر الثقة، الجمود والصلابة في العلاقات، التركيز على الاهتمامات الخاصة، سوء نظم الاتصالات وغيرها، وقد يأخذ الصراع بين الجماعات أحد أشكال الصراع التالية:⁷⁷

- الصراع الرأسي: والذي يعني الصراع بين العاملين على مستويات مختلفة في المنظمة، ويحدث عندما يعتمد الرؤساء السيطرة على المروؤسين والآخرين يعارضون لاعتقادهم أن السيطرة تقلل من حريتهم في أداء وظائفهم بشكل مناسب وفعال.
- الصراع الأفقي: والذي تشير إلى النزاعات بين مجموعات من العاملين على نفس المستوى التنظيمي في المنظمة، ويمكن أن يحدث عندما يناضل كل قسم أو فريق من أجل أهدافه الخاصة مع عدم الاهتمام بأهداف الآخرين.
- صراع السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية: فقد يحدث الصراع مثلاً بين إدارة الإنتاج (كسلطة رسمية) على عدد العاملين الجدد المطلوب تعيينهم لخط إنتاجي جديد وإدارة الموارد البشرية (كسلطة استشارية)، والتي تقوم بإجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين للعاملين.
- الصراع بسبب التنوع في قوة العمل: والذي يرجع إلى التنوع في النوع، مستويات التعليم، الخبرة، المهارات، المستوى الاجتماعي وغيرها.

4- الصراع بين المنظمات: تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها فالتباين بين

⁷⁶ العميان، سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط4، دار وائل، عمان، 2008، ص370_371.

⁷⁷ ناصر، محمد، ديوب، أيمن، مرجع سابق ذكره. ص242_243.

المدرجات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة لمحدودية البنية مثل حجم الأسواق وهيكل العرض والطلب والأسعار والقدرة الشرائية المتباينة للأفراد والمنافسة بين المنظمات.⁷⁸

1-5 أسباب الصراع:

بشكل أكثر تحديداً يمكن القول بأن التناقضات صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من التنظيمات. ومن الأمثلة على ذلك العلاقة بين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرارات وبين أعضاء الأجهزة الاستشارية، وبين المرؤوسين، وبين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين. فتلك تناقضات صحية تتمخض عن التعرف على الآراء والاتجاهات المختلفة والاستفادة منها إيجابياً بدلاً من أن تنفجر وتقضي على الهدف الذي من أجله قامت المؤسسة. وتعدد أسباب ظهور التناقضات التي تستدعي الحاجة للتنسيق. ومن هذه الأسباب:⁷⁹

1- وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة Join Decision Making:

إن اعتماد اتخاذ القرارات على عدة جهات يجعل إمكانيات التناقض أكبر نظراً لاختلاف الآراء والمفاهيم حول كثير من الأمور. أما إذا كانت القرارات تتم بشكل فردي ودون الاعتماد على الآخرين فإن احتمالات ظهور التناقضات تكون أقل. وكذلك فإن اختلال التوازن في السلطات الممنوحة للفرق المعنية بإصدار قرار معين يزيد من ظهور التناقضات والصراعات.

2- اختلاف الأهداف والقيم Differences in Objectives and Values:

فوجود أشخاص لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقض والصراع الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح العامة. وكذلك فإن الازدواجية العضوية بمعنى أنه كلما كان الفرد ينتمي لجماعتين تختلف أهدافهما أو يشغل وظيفتين مختلفتين يزيد من إمكانيات التعارض.

3- اختلاف الإدراك Differences in Perceptions:

إن اختلاف مدرجات الأفراد وانتماءاتهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة وذلك لصلة المدرجات بالأهداف والقيم.

⁷⁸ حريم، حسين، "السلوك التنظيمي / سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال". دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص180.

⁷⁹ القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية". الجامعة الأردنية، 1989، ص141_142.

4- غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل Loose Lying Power and

:Role Ambiguity

إن عدم دقة الأدوار المعطاة للأفراد وكذلك السلطات غير المحددة بدقة من شأنها أن توقع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف ويثيرون بالتالي التناقضات مع زملاء العمل بدلاً من أن يتعاونوا معهم.

5- طبيعة بعض الأشخاص ذوو النزاعات العدوانية وغير التعاونية Aggressive

and Conflict-Prone Personalities:

هناك أشخاص بطبيعتهم ميالون للعدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ويمتازون بمزاجهم الصعب والحاد الأمر الذي يجعل التعامل معهم أمراً صعباً ويزيد احتمال ظهور التناقضات.

6- عدم الرضا عن الوظيفة Job Dissatisfaction:

عدم رضا الشخص عن وظيفته أو عن موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح يؤدي إلى مظاهر متنوعة مثل التغيب عن العمل، وعدم الإلتقان للمهام المطلوبة، وإلى عدم التعاون مع الآخرين، مما قد يؤدي نهائياً إلى ترك العمل إذا تطور التناقض إلى درجة يصعب معها الاستمرار في العمل.

1-6 إدارة الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضارة لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب.

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم.

ووفقاً للمصدر (Rahim, 2001) أظهرت دراسة (Thoms&Shmidt, 1976) أن إدارة الصراع تعد جزءاً هاماً لحياة المؤسسة وصحتها، وأن الاهتمام بإدارة الصراع ينبغي أن يعادل اهتمام الإدارة بموضوعات أخرى كالتخطيط والاتصال والدافعية واتخاذ القرارات. كما أشارت إلى أن الصراع يعد من المشكلات السلوكية الرئيسية التي يواجهها المدراء في عملهم اليومي، وأنهم

يخصصون حوالي 20% من وقت عملهم في إدارة الصراع ومواجهة حالات من الجدل وعدم الاتفاق في العمل.

وركزت دراسات تجريبية أخرى على الكشف عن أثر البرامج التدريبية في سلوك المدراء عند إدارة الصراع، فقد أشارت نتائج دراسة تجريبية أجرتها أولفلن (O'Loughlin, 1993) إلى أن ما نسبته 75% من المجموعة التجريبية للمديرين قد غيروا من سلوكهم في إدارة الصراع بصورة إيجابية وفق تصوراتهم وذلك بعد خضوعهم لبرنامج تدريبي مدته ثلاث شهور.⁸⁰

ووفق هذا المنطلق أدرج الباحثون استراتيجيات عدة لإدارة الصراع، إلا أنها تباينت في أعدادها ووضعت تحت مسميات مختلفة وفقاً للمدارس الفكرية الإدارية المتعددة التي ينتمي إليها الباحثون. وعليه يعرف عبد المجيد بن طاس محمد نيازي إدارة الصراع بأنه: "إجراء علاجي يستخدم لحل الصراع بين العاملين في المؤسسة ويتلخص هذا الإجراء في قيام المختص الاجتماعي بمساعدة أطراف الصراع على تحديد الموارد وتشجيعهم على الحوار والعمل معاً لحل مشكلات محددة". كما ويشير هذا التعريف إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:⁸¹

- ✓ إدارة الصراع إجراء يسعى لحل الصراع في المنظمة من خلال مساعدة أطراف الصراع على تحديد أسباب الصراع وحلها.
- ✓ يقوم بإدارة الصراع شخص يعتبر وسيطاً بين طرفين يسعى لتوضيح العلاقة بينهم وتذليل معوقات الاتصال والمشكلات ومساعدتهم على حل المشكلة المحددة.
- ✓ إدارة الصراع تتم وفق خطوات متتابعة للتعامل مع الصراع.

1-7 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تلعب إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكيفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره الإيجابية لتحقيق أهدافها المنشودة. وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الإيجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع. فقد اعتمدت النظريات التقليدية على وسائل محدودة منها (السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وتقليل حدته بناءً على افتراضات كانت سائدة آنذاك). أما في ظل النظريات الحديثة فقد ظهرت مجموعة أخرى من الافتراضات هي مغايرة للافتراضات التقليدية، وبناءً على تلك الافتراضات أصبح ضرورياً اعتماد مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام استراتيجيات مختلفة والتي من خلالها يتم تحويل الصراع إلى

⁸⁰ طوالبه، توفيق، "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين". رسالة دكتوراه منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ص 64.

⁸¹ عبد الرزاق، حسين محمد علي، "العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2008، ص 92.

منافسة مثمرة، فضلاً عن قدرتها في السيطرة على الصراع. ويمكن تحديد هذه الاستراتيجيات بالآتي:

أولاً: استراتيجية التعاون (Collaboration):

تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية، وفيها يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين.⁸²

وحسب نموذج توماس وكيلمان (Thomas & Klimann) نقلاً عن الباحث محمد العويوي أن استراتيجية التعاون تمثل أفضل الاستراتيجيات في إدارة الصراع، لأنها مراعية لحاجات الفرد وحاجات الآخرين، وإذا ما تم استخدامها من قبل المسؤول، فإنها ترقى إلى درجة متقدمة من التعاون والحزم في الإدارة. وعند استخدام هذه الاستراتيجية فإن المسؤول بحاجة إلى جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه، وتحديد القيم التي يتمسك بها أطراف الصراع والتي بدورها تعرقل الوصول إلى القرار المناسب، وإبراز بعض القيم الفلسفية التي تقرب وجهات النظر، والتي تتفق مع التغيير المطلوب ومنع أي عمل يكون شأنه إحداث أضرار لأعضاء الجماعة المنافسة، وتأمين سبل الاتصال بين الجماعتين على أساس وجود فرص متساوية لحدوث الاتصال. ومما هو جدير بالذكر أنه في هذه الاستراتيجية لا يوجد افتراض بأن أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الطرف الآخر، ففلسفة هذه الاستراتيجية تقوم على: فلسفة رابح-رابح وهو ما يعني أن الكل سوف يعمل معاً وبصورة ابتكارية للتوصل إلى حلول أو اتفاقيات يستفيد منها الجميع.⁸³

كما وتشير أدبيات الإدارة إلى أن التعاون بين أفراد المنظمة من أهم سمات المنظمات الناجحة، فإذا استطاع القائد حل الصراع بالتعاون بين أفراد المنظمة، فإن ذلك في مصلحة المنظمة وعامل ضروري لنجاحها وتحقيق أهدافها، ويؤكد البعض أن استخدام أسلوب التعاون في حل الصراع التنظيمي يسمح بنجاح أكثر للمؤوسين وبتقديم مستوى أداء أفضل.⁸⁴

⁸²راشد، علي رحمة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 98، المجلد 23، 2017، ص 208.

⁸³العويوي، محمد فراس شاهر، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم. رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا/ جامعة الخليل، 2013، ص 53_54.

⁸⁴Slocum, J. & Hellriegel, D. (2007), "Fundamentals of organizational behavior", Thomson south-western, Australia, p258.

ويمكن استخدام أسلوب التعاون في المواقف التالية:⁸⁵

- 1- عندما يتطلب الأمر إيجاد حل تكاملي ويظهر الأطراف اهتماماً واضحاً بالعمل مع بعضهم.
 - 2- عندما تريد أن يتفهم الآخرون أهدافك وتريد إكسابهم الخبرة والتعليم.
 - 3- عندما يراد دمج رؤية الأفراد المختلفة للموضوعات.
 - 4- لكسب الالتزام والارتباط وضم المتخوفين إلى حلقة الإجماع وتعهد الجميع بالتعاون.
- وتعرف الباحثة استراتيجية التعاون على أنها الاستراتيجية الهادفة لتحقيق رغبات وحاجات جميع الأطراف من خلال تحقيق الاتصال المناسب والفاعل بين الفئات المتصارعة وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية في المنظمات لتحقيق النجاح والأداء المتميز.

ثانياً: استراتيجية التسوية (Accommodation):

هو أسلوب وسيط بالاهتمام بالذات والآخرين حيث يتنازل كلا الطرفين من أجل الوصول إلى قرار مشترك.⁸⁶

وتقوم على مبدأ الأخذ والعطاء وتشارك الطرفان في الوصول إلى حل مقبول لإدارة ومعالجة موضوع الصراع.⁸⁷

يعتمد هذا الأسلوب على أسلوب التفاوض وهو أن يضحي الفرد ببعض مطالبه مقابل تضحية الفرد الآخر أيضاً، وغالباً ما تصل الأطراف في هذا الأسلوب إلى حلول وسطية تخلق شيئاً من التفاهم وتجنبها الوصول إلى طرق مسدودة.⁸⁸

كما يساعد في التقليل من أهمية الاختلافات أو ما يمكن تسميته بتهدئة الموقف، بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة، وتسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ العواطف وانفعالات الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراعات.

⁸⁵Vecchio, R. (2000): "Organizational Behavior Core Concepts", 4Edition, The Dryden Press, New York, p.245.

⁸⁶راشد، على رحمة. مرجع سابق ذكره، ص208.

⁸⁷ليبيهي، فاطمة وصيف، مرجع سابق ذكره، ص12.

⁸⁸كافي، مصطفى يوسف، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري_ تنموي_ تكنولوجي_ عولمي". مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص404.

وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال:⁸⁹

- 1- التخفيف: يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين أطراف الصراع، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى أن تدرك أطراف الصراع أنها ليست متعارضة الأهداف بشكل كلي كما كانت تعتقد.
- 2- التوفيق: لا يوجد في هذا الأسلوب رايح تماماً، حيث يتم تقديم تنازلات بين أطراف الصراع، وإذ يمكن تقسيم الموارد موضوع الصراع بين المجموعات المتنافسة.

كما وتعكس الجهود التي يبذلها المدير في تدعيم فكرة أن أهداف العاملين متوافقة أكثر من متعارضة ومستقل بعضها عن بعض ومن الطبيعي أن يدفع هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة.

وتلجأ القيادة إلى تهدئة الوضع بين الأطراف المتناقضة وتزويد الطرفين بما يحتاجوا من إيضاحات حول موضوع النزاع مما قد يسهم في تخفيف حدة التوتر.⁹⁰

وهو الأسلوب الذي من خلاله يميل المسؤول إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل أو ضغط الفوارق والاختلافات بين الأطراف المتصارعة، وهو في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف.⁹¹

ويمكن استخدام أسلوب التسوية في المواقف التالية:⁹²

- 1- ضعف موقف أحد الأطراف والرغبة في الإفساح للطرف الآخر بإظهار حججه ومبرراته، ورغبة في الاستماع ويحكم الدافع العقلي.
- 2- عندما تكون القضايا أكثر أهمية للطرف الآخر من أهميتها بالنسبة للطرف الأول ومن ثم الرغبة في إرضاء الآخرين والمحافظة على التعاون.
- 3- الرغبة في بناء جسور من الثقة الاجتماعية بين الأطراف تمهيداً للتعاملات المقبلة في القضايا الأكثر أهمية في المستقبل.

⁸⁹نحلة، عابدة، "العلوم السلوكية". دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، ص447.

⁹⁰صفحي، يحيى بن موسى بن عبدالله، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة. رسالة

ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية/المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص61.

⁹¹جواد، شوقي ناجي، "إدارة الأعمال منظور كلي". دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ص253.

⁹²Vecchio, R. Op. Cit, p.245.

4- عندما يكون الاستقرار أمراً حيوياً ومهماً بالنسبة للإدارة والمنظمة.

وتعرف الباحثة هذه الاستراتيجية على أنها قائمة على مبدأ التفاهم والوصول إلى حلول وسطية مرضية لطرفي الصراع كما وتسعى لتعزيز نقاط الالتقاء والمصالح المشتركة بين الجهات المتصارعة وتخفيف نقاط التعارض قدر المستطاع بهدف تحقيق التكامل في المنظمات.

ثالثاً: استراتيجية القوة (Competition):

وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن أحد طرفي الصراع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين، وتعد هذه الاستراتيجية سلوكاً سلبياً، لأن أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر.⁹³

كما تعتمد على استخدام السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف على وقف الصراع وقبول حلول معينة، ولكن لا ينصح باستخدام هذه الوسائل لأنها حلول مؤقتة ولا تعالج الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع.⁹⁴

والغرض الأساسي في هذه الحالة أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، لذا يحاول بعض العاملين إجبار الآخرين للامتثال بوجهات نظرهم ومقترحاتهم، لذا فإن تحقيق أهداف أي طرف يؤثر سلباً على أهداف الأطراف الأخرى عندما تكون هذه الأهداف غير متوافقة، ويسمى هذا الأسلوب بلعبة المجموع الصفري، حيث يحاول كل طرف أن يكسب على حساب الطرف الآخر، فعندما يضاف كسب طرف إلى خسارة طرف آخر تكون المحصلة صفر.⁹⁵

إلا أنه من الممكن أن ينجح هذا الأسلوب أحياناً لأن العاملين في النظام مهينون على الأغلب لقبول سلطات وصلاحيات رؤسائهم والالتزام بما يصدر عنهم من قرارات.⁹⁶ بالتالي تقوم الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع ولا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف أي من الطرفين.⁹⁷

كما يؤكد رأي آخر أنه حينما يبحث أحد الأطراف عن إشباع اهتماماته الشخصية بغض النظر عن تأثير ذلك على الأطراف الأخرى في الصراع، فإنه في هذه الحالة ينافس تلك الأطراف، وتشمل الأمثلة على ذلك تحقيق أهدافه الشخصية على حساب أهداف الآخرين. ومحاولة إقناع الأطراف

⁹³ليبهي، فاطمة وصيف، مرجع سابق ذكره، ص12.

⁹⁴عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "السلوك الفعال في المنظمات". الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص263.

⁹⁵العتيبي، طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية/قسم العلوم الإدارية، 2006، ص49.

⁹⁶المومني، جميل واصل، "المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية". دارالحامد، عمان، ص55.

⁹⁷Hodg, j. Anthony, p. (1991). "Organization Theory: A Strategic Approach", 5Edition, Allyn& Becon ,inc, P.551.

الأخرى أن استنتاجاته صحيحة، وأنهم على خطأ ومحاولة جعل الآخرين لا يلقون اللوم عليه وأنهم هم سبب ظهور المشكلة.⁹⁸ ويسعى هذا الأسلوب إلى عدم الاعتراف بحاجات أو توقعات الآخرين.⁹⁹

وحسب نموذج **Baker** هي الحالات التي يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه بصرف النظر عن مصالح الآخرين أي النظر إلى الصراع باعتباره ربح أو خسارة وكذلك يحاول المدير فرض وجهة نظره على العاملين بالإكراه أو الإجبار.¹⁰⁰

ويسميه البعض الهيمنة **Dominating** وهو يعتمد فرض الحلول القسرية كأحد الأساليب التي يلجأ إليها القائد لحل الصراع وفق ما يراه القائد أنه الأفضل، دون النظر إلى آراء الأطراف المتصارعة ورغباتهم، ويعرف ستيفن روبين **Stephen Robbins** أسلوب الإجبار بأنه محاولة إشباع حاجات الفرد على حساب الآخرين.¹⁰¹

وفي المجمل الشخص الذي يتبع أسلوب الإجبار يشعر بأنه يجب أن يكون هناك طرف رابح وآخر خاسر عندما يوجد صراع، وهو لا يرغب في أن يكون الطرف الخاسر، ولذلك سيستعمل وسائل مختلفة ليكون الطرف الرابع كالتهديد، أو العنف وليس بالضرورة أن يكون هو طرف في الصراع فقد يتبنى موقف أحد الأطراف ويعتبره موقفه الخاص.¹⁰² وهناك طرف يتسم بالتشدد، أو الحزم وعدم التعاون في ضوء أبعاد الصراع ولذلك يلجأ القائد إلى فرض الإجبار لإرغام الأطراف بالحل الذي اعتمده. ومما يؤخذ على هذا الأسلوب أنه عند حل الصراع بالقوة والإجبار فلا يكون ذلك هو الحل الأمثل لها، حيث يمثل هذا الحل وجهة نظر واحدة لفرد واحد ويتجاهل وجهات النظر الأخرى المخالفة والتي قام بإبادة إبادتها تامة. وهو بذلك يجعل الرابع منتصراً والخاسر قد يكون مظلوماً، ويشير البعض إلى أن المشكلة تكمن مع الاستخدام المتكرر لهذا المدخل لإدارة الصراع حيث أنه يربي العداوة والاستياء. سواء مع المدير أم مع الطرف الآخر.¹⁰³

⁹⁸ عوض، عامر، "السلوك التنظيمي الإداري". دار إسامة، عمان، 2008، ص267

⁹⁹ العديلي، ناصر محمد، "إدارة السلوك التنظيمي". معهد الإدارة العامة، دار مرام، 1993، ص352.

¹⁰⁰ Baker, J. Tiosvold, D. (1988), "Conflict Approaches of effective and ineffective project Managers: field study in Matrix organizational", *journal of management studies*, vol13, No.2, p.56.

¹⁰¹ Robbins, S. (1994): "Management", 4 Edition, *prentice Hall*, New Jersey, p.551.

¹⁰² Henry, L. (1995): "Managing Organizational Behavior", 3Edition, *Blackwell publishers*, Inc, oxford, p.448.

¹⁰³ عبدالرزاق، حسين محمد علي، "العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي". رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2008، ص119.

يمكن استخدام أسلوب الإجبار أو الإكراه في المواقف التالية:¹⁰⁴

- 1- عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرارات سريعة بشأن عمل حاسم وحيوي بالنسبة للمنظمة، وفي الحالات الطارئة، وعند ظهور مؤشرات خطرة على المنظمة.
- 2- في القضايا المهمة حيث الأعمال غير المألوفة تحتاج إلى التطبيق والإنجاز والانضباط، وعند الرغبة في خفض التكاليف المتعلقة بأحد الجوانب في المنظمة.
- 3- في القضايا الحيوية التي تصب في مصلحة المنظمة وتتعلق باستقرار المنظمة ويعرف القائد بأن ذلك يحافظ على استقرارها.
- 4- ضد الأفراد الذين يبدون سلوكاً غير شرعياً في المنظمة.

وتعرف الباحثة استراتيجية القوة أو الإجبار بأنها استراتيجية قائمة على سلوك أناني هادف لتحقيق المصالح الخاصة لأحد الأطراف على حساب مصالح الأطراف الأخرى، كما وأنها حالة سلبية تعود بمنعكس غير مجدي وغير نافع على المنظمات. كما وتؤثر سلباً على جميع الأطراف وجميع العاملين سواء كانوا مشاركين في عملية الصراع أو غير مشاركين.

رابعاً: استراتيجية المواجهة (Confrontation) :

ويعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف وهو نمط حازم وتعاوني، والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض. ويعد هذا المدخل من المداخل المثالية لحل الصراع إلا أنه صعب التطبيق للغاية من الناحية العملية، وهو يسعى لحل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام بمصالح الطرفين ولنجاح هذا المدخل يتطلب تعاون الطرفين وإبداء الرغبة في المصالحة والتعاون، وتتعدد المنافع لهذا المدخل باعتبار التوصل لحل يرضي جميع الأطراف من الحلول السحرية والتي تكسب رضا جميع العاملين وولاءهم وتحقيق المصلحة للجميع.

وهذا الأسلوب يتطلب من جميع الأطراف الاعتراف بكفاءات وخبرات بعضهم البعض فموقف كل فرد معداً إعداداً جيداً للتركيز على حل المشكلة الراهنة وليس الدفاع عن المواقف الشخصية ويمكننا تحديد مجموعة من الوسائل لمعرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، وهي:¹⁰⁵

¹⁰⁴Vecchio, R. Op. Cit, p.245.

¹⁰⁵ أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن حامد، "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي". رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية_ غزة_ كلية التجارة_ إدارة الأعمال، 2008، ص37_38.

1- تبادل وجهات النظر:

وذلك من خلال تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن بحيث ينقل هؤلاء الموظفين وجهات النظر مما يزيد من حالة التعايش والتفاهم.

2- التركيز على هدف استراتيجي:

يتم التركيز على الأهداف المشتركة التي تجمع الأطراف المتنازعة مثل بقاء المنظمة أو تطورها مما يزيل هذه الخلافات، ويكون هذا الأسلوب فعال فيجب:

- أن يكون اعتماد متبادل بين الجماعات.
- أن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوباً فيه وله "قيمة عالية" للأطراف.
- وجود نوع من الحوافز والمكافآت.

3- اجتماعات لحل المشكلات أو المواجهة:

يتم دعوة الأطراف المتنازعة لاجتماع رسمي يتم خلاله عرض وجهات النظر ولا يناقش من الخطأ أو الصواب ولكن تحديد المشكلات والحلول الأنسب لها، ويأخذ هذا النمط وقتاً طويلاً من الزمن ومستوى عالي من الالتزام، ولا يجدي هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتج عن مسائل قيمية بحتة.

كما ويعتمد هذا الأسلوب على المصارحة من الجانبين فالكل يعرض المشكلة من وجهة نظره وبدون مجاملة ويطرح الأسباب الحقيقية للنزاع ومناقشتها بموضوعية، ويساهم في تفهم كل جانب لرأي الآخر ويقرب إمكانية الوصول إلى تنسيق معين لتخفيف حدة المعارضة.¹⁰⁶

وتعرف الباحثة استراتيجية المواجهة على أنها قائمة على الموضوعية والشفافية والعمل على تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة لتحقيق المصلحة العامة للمنظمة بعيداً عن مصالح الأطراف المتنازعة.

¹⁰⁶ الطجم، عبد الله، السواط، طلق، السلوك التنظيمي. ص240.

خامساً: استراتيجية التجنب (Avoidance) :

ويبدو في هذه الاستراتيجية الاهتمام قليل بالنفس وبالأخرين، ولهذا الأسلوب ارتباط بالانسحاب والتهرب من المسؤولية، يخفق الشخص المتجنب في إشباع حاجاته الشخصية فضلاً عن حاجات الطرف الآخر، وهذا الأسلوب يكون مفيداً عندما يكون الموضوع بسيطاً.¹⁰⁷

ويرى ديسلر "Dessler" أنه في هذه الاستراتيجية لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب من موقف الصراع أو يقوم بكبته وهذه الاستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى البعيد لأنه لا يتم حشد طاقات وجهود جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار بسبب عدم مشاركة أحد الأطراف أو عدم استجابته. ويكون هذا الأسلوب مناسباً إذا كان موضوع الصراع ثانوياً، أو كانت المشاعر متأججة وتحتاج إلى تهدئة أو من أجل كسب الوقت لجمع المعلومات لإيجاد حل بعيد المدى.¹⁰⁸

أما **معن ومروان** يرون أن هذه الاستراتيجية تهمل أسباب الصراع وتبقيه ضمن حدود مقيدة ومن أساليبها هي:¹⁰⁹

- 1- الإهمال: ويعتمد هذا الأسلوب على التجاهل والقضاء الكلي على أسباب الصراع، على أمل الانحسار التلقائي وبالتالي الحل أو البقاء تحت ظروف معينة وتحت السيطرة ولكن قد يؤدي ذلك إلى تصاعد الصراع وتزايد حدته مع مرور الوقت.
- 2- المبادعة العضوية: وتتم عن طريق الفصل الجسدي بين أطراف الصراع بحيث لا يتم التفاعل والاتصال المباشر بينهم، وبالتالي ينتهي الصراع ويؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلبي على فاعلية المنظمة ويكون مكلفاً لموارد المنظمة.
- 3- التفاعل المحدود: ويكون فيها بين أطراف الصراع مقتصر على الأمور الرسمية مثل الاجتماعات واللقاءات الرسمية.

كما أن تجنب الصراع قائم على الاعتقاد أن الصراع في المنظمة شر وغير ضروري ووجوده يضر بتحقيق الأهداف وكل صراع يظهر في المنظمة هو ظاهرة غريبة وهو ما يتفق مع النظرة التقليدية للصراع.¹¹⁰

¹⁰⁷Rahim, M. (2001), "Managing Conflict in Organizations", 3Edition, West Port: Green Wood Publishing Group, inc,

¹⁰⁸حريم، حسين محمود، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل". دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص252.

¹⁰⁹عياصرة، معن محمود، محمد بني أحمد، مروان، إدارة الصراعات والأزمات وضغوط العمل، دار حامد، عمان، 2008،

ويمكن استخدام أسلوب التجنب في المواقف التالية:¹¹¹

- 1- عندما تكون القضية بديهية، أو عندما تفرض قضايا ذات أهمية خاصة نفسها وتكون أكثر إلحاحاً.
- 2- إدراك أحد طرفي الصراع أنه ليس هناك فرصة لإقناع الآخرين باهتماماته ومصالحه، ومن ثم عدم إرضاء مخاوفه.
- 3- الأعباء والجهود المبذولة أكثر وزناً من الفوائد والمنافع المرجوة، من استمرار الصراع.
- 4- عند تقدير موقف الطرف الآخر وظهور احتمال قدرته على حل الصراع بنجاح.

وتجنب الصراع من قبل القائد قد يكون نتيجة إهمال منه وعدم إدراكه للنتائج التي قد تترتب نتيجة تجنبه، وقد يكون نتيجة لضعف قدرته على الاتصال مع أطراف الصراع، وإقناعهم بحلول مرضية تساهم في توطيد العلاقات بينهم، وقد يتجنب الصراع لأن نمطه ترسلي يترك الأمور دون تدخل.

وتعرف الباحثة استراتيجية التجنب على أنها الاستراتيجية القائمة على مبدأ عدم المشاركة والانسحاب التام من الموقف دون تحقيق هدف أي من الأطراف، تاركاً القائد بذلك سلوكاً سلبياً يؤثر على أداء العاملين خصوصاً وأداء المنظمة عموماً.

وأخيراً نلاحظ أنه قد تباينت وجهات النظر التي يتبناها الباحثون في ظاهرة الصراع التنظيمي و أساليب التعامل معه، لذا عمدت الباحثة إلى الاستناد على نظرية ماري باركر فوليت التي فسرت العلاقة بين التعارض والتكامل. إذ اعترفت بوجود التعارض بين المصالح، ولكنها لا ترى فيها انهياراً للعلاقات، بل هو ظاهرة طبيعية تحقق النفع للأطراف المتعارضة، لأن الوصول إلى حلول للمواقف المتعارضة بعد تحليلها ودراستها، هو ما نطلق عليه التكامل. ووفقاً لقانون الموقف فقد رأت أن الأعمال لا يمكن أن تتم اعتماداً على الأوامر التي يصدرها الرئيس فقط، لأن رد فعل المرؤوس سيكون في حدود النمط القيادي المسيطر على المنظمة. ومن الأفضل أن تعتمد الأوامر على الموقف بين الرئيس والمرؤوس، بدلاً من أن تعتمد على شخصية ونفوذ الرئيس. كما أظهرت أن القوة والقيادة والسلطة هي مفاهيم ديناميكية، وليست مفاهيم صماء. فالقوة ليست قوة على الآخرين، لكنها قوة بالآخرين. كما ترى أن المسؤولية لا تقع على عاتق شخص بذاته. فالشخص لا يعمل وحده منفصلاً عن غيره، وعلى ذلك فالمسؤولية تملئها ظروف الموقف أو الوظيفة. ويجب

¹¹⁰ عبد الرزاق، حسين محمد علي، مرجع سابق ذكره. ص 121_122.

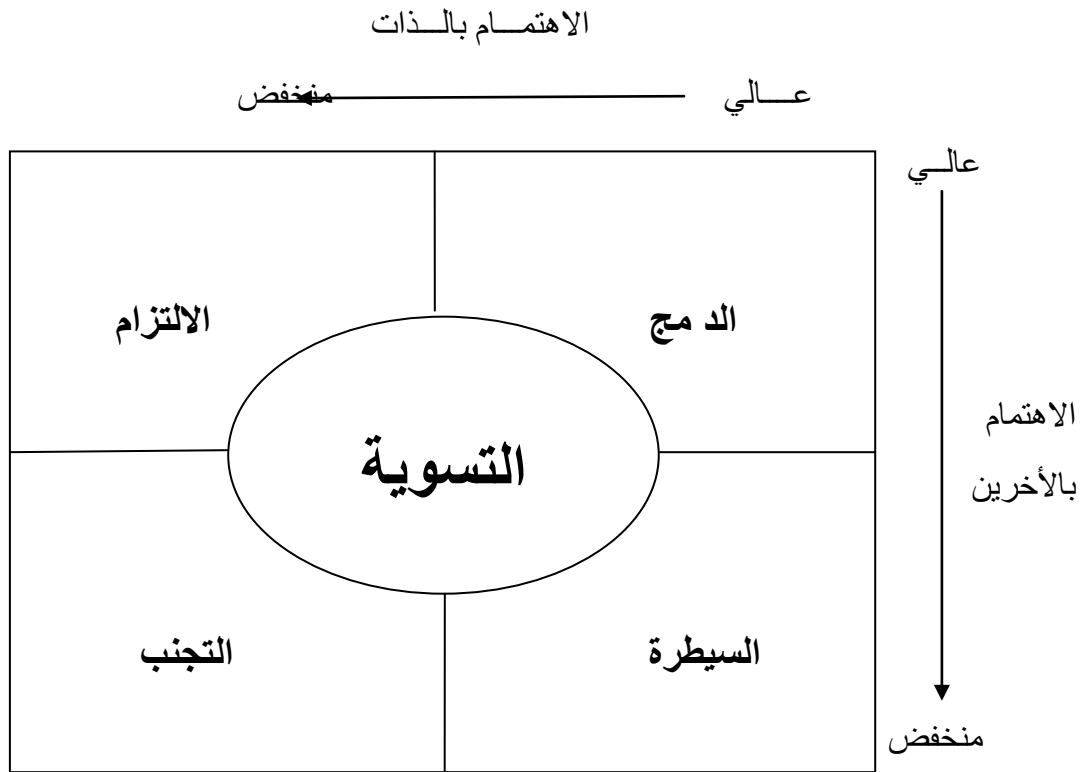
¹¹¹Vecchio, R. op.cit, p245.

أن تنسب هذه المسؤولية إلى الأفعال، وليس الأشخاص.¹¹² بالتالي يصعب تحديد أي من الاستراتيجيات السابقة الذكر هي الأنسب أو الأفضل إنما ترى الباحثة وانطلاقاً من التجارب والنظريات السابقة في مجال السلوك التنظيمي أنه لا يمكن استخدام استراتيجية واحدة في كل الأحوال، وفي التعامل مع كل الصراعات بل إن هذه الاستراتيجيات مكملّة لبعضها البعض ولا يمكن الاعتماد على أحدها دون الأخرى كما وترتبط فعالية أي استراتيجية على عدة متغيرات: منها موضوع الصراع، وظروفه والبيئة التي كانت مسببة لهذا الصراع أخذين بعين الاعتبار طبيعة وأهداف المنظمة والبدائل التي ترضي الأطراف المتنازعة.

1-8 نماذج إدارة الصراع التنظيمي:

قدم رحيم (Rahim, 2001) خمسة أساليب لإدارة الصراع وهي:

- 1- الدمج: ويستلزم ذلك تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.
- 2- الالتزام: ويحاول هذا الأسلوب التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.
- 3- السيطرة أو القوة: إهمال الشخص حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.
- 4- التجنب: الانسحاب والتجنب من الوضع الذي يشكل تهديداً وقد يأخذ شكل التأجيل.
- 5- التسوية: وهذا الأسلوب هو أسلوب وسيط بالاهتمام بالذات والآخرين حيث يتنازل كلا الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك.¹¹³



المصدر (Rahim,2001)

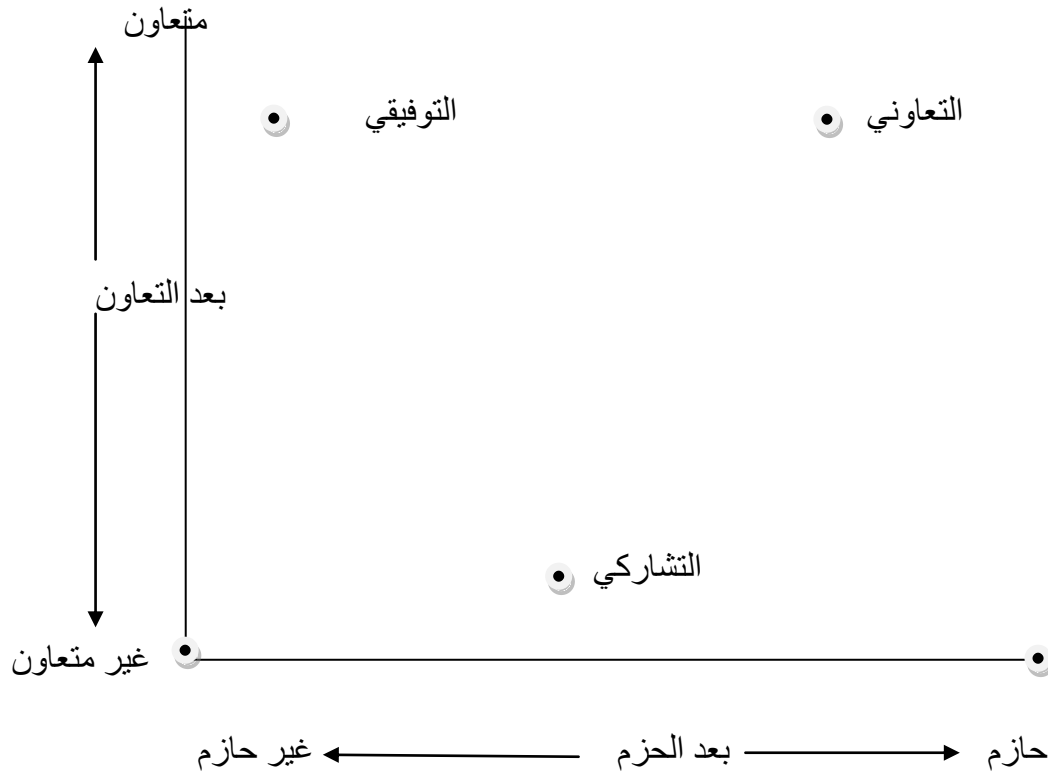
¹¹²الصرن، رعد حسن، نظريات الإدارة والأعمال. دار الرضا للنشر، 2004، ص73_74.

¹¹³Rahim, M. (2001), Op. Cit, p.119

واقترح توماس وكولمان (Tomas & Kolman) نموذجاً بخمسة أبعاد يساعد في تشخيص الصراع، تضمن بعدين يشكلان مفاهيم الصراع:

1- بُعد التعاون (Cooperativeness): ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر، ويضع باعتباره حاجات الآخرين، ومصالحهم.

2- بُعد الحزم التوكيدي (Assertiveness): ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، ويؤكد تحقيق حاجاته بغض النظر عن الآخرين، وينتج عن توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع:¹¹⁴

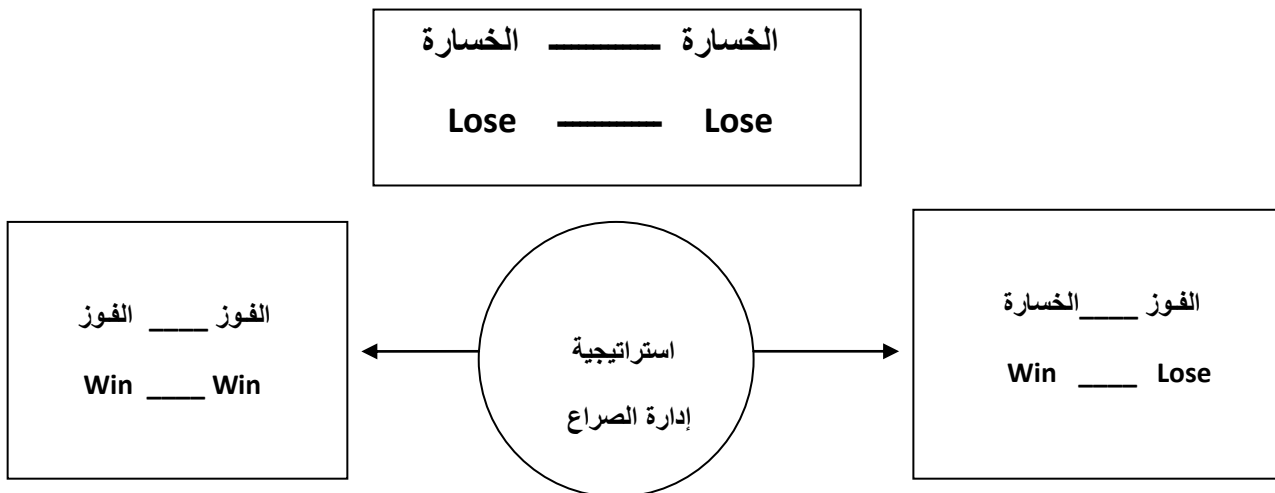


المصدر (العميان ، 2002)

¹¹⁴العميان، محمود سليمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.

واستناداً للمصدر (Garnell et al, 2000) نرى النموذج التالي:

- 1- إن استراتيجية الخسارة_ الخسارة تستخدم أساليب معينة ومنها التجنب أو التهدة أو الخسارة في معالجة الصراعات ولكن في هذه الحالة سيكون هناك طرفين خاسرين لذلك فأن هذا النوع من الاستراتيجيات غير مرغوب فيها كثيراً لقدم إمكانية حسم الصراعات.
- 2- استراتيجية الخسارة_ الفوز من المعلوم أن أساليب المساومة والمفاوضة والتسوية وإهمال الصراع أو الهروب منه هي من الأساليب غير الفاعلة إذ أن قمع العمل يؤدي إلى حركة ارتجاعية مكلفة وأن أية محاولة لمعالجة الصراع ستكون غير واقعية وذلك من خلال الإعادة إلى الوراء وإنكار الحقوق المعترف بشرعيتها، إن هذه الاستراتيجية والأساليب المعتمدة فيها غالباً ما تؤدي إلى أن تصبح الصراعات أسوأ بمرور الزمن إذ أن أحد طرفي الصراع سيكون فائزاً والآخر خاسراً. وتعد نتائج هذه الاستراتيجية واحدة من أهم المشاكل التي تسبب في تبديد الأموال والجهود قياساً بالمشاكل التنظيمية الأخرى مع شيوع استخدام هذا النوع من الأساليب.
- 3- استراتيجية الفوز_ الفوز يتم بموجبها استخدام أساليب المواجهة والحل العلمي المتكامل للمشاكل وتعد من أفضل الاستراتيجيات حيث ينتج عنها حلول مرضية للجميع لحسمها بأسلوب مناسب وباستخدام الشكل الأكثر فاعلية ونضجاً للمنظمة من دون إزالة الخلافات التي أدت إلى الصراع وبموجب هذه الاستراتيجية يحصل كل طرف في الصراع على شيء ما.¹¹⁵



المصدر (Garrel et al, 2000)

¹¹⁵Garrel, M. Elbrt, N. Hatfieli, R. (2000), "Human Management", 6Edition, New York, p.356.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل أصبح جلياً معنى الصراع التنظيمي، وأهم العوامل التي تساهم في تكوين الصراعات ولا سيما تعقيدها، ونلاحظ بروز الحاجة إلى دراسة استراتيجيات الصراع التنظيمي كسلوك تنظيمي يهدف لتحقيق النجاح والتقدم للمنظمة وذلك من خلال الممارسات السليمة للاستراتيجيات التي تعزز العمل والابتعاد عن تلك التي تؤدي إلى التضارب والتناقض في المصالح والأدوار وعدم العدالة في التعامل بهدف الارتقاء بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من التقدير والاحترام، وتوفير كل سبل الراحة النفسية والجسدية مما يزيد من ولاء وانتماء الفرد العامل لمنظّمته فيكرس طاقاته وإمكاناته لخدمتها والتضحية من أجل تقدمها وازدهارها.

المبحث الثاني: الثقة التنظيمية وأبعادها

2.1 مقدمة:

الثقة Trust في النفس تعني الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة. مع إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وهي من مقومات النجاح في الحياة والعمل، ونلاحظ أنه حظي موضوع الثقة مؤخراً بأهمية كبيرة لدى الكثير من رجال الإدارة لاستشعارهم الدور الكبير الذي تلعبه الثقة داخل المنظمات وتأكيداً منهم بأن الثقة تعد مرتكزاً مهماً لنطاق واسع من العلاقات الاجتماعية داخل منظمة العمل، وكذلك إيماناً منهم بأن الثقة المتبادلة داخل المنظمات عنصر حاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. كما تعد عنصراً جوهرياً في الحياة التنظيمية، نظراً لأنها تدعم المنظمات من خلال توجيه أفرادها نحو التعاون والمشاركة، وتشجيعهم على الإفصاح عن مشاعرهم وأحاسيسهم وأفكارهم، الأمر الذي أكسبها أهمية خاصة في توجيه السلوك الفردي والسلوك الجماعي.¹¹⁶

ومن هذا المنطلق فقد تناولت الباحثة المواضيع ذات الأهمية التي تتعلق بالثقة وهي: مفهومها، أهميتها، أبعادها، مستوياتها، أساليب بناء الثقة، نماذج للثقة التنظيمية.

2.2 مفهوم الثقة التنظيمية:

نلاحظ في السنوات الأخيرة تحول التعريفات من التأكيد على الأهداف والدوافع إلى التوجهات السلوكية، فعلى سبيل المثال يرى (Hosmer) أن الثقة الفردية هي نظرة تفاؤلية لدى أحد الأطراف بالنسبة لسلوك الطرف الآخر عندما يجب على الطرف الأول اتخاذ قرار حول كيفية التصرف في ظل ظروف من استحق الثقة والاعتماد. ويشير ذلك إلى التطور الحادث في مفهوم الثقة في مختلف الميادين، ففي البداية كان التركيز على الثقة الفردية التي تعبر عن توقعات إيجابية من جانب أحد الأفراد للتعنب بسلوك طرف آخر نحوه في إطار علاقة تعود عليه بالفائدة، ويتضمن ذلك درجة من المخاطرة والشك والنتائج المتوقعة.¹¹⁷ و يبدو الاختلاف في تعريف الثقة شيئاً

¹¹⁶Witener, et al ,1998, p.519

¹¹⁷Shockley, Z. Pamela, E. Kathaleen&Winograd, G. (2000),"Organizational Trust: What it Means, Why it Matters?", *Organizational Development Journal*, Vol.18, No.4, P.36.

مألوفاً في أدبيات الإدارة وذلك نظراً لاختلاف كتب الإدارة واختلاف إيديولوجياتها حول هذا المفهوم.¹¹⁸

ففي سياق المنظمة تعد الثقة التنظيمية مفهوماً معقداً نظراً لاعتمادها على عوامل عدة واختلافها باختلاف التوقعات المطروحة في العلاقات المختلفة وتغيرها بتغير مسار العلاقة، فمثلاً يتم اكتساب الثقة داخل المنظمة بصفة عامة نتيجة للسلوك المعتمد على احترام أعضاء المنظمة والاهتمام الصادق بمصالحهم، وبالتالي لا يتوقع قادة المنظمة ثقة مرؤوسيهـم بهم بسبب مركزهم أو وضعهم الوظيفي فقط. وتحاول معظم التعريفات المعاصرة للثقة أن توضح مفهوم تعقد الثقة بتعريفات واضحة متعددة الأبعاد مع التأكيد على جوانب عدة لعلاقة الثقة، فمثلاً وصف (Fukuyama) الثقة بأنها: "التوقع الذي يظهر داخل جماعة في صورة سلوكيات منظمة وأمنية وتعاونية، وفقاً لمعايير مشتركة، من جانب الطرف الواثق تجاه الأعضاء الآخرين محل الثقة في إطار هذه الجماعة". ووفقاً لرأي (Greed & Miles) يمكن إيجاز الثقة التنظيمية في أنها استعداد ضمني لدى الأفراد العاملين يعكس الفلسفة الإدارية للمنظمة ومضامينها، وأنها تشابهات أو اختلافات واضحة في سلوك هؤلاء الأفراد تتأثر بالأفعال التنظيمية والهيكل التنظيمي، وكذلك خبرات من العلاقات المتبادلة تتأثر بالسياق التنظيمي. وفي إطار زيادة علاقات العمل المتشابكة والمعقدة بين الرئيس والمرؤوسين من ناحية وبين أعضاء جماعات العمل بالمنظمة من ناحية ثانية، وبين المنظمة وعملائها من ناحية ثالثة، تحول المفهوم من الثقة الفردية إلى الثقة التنظيمية حيث تأثرت بالتغيرات الحادثة في الفلسفة الإدارية للمنظمة، وهيكلها التنظيمي والعلاقات المتبادلة بين أفرادها وسلوكياتهم.¹¹⁹

ونجد أنه منذ الخمسينيات أشار (Deutsch, 1958) إلى موضوع الكسب والخسارة الناجمة عن توافر أو عدم توافر الثقة. وذلك من خلال استخدام ألعاب ذات مزيج من الدوافع في تجارب مختبرية أشرك فيها أشخاص غرباء بعضهم عن بعض، إذ قام بتعريف الثقة بعبارة سلوكية وأستدل عليها من خلال التعاون بين اللاعبين وذلك عن طريق حساب المنافع والخسائر الناتجة

¹¹⁸Corazzini, J. (1977), "Trust as Complex Multi- Dimensional Construct", *Psychological Report*, Vol.3, No.10, P.75.

¹¹⁹كلاوي، عبد الغني محمد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2013. ص23

عن ذلك التعاون.¹²⁰ وأكد (Rotter, 1967) بأنها التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين، سواء كانوا أفراداً أو جماعات يمكن الاعتماد عليها.¹²¹

ووفقاً (Lewis & Weigert, 1984) الثقة هي القيام بعمل محفوف بالمخاطر بناءً على توقع واثق من أن جميع الأشخاص المشتركين في العمل سيتصرفون بكفاءة وبإخلاص.¹²² كما قال مورمان وآخرون (Moorman et al, 1993) هي الرغبة في الاعتماد على شريك التبادل الذي لديه الثقة¹²³. ووفقاً لـ (Morgan and Hunt, 1994) هي ثقة العميل في موثوقية شريك التبادل وسلامته.¹²⁴ وقد أكد (Mayer et al, 1995) هي رغبة أي طرف في أن يكون عرضة لأفعال طرف آخر بناءً على توقع قيام الطرف الآخر بعمل معين مهم للجهة المانحة بغض النظر عن القدرة على مراقبة ذلك الطرف الآخر أو التحكم فيه. كما أكد أن الثقة تنطوي على المخاطرة والضعف نظراً لأن قدرتنا على استنتاج نوايا الآخرين وتوقع أفعالهم محدودة، والأطراف الموثوق بها قد تسيء استخدام موقفها من الثقة.¹²⁵ وقد عرفها

(Hoy & Moren, 2000) بأنها رغبة المجموعة أو الفرد ليكون عرضة لتأثير بأفعال الطرف الآخر في ضوء ثقته بأن ذلك الطرف ذو نزعة خيرية وموثوق به، وكفوء، وصادق، ومنفتح.¹²⁶

وبحسب (Hoy & Nault, 2002) هي مشاعر إيجابية يمتلكها الأفراد حول نوايا وسلوكيات الأعضاء التنظيميين معتمدة على الأدوار التنظيمية والعلاقات والتوقعات والاعتماد المتبادل

بينهم.¹²⁷ وبين (Becerra & Gupta, 2003) بأنها حالة نفسية تمثل القابلية على التنبؤ والمعتمدة على التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الطرف الآخر.¹²⁸

¹²⁰ Hoy, W. Moren, M. (2000), "The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools: The Omnibus Trust Scales", *Educational and Psychological Research*, vol.5, No.4, P.8.

¹²¹ Rotter, J. (1967), "A New Scale for The Measurement of Interpersonal Trust", *Journal of Personality*, P.651.

¹²² Lewis, J. & Weigert, A. (1984), "Trust As a Social Reality Social Forces", *Oxford Journals*, vol. 63, No.4, P.967.

¹²³ Moorman, C. Deshpande, R. & Zaltman, G. (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, vol.57, No.1, P. 81.

¹²⁴ Morgan, R. & Hunt, S. (1994), "The Commitment_ Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol.58, No.3, P.20.

¹²⁵ Mayer, R. Davis, J. & Schoorman, F. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, No.3, P.709.

¹²⁶ Hoy, W. Moren, M. (2000), Op. cit. p.2

¹²⁷ Hoy, J. Nault, E. (2002), "Trust: The Mining Ingredient in Assessment", *International Journal of Education*, Vol.18, No.2, P. 118.

وأكد (Straiter, 2005) بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات.¹²⁹ كما عرفها (Brown, et al, 2011) بأنها الشعور بالدعم في العمل، وهو الاعتقاد بأن المنظمة ستكون واضحة من خلال متابعة الالتزامات.¹³⁰ وقد عرفها (زياد الطراونة، 2012) بأنها 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.¹³¹ كما عرفت (أميرة كاظم، 2014) هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وبما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة. كما هي إيمان الفرد بعدالة المنظمة والاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والاعتماد على المشرف وزملاء العمل بما يعكس ولاء الفرد تجاه المنظمة.¹³²

ووفقاً لـ (Lam & Kong, 2015) هو مدى استعداد الموظفين للتأثر بسلوك المنظمة، لأنهم يعتقدون أن سلوك المنظمة سيكون إيجابياً في المستقبل. كما أن الأفراد الذين لديهم مستوى عال من الثقة التنظيمية مستعدون للاعتماد على المنظمة على الرغم من المخاطر التي قد تحدث.¹³³ وأكد (Ozgur&Taktas, 2018) أن الثقة هي العاطفة التي نشعر بها كثيراً في حياتنا اليومية والتي يصعب تحديدها على الرغم من أن الجميع يعتقدون أنهم يفهمون معناها. هي شيء يختلف من فرد لآخر ولأنه غير مثبت في وقت قصير، فهي عاطفة تتطلب جهوداً طويلة ونكران، ويتم

¹²⁸ Becerra, M. Gupta, A. (2003), "Perceived Trust Worthiness Within The Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trust or and Trust Effects", *Organization Science*, Vol.14, No.1, P. 32.

¹²⁹ Straiter, K. (2005), "The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and Their Organizational on Job Satisfaction and Organizational Commitment", *International Journal of leadership studies*, Vol.13, No.1, P.86.

¹³⁰ Brown, S. Mchardy, J. McNabb, R. Taylor, K. (2011), "Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty", Discussion paper, No.5447, PP.1.

¹³¹ الطراونة، زياد عصري، "أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012، ص.630.

¹³² كاظم، أميرة خضير، "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31، 2014، ص.232.

¹³³ Lam, P. Kong, H. (2015), "The Incremental Validity of Organizational Commitment, Organizational Trust and Organizational Identification", *Journal of Vocational Behaviour*, vol.88, P.154.

تعريفها بشكل عام على أنها الصدق والشعور بالإيمان والتعلق دون الشعور بالخوف أو الكراهية أو الشك.¹³⁴

وتعرف الباحثة الثقة التنظيمية: "بأنها مجموعة من التوقعات والمشاعر الإيجابية التي يحملها العاملون في المنظمة تجاه بعضهم البعض، وتجاه رؤسائهم ومشرفيهم، وتجاه الإدارة العليا في المنظمة بما يتوافق مع السياسات والسلوكيات السليمة المرتبطة بالفلسفة الإدارية للمنظمة".

2.3 أهمية الثقة التنظيمية:

حظي موضوع الثقة باهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة، ومن أمثال أولئك المنظرين ماسلو **Maslow** الذي وصف تحقيق الذات الإنسانية بأنها تلك التي تستحق الثقة، وفي نفس الوقت تستحق ثقة الآخرين، وكذلك مكريجور **McGregor** الذي أشار في نظريته إلى أن الثقة التي تبثها الإدارة في العاملين وتمنحهم القوة لحفز أنفسهم والرقابة عليها، والإيمان بقدرتهم على تكامل قيمهم الشخصية مع أهداف المنظمة، كل ذلك يؤدي بدوره إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاجية، كما أشار أوشي **Ouchi** في نظرية **Z** أن فلسفة الإدارة اليابانية قائمة على مفهوم الثقة، مبيناً العلاقة القوية بين الإنتاجية والثقة، والتي ترجع إلى علاقات الثقة المتبادلة بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل الشركات اليابانية.¹³⁵ وأكد الكثير من الباحثين والكتاب على أهمية الثقة التنظيمية كان في مقدمتهم: **(likert1967,Mcgregor1967, Argyris1973)** الذين قالوا أن الثقة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة تعد عاملاً مهماً في تحقيق التفاعل فيها. ووصف **(Rotter, 1980)** الثقة بأنها سمة من سمات الشخصية التي تؤثر على النتائج الإيجابية والنتائج السلبية المحتملة ما بين الأشخاص في الحياة الاجتماعية، كما عكس أن سعادة الفرد قد تكون مرتبطة بمقدار الثقة التي يمتلكها بوصفه ذو ثقة عالية أو منخفضة.¹³⁶

بعدها يؤكد **(cook, wall, 1980)** أن الثقة عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة.¹³⁷ كما تبين من خلال العديد من الدراسات والبحوث أن الثقة تعد عاملاً مهماً في السلوك التنظيمي وفي البقاء

¹³⁴ Ozgur, G. Tektas, P. (2018), "An Examination of The Correlation Between Nurses, Organizational Trust and Burnout Levels", *Science Direct*, vol.43, P.93.

¹³⁵ القرني، علي حسن، "مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم". مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12 و العدد 3، 2017، ص 333.

¹³⁶ Rotter, J. (1980), "Interpersonal Trust, Trust Worthiness and Gullibility ", *American Psychologist*, Vol.35, No.3, p.107.

¹³⁷ Cook, J. Wall, T. (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need non_ Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, P.40.

التنظيمي لكل من المنظمات، سواء في القطاع العام أو الخاص، حيث أنها أصبحت عاملاً محورياً في تعزيز نجاح المنظمات وبقائها على المدى الطويل، وخاصة بعد زيادة التنافسية وعدم اليقين وبالتالي فإن الثقة التنظيمية هي أساس نجاح المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الأداء،

فالقائد عندما يشعر بالثقة المتبادلة بينه وبين العاملين والموظفين والإداريين، يقبل على عمله الإداري بدافعية عالية، وهمة كبيرة، ويسعى جاهداً لتطوير مؤسسته التي يعمل بها. وهذا بدوره يؤدي إلى فعالية السلوك التنظيمي في تلك المؤسسات ما يؤثر بشكل إيجابي على القائد بزيادة تمكنه ورضاه عن عمله.¹³⁸

كما أن أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، وأن بناء الثقة له أثر كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة حيث أن هناك علاقة موجبة بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع، في حين توجد كذلك علاقة عكسية بين الثقة وكل من دوران العمل والغياب والصراع بين الأفراد داخل المنظمة. وتعد الثقة التنظيمية الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المنظمة، سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحاً وتكيفاً وإبداعاً من المنظمات التي تنعدم بها الثقة. وقد أقر الباحثون بأهمية الثقة في خلق التوازن والتعاون وتحقيق الأهداف كما أنها تسهم في تكامل عملية الرقابة وشمولها ضمن المنظمة بالإضافة إلى قدرتها في مصداقية الجهود الرقابية من خلال خلق التوازن للتأكد من استجابة الأعضاء ومسايرتهم للأمر.¹³⁹

من زاوية أخرى نجد اجتماع مجموعة من الباحثين على أن يتخذوا موقفاً مناقضاً لنظرية الكلفة والعائد وفشل السوق أو نجاحها والتي تتحكم فيها فرضية تذبذب رغبات الزبون والتفوق الذي تحققه الشركات في زيادة حصتها السوقية نتيجة توجيه هذه الرغبات بطرائق إجرائية منظمة درجت على استخدامها المنظمات إمكانية خاصة لخلق مصادر إضافية تمنحهم الميزة البارزة التي تفوق الإجراءات المؤسساتية الأخرى كالأسواق، وهذه المصادر الإضافية تتمثل في رأس المال الاجتماعي التنظيمي، بوصفه واحداً من المصادر التي يمكن من خلالها تحقيق القيمة في المنظمة. وعليه فإن الثقة التنظيمية بوصفها العنصر المهم من عناصر رأس المال الاجتماعي يمكن أن تستثمر في عملية خلق الثروة الفكرية. كما أنها إذا ما تفاعلت مع العنصر الآخر المتمثل بالقابلية الاجتماعية فأنها يمكن أن تستثمر في تحقيق فوائد حيث ينتج عن هذا التفاعل فائدة عالية لدى

¹³⁸Change, C. Lan, Y. (2013), "Service Quality, Trust, and Patient Satisfaction in Interpersonal_ Based Medical Service Encounters", *BMC Health Service Research*, Vol. 13, No.22, P.14.

¹³⁹إسحق، عيد الشكور زكريا، "أثر الثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين". رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2018، ص49.

العاملين بالالتزام الوظيفي (Commitment justification) ومرونة عمل عالية (Work flexibility) وتنظيم جماعي (Collective organization) والتي بمؤداها يمكن أن تسهم بشكل فعال في تحقيق ميزة تنافسية لدى المنظمة. وبذلك يمكننا وصف الثقة موجوداً استراتيجياً يشكل مصدراً للميزة التنافسية.

ويرى (Hitt,2001) أنه عندما تتواجد الثقة لا تحتاج المنظمة لعقود شكلية لتحديد الأفعال المتوقعة وأنماط التفاعل كما أن المنظمات ستكون أقل حاجة للاعتماد على الهياكل التنظيمية وأقل حاجة للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة. ووفقاً لهذه الرؤية فإن العلاقات القائمة على أساس الثقة تختزل وتقلل تكلفة الصفقات والعقود، وتكلفة ضمان سير أداء العاملين من أنه يسير وفق ما هو مخطط، ودليلنا في ذلك كما وصفه (Hosmer, 1995) أن اعتماد المنظمات على العمالة المؤقتة قد يحقق لها منافع ومكاسب قصيرة الأجل إلا أن المنظمات ستتحمل تكلفة في الأمد الطويل تتسبب عند عدم الثقة بالعمالة المؤقتة، إذ أن هذه العمالة وبحكم عقودها قصيرة الأجل فإنها تسعى إلى الحصول على أكبر عائد دون الاكتراث بسمعة المنظمة التي سوف ينفطر عقدها بها آجلاً أم عاجلاً. لذلك فإنها لا تبالي إلى المحافظة على النوعية أو خدمة الزبون. كما تنظر إليه العمالة الدائمة على سبيل المثال وهكذا يكون سلوك العمالة المؤقتة مبني على أساس اقتناص الفرصة السانحة.

ولعل (Ogilvy, 1995) وصف خسارة الأفراد والمجتمعات بقوله أن الافتقار إلى الثقة يفرض ضرائب على المجتمع والمنظمات على حد سواء منطلقاً من وصف (Fukuyama, 1995) في أن " الثقة هي الفضائل الاجتماعية وخلق الازدهار". إذ يرى بأن لا الرجال ولا النساء يعيشون على الخبز وحده، وإن الناس يقتربون من بعضهم ليشكلوا المؤسسات الاقتصادية من خلال الثقة، فانعدام الثقة المنتشر بشكل واسع في المجتمعات يفرض نوعاً من الضرائب التي لا تجد المجتمعات ذات الثقة العالية نفسها ملزمة بدفعها، كما أن تشعب القوانين الموضوعية لأجل تنظيم مجموعات أوسع فأوسع من العلاقات الاجتماعية يؤشر خلاً في الأداء الوظيفي الاجتماعي الذي تناولته الدراسات بالأرقام موضحة مقدار التكلفة الناجمة عن هذا الخلل والذي تتحمله المنظمات والمجتمعات. ففي دراسة أجراها (Rochester Institute of Technology) ظهر أن تكلفة مراقبة تنفيذ التشريعات الاتحادية الأمريكية لعام 1995 بلغت (668) بليون دولار أي نحو نصف الموازنة الاتحادية الأمريكية لذلك العام وبمعدل (7000) دولار في السنة لكل أسرة أمريكية متوسطة تبلغ ضريبة الدخل عليها (6000) دولار. وهكذا فإن الأرقام تعكس حقيقة

الخسارة التي تتحملها المنظمات والدول جراء ضعف الثقة ومدى المبالغة في زيادة التكلفة التي تدفعها هذه المنظمات والدول من أجل إزالة مخاوفها تجاه الآخرين.¹⁴⁰

وعلى ضوء ما تقدم فإن الثقة التنظيمية توفر الكثير من الفوائد للبيئة التنظيمية، كما أن جو الثقة له دور في الدفع نحو التطوير والتنمية وفي الاتصالات الفعالة وفي زيادة فاعلية المنظمات، كما أن المؤسسات التي تتميز بالثقة يمكن للمرء أن يرى فيها الجو المفتوح للمشاركة، والموظفين الذين يتحملون المسؤولية وزيادة الشفافية في المشاركة في اتخاذ القرارات، وارتفاع الانتاجية والرضا الوظيفي والتحفيز والإبداع.¹⁴¹

2.4 خصائص الثقة التنظيمية:

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي أوجزها مجموعة من الباحثين

(Pamela, Kathleen, Gaynelle, 2000) على النحو التالي:¹⁴²

- 1- متعددة المستويات: وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها ببعض.
- 2- ذات جذور ثقافية: بمعنى أن الثقة ترتبط، بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، والقيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.
- 3- تعتمد على الاتصال: وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.
- 4- ديناميكية: الثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر، كالبناء وأخيراً تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة.
- 5- متعددة الأبعاد: وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة، مثل: المعارف، والمستويات العاطفية والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد ودرجة الثقة السائدة.

¹⁴⁰الدروي، زكريا، صالح، أحمد، "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة". دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص325_327

¹⁴¹Yilmaz, K. (2008), "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools", *Journal of Applied Sciences*, Vol.8, No.12, P.23.

¹⁴²Pamela, S. Kathleen, E. Gaynelle, Op. Cit. P.5.

6- التغيير والتطور: يتفق العلماء على أن الثقة تتطور وتتغير بمرور الوقت حيث تمر العلاقات بمراحل عدة مثل البناء ثم التجديد والتدهور. فقد تنشأ الثقة ببطء ولكنها يمكن أن تنتهي في لحظة عن طريق خطأ أو حادث مؤسف. ويذكر شابيرو **Shapiro** وآخرون، أن الثقة قد تتخذ خاصية مختلفة في مراحل التطور والنضج الأولى من علاقات العمل، كما أن التفاعلات في إطار علاقات لعمل قد تجعل الثقة في مستوى أقل من التي تم

7- تحقيقها من قبل، وهذا لا يعكس خاصية التغيير والتطور للثقة فحسب وإنما يؤكد على أهمية الاحتفاظ بها لتنمية مناخ صحي لفريق العمل.¹⁴³

8- التراكمية: تناول العلماء الثقة من وجهات نظر متعددة مع مراعاة أحد الاعتبارات المهمة وهي أن العلاقات الموثوقة لا يمكن شراؤها أو إحضارها من الخارج بل يجب تنميتها بمرور الوقت ومن خلال الخبرة. ففي أول مواجهة أو موقف يوجد فيه الفرد لا يمكن أن تتوفر الثقة حيث أنه لا توجد قنوات اتصال قائمة مع الطرف الآخر بشكل مسبق. فالثقة في جوهرها تعتمد على الملاحظة ولا توجد ثقة مطلقة فالثقة دائماً تحمل مفاجآت أو سلوكيات غير متوقعة. ويشير ذلك إلى أن الثقة هي نتاج عدد من المواقف والخبرات المتكررة بين طرفين ولا يمكن أن تنشأ من أول مواجهة بينهما. وإنما تحتاج لفترة طويلة من الوقت تتكرر فيها اللقاءات والاتصالات بينهما للتأكد من صحة التوقعات المرتبطة بسلوكيات أحد الطرفين.¹⁴⁴

وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول قيمة الثقة وأن الثقة لها علاقة ذات دلالة إحصائية لتحقيق الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية، فقد بينت مراجعة الأدبيات أن المنظمات ذات المستويات المرتفعة من الثقة تتميز بالسمات التالية:¹⁴⁵

- 1- هياكل تنظيمية معدلة ومتكيفة.
- 2- اتحادات استراتيجية.
- 3- فرق عمل تعمل على زيادة الإنتاجية.

¹⁴³Costa, A. (2003). Understanding The Nature and The Antecedents of Trust Within Work Team, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, p.107_108.

¹⁴⁴Malloch, C. (2002). Trusting Organizations: Describing and Measuring Employee_ to_ Employee Relationships, Nursing Administration Quarterly, Vol.26, No.3, P.15.

¹⁴⁵Barid, A. (1995). Trust Within The Organization. Monograph, Public Services Commission (PSC), Vol. 12, No.1, P.9.

- 4- إدارة فعالة للأزمة وإدارة التغيير بفعالية.
- 5- التحفيز على النمو والتقليل من دوران العمل وغياب العاملين.
- 6- رفع الروح المعنوية للعاملين وتوفير بيئة محفزة على التجديد.

وإجمالاً لما سبق، فالثقة التنظيمية مفهوم له طبيعة خاصة يتسم بعدد من الخصائص كالتعددية لمستوياتها، وأبعادها، وكذلك ارتباطها بالثقافة التنظيمية. وأهم سمة هي إقامة علاقات تعاونية تعتمد على الاتصال حيث تتغير علاقات الثقة بين الأفراد في مجال العمل وتتطور بمرور الوقت مما يدل على ديناميكية هذه العلاقة.

2.5 مستويات الثقة التنظيمية:

مستويات الثقة التنظيمية المعتمدة من قبل الكثير من الباحثين:

1- الثقة بالمشرف Trust in supervisor:

تم بحث أهمية الثقة بالمشرف على نطاق واسع في علوم الإدارة، خاصة الدراسات القيادية. ووجدت نظرية (**Leader Member Exchange (LMX)** أن الثقة في المشرفين لها تأثير إيجابي على مقاييس مختلفة لمواقف العمل والأداء. ووفقاً (Subramaniam, et al, 2010) تصف هذه النظرية طبيعة العلاقة بين القائد والأعضاء وتسלט الضوء على الاختلافات من الطريقة التي يتصرف فيها القائد تجاه الأعضاء.¹⁴⁶

كما عُرِفَت على أنها علاقات عمل ذات جودة مختلفة تركز على بناء علاقة ثنائية بين القائد والأعضاء في إطار التبادل الاجتماعي.¹⁴⁷ وبعيداً عن هذه النظرية وجد الكثير من الباحثين أن الثقة هي الأساس الجوهرى للقيادة الفعالة، بناءً عليه افترض هذا البحث أن الثقة في المشرفين ستؤدي إلى جذب رضا والتزام الموظفين.¹⁴⁸ وتتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين.¹⁴⁹ ووجد (Mayer, 1995) أن

¹⁴⁶Subramaniam, A. Othman, R. Sambasivan, M. (2010), " Implicit leadership theory among Malaysian managers: impact of the leadership expectation gap on leader- member exchange quality ", *leadership & organization development journal*, Vol.3, No.4, p.353.

¹⁴⁷Bhal, K. Ansari, M. Gulatin, N. (2009), " Leader- member exchange and subordinate outcomes: test of mediation model, *leadership & organization development journal*, vol.30, No.2, p.108.

¹⁴⁸Cho, Y. Park, H. (2014). Exploring The Relationships among Trust, Employee, Satisfaction, and Organizational Commitment, *Public Management Review*, vol.13. No.4.p.554.

¹⁴⁹Pillai, R. Schriesheim, C. Williams, E. (1999), " Fairness perceptions and trust as Mediators for transformational and transactional leadership: A two- sample study ", *journal of management*, vol.25, No.6, pp.898.

الثقة بالمشرف هي شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات العامل بالمشرف فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة، والخير هو إلى أي مدى يريد المشرف فعل الخير للمرؤوسين، والنزاهة تعني إلى أي مدى يستخدم إجراءات مقبولة من قبل المرؤوس أي عادلة ونزيهة.¹⁵⁰

وأكد (Porumbescu, 2013) بأن الثقة في المشرف نابعة من العلاقات الشخصية والعدالة التفاعلية وهي الطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمرؤوسين من قبل المشرف لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين، كما أن الطريقة التي يتصل بها المشرف مع المرؤوسين قد تلعب دوراً هاماً في التأثير على مستويات الثقة العامودية داخل المنظمات العامة.¹⁵¹ وأكد (Robbins, 2003) أن الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، أي عندما يثق الأفراد بالقائد فأنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأن كل حقوقهم ومصالحهم لن يساء لها. ويكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه خصائص الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.¹⁵²

إن قناعة الموظف بالممارسات والتوجهات الإدارية في المنظمة ورضاه عن طريقة توزيع المكافآت المادية والمعنوية وتوافر فرص التدريب والتدرج في السلم الوظيفي وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بموضوعات تدرج تحت اهتماماته وتخصصه أو مجال عمله، كل ذلك يشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف ويؤثر إيجاباً على ثقته بمنظمته وبسياساتها الإدارية.¹⁵³

ويجب أن يتصف أسلوب المدير بالوضوح والثبات النسبي لأن ذلك يبعث الثقة والارتياح في نفوس العاملين، وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم، وإذا ما اضطرت الإدارة إلى تعديل سياسة من سياساتها فيقتضي ذلك

¹⁵⁰ Mayer, R. Davis, J. Schoorman, D. (1995), Op. Cit.

¹⁵¹ Porumbescu, G. Park, J. Omsels, P. (2013), " Building Trust: Communication and Subordinate Trusting Public Organizational", *Transylvanian Review Of Administration Sciences*, Vol.4, No.38.pp. 160.

¹⁵² عمران، حسن، عبد السلام، عبد السلام، "دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها". مجلة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2016. ص32.

¹⁵³ Zaheer, A. Mcevely, W. & Perrone, V. (1998), " Does Trust Matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *organization science*, vol.9, no.2, pp.141_159.

توضيح الأسباب والظروف للعاملين، وتحتاج الإدارة العليا إلى تهيئة الجماعة حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المديرين.¹⁵⁴

ويعد وضوح الأهداف من أهم العوامل التي تؤدي إلى الثقة فالثقة هي نتاج هذه الأهداف، والتي عندما تحدد فإنها تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب. ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعاملين في آن واحد، وعادة ما يقود تصميم الأهداف إلى الفهم المتبادل والناضج بين المديرين والعاملين حتى ما تم إنجازها بشكل دقيق وصحيح.¹⁵⁵

2- الثقة بالزملاء Trust in co-workers:

المقصود بها تلك العلاقات التعاونية والمتبادلة الإيجابية بين أفراد الجماعة من حيث الاعتماد والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. وأحد الأسباب وراء زيادة الاهتمام بموضوع الثقة في الزملاء هو التحول الواسع في بيئات العمل إضافة إلى الترابط والتعاون بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أن بناء الثقة بين الزملاء تزيد من القدرة على حل المشكلات من خلال تسهيل مشاركة المعلومات داخل المجموعات، كما أنها أيضاً تعزز من سلوك المساعدة الشخصية وبالتالي تزيد من قدرة أعضاء المجموعة على العمل معاً.¹⁵⁶

وهذا ما أكدته كل من (Becerra & Gupta, 2003) أن الثقة بين الزملاء هي تلك العلاقات البينية التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأشخاص العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.¹⁵⁷

وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة

¹⁵⁴ Lahno, B. (2001), " On the emotional character of trust", *Ethical theory & moral practice*, vol.4, no.2, pp.171_189.

¹⁵⁵ Schoenfeldt, L. Jansen, K. (1997), " Methodological requirements for studying creativity in organizations", *The journal of creative behaviour*, vol.31, no.1, pp.123_142.

¹⁵⁶ Cho, Y. Park, H. (2014), " Exploring the Relationships among trust, employee, satisfaction, and organizational commitment, *Public Management Review*, vol.13, No.4, pp.554.

¹⁵⁷ Becerra, M. Gupta, A. (2003), Op. Cit.p.34.

الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة زملاء وغيرها.¹⁵⁸

ونجد بأن المنظمات المعاصرة تعتمد بشكل كبير على فرق العمل التعاونية الأمر الذي جعل مسألة الثقة بين زملاء العمل مسألة حرجية ونجد بأنه عادة العاملين الذين يتمتعون بمهارات تكاملية، أكثر إلزاماً وتعاوناً بغرض الوصول إلى هدف مشترك وعليه فالثقة عموماً تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المنشودة.¹⁵⁹

3- الثقة بالمنظمة Trust in organization:

تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة العاملين. تستند هذه الثقة على القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافآت وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى المرتبطة بالسلوك التنظيمي.

تختلف الثقة التنظيمية في الإدارة العليا باختلاف المراجع لأنه يعكس السياسات والعمليات والبرامج التنظيمية، ويصدر أحد الآراء على أن الثقة هي المحدد الرئيسي لمستوى الالتزام، والولاء والإنتاجية العالية في مستويات المنظمة. والنتائج التجريبية الحديثة تثبت أيضاً أن الثقة في الإدارة العليا لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي. كما تشير نتائج أبحاث أخرى أن الثقة في الإدارة العليا تزيد الالتزام التنظيمي في حين تنقص نية الدوران والسخرية فيما يتعلق بالتغيرات.¹⁶⁰

كما تنبع من الاعتقاد بأن سياسات المنظمة والعمليات تؤثر على جميع أعضاء المنظمة إلى حد ما. وقد أكد **Starnes** على أن القيادة هي المفتاح لإنشاء منظمة قائمة على الثقة أي عندما تعطي الثقة لأحد الأشخاص فإن الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديرة بالثقة، فإنه يضمن زيادة الثقة وبين أن الثقة بالقيادة تتعلق إلى حد كبير في السلوكيات والمواقف ومكان العمل.¹⁶¹

¹⁵⁸ عمران، حسن، عبد السلام، عبد السلام، "دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية بجامعة سبها". مجلة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2016. ص 32.

¹⁵⁹ Driks, K. Ferrin, D. (2002), " Trust in leadership: Meta_ Analytic Findings and implications for research and practice ", *journal of applied psychology*, vol.87, No.4, pp.113.

¹⁶⁰ Cho, Y. Park, H. (2014), Op. Cit.p.553.

¹⁶¹ Porumbescu, G. Park, J. Omsels, P. (2013), Op. Cit.p.161

وفي أبحاث أخرى اتضح بأن الثقة بالمنظمة هي توقعات إيجابية من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بأقوالهم وأفعالهم. وغالباً ما ينصب التركيز على الثقة في الإدارة العليا في رصد سلوكيات المديرين من قبل العاملين إزاء

موضوع العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، ويعد النمط القيادي المناور الذي يوحي للعاملين بأنه مهم إلا أنه في الحقيقة ليس كذلك من أكثر الأنماط هدماً للثقة في سلوك القيادات الإدارية.¹⁶²

وأخيراً يمكننا القول بأن الإدارة العليا تكون جديرة بثقة العاملين في المنظمة، 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.¹⁶³

2.6 بناء الثقة التنظيمية في المنظمة:

تعد كثير من نظريات المنظمة بناء الثقة المتبادلة والتفاعل قوة مكملية في المنظمات، وقد أفاد كثير من الباحثين بأن الثقة التنظيمية عامل مركزي يعزز من نجاح وبقاء المنظمات ولا سيما في بيئة الأعمال لأنها أصبحت غير مؤكدة وتنافسية. ويمكن أن تتسبب الثقة التنظيمية في التحسين والاحتفاظ بالعاملين، عن طريق تحسين الاتصال والتعاون بين العاملين والمديرين، وتعزيز كفاءتهم، وعندما تتولد الثقة وتُبنى بين أفراد المنظمة، وعندما يتم خلق مناخ من الثقة التنظيمية فإنه سيولد العديد من التطبيقات الإيجابية للمنظمة، وبينت الأبحاث أن الثقة تؤدي إلى تحسين الاتصال والتعاون والعمل الجماعي.¹⁶⁴

وانطلاقاً من ذلك نجد:¹⁶⁵

¹⁶²Ellis, K. Zalabak, P. (2014), Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving, *communication quarterly*, Vol.49, No.4. pp.385.

¹⁶³عمران، حسن، عيد السلام، عيد السلام، مرجع سابق ذكره. ص 32.

¹⁶⁴AL_Abrow, H. Ardakani, M. Harooni, A. Pour, H. (2013), " The relationship between organizational trust and organizational justice components and their role in job involvement in Education", *international journal of management academy*, vol.1, no.1, p.30.

¹⁶⁵Baird, Aileen & St-Amand, Real. (1995), Trust within the organization, Monograph, *public services commission (PSC)*, Vol.12, No.1,p. 6_8.

الخطوة الأولى:

يبدأ بناء الثقة والمحافظة عليها في المنظمة بإرساء ثقافة تعتمد على قيم مشتركة يؤمن بها الأفراد العاملون، ويمكن أن تعمل هذه الثقافة على تنمية الأمانة والنزاهة كأساس للثقة بين الأفراد. وتعد رسالة المنظمة ومهامها الرسمية وأهدافها بمثابة رموز لثقافة المنظمة، ويتضح جوهر هذه الثقافة عندما يتم تنفيذ هذه الأمور، وإذا حدث صراع بين ثقافة المنظمة والقيم التي تلتزم بها، فلا يحدث تنمية للثقة التنظيمية بل سيتم انهيارها.

الخطوة الثانية:

تعمل القيادة في إطار من الثقة المتبادلة المعتمدة على القيم والرؤية المشتركة للمنظمة، فإذا لم يتوفر ذلك، فإنه يجب على القادة حث العاملين على إتباع قواعد وإجراءات صارمة وإشراف محكم. وإذا تم إرساء الثقافة المعتمدة على القيم المشتركة، يكون الأفراد العاملون أكثر ارتباطاً بالمنظمة حيث يؤمنون بالأهداف التي تحاول تحقيقها، وتحتاج المنظمة في هذا الموقف إلى القيادة الفعالة وتقديم الدعم والإرشاد والتوجيه بدلاً من الرقابة المحكمة. كما يتطلب التزام العاملين باستراتيجية إدارية تدرك أهمية تمكينهم حيث إن السماح لهم بمزيد من المشاركة في صنع القرار، ونشر المعلومات وتبادلها بانفتاح، كلها عوامل تساعد على تنمية التزام العاملين ورفع الروح المعنوية عندهم.

الخطوة الثالثة:

يرتبط بإرساء ثقافة معتمدة على القيم المشتركة، وتمكين العاملين، أن تلتزم إدارة المنظمة والعاملون فيها بإقامة علاقات تعتمد على الأمانة والنزاهة والاهتمام الفعلي بالآخرين. ومن أجل تنمية الثقة التنظيمية فلا بد أن يشعر العاملون بالأمان في سياق بيئتهم حتى يمكنهم الاتصال بأمان مع زملائهم ومع الإدارة، كما يتطلب بناء الثقة أن تكون الإدارة والعاملون على وعي تام بما يتوقعه كل طرف من الآخر، وكذلك بمسؤولية كل منهم في توفير بيئة تتمتع بالثقة وعلى المنظمة أن تغير الطريقة التقليدية التي تتبعها في إقامة العلاقات.

كما يرى بعض الباحثين أن هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها تحسين وتعزيز الثقة

التنظيمية داخل المنظمة ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما:¹⁶⁶

¹⁶⁶Yilmaz, K. (2008), "The Relationship between Organizational trust and organizational commitment in Turkish Primary school", journal of applied science, vol.8, No.12, p.346.

1- العوامل التنظيمية: إن الموارد البشرية، والممارسات الإدارية، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المنظمة، حيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسات الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام

2- التنظيمي، ورفع مستوى الأداء ونجاح الاتصالات وإشراك العاملين في عملية صنع القرار، فأن عامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين ومديريهم، وبالتالي يسهل ويساعد على تأسيس الثقة التنظيمية.

3- العوامل الفردية: من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية، والمشاعر والقيم والأخلاق. إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ ولادتهم، أما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويقيم تجربته من خلال أفكاره حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر أن يثق به أم لا، أما القيم فتوضح كيفية تكوين الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد.

ويقترح روزايبث موس كانتر Rosabeth Moss Kanter مجموعة وسائل لبناء الثقة في بيئة العمل وهي كالتالي:¹⁶⁷

- 1- تأكيد المسؤولية، فلكي تبني المسؤولية وتنميتها عليك أن:
 - تتحدث عن المشكلات والتوقعات بشكل صريح ومباشر.
 - تتحمل مسؤوليتك عن أخطائك بشجاعة.
 - تشجيع الحوار المفتوح والاتصالات الواسعة.
 - تقديم إفادة مرتدة عن الأداء، فهي المرآة التي تعكس المسؤولية.
- 2- خلق روح المبادرة والابتكار.
- 3- التعاون.

وفي بحث آخر تم التأكيد على مدى أهمية القيادة في بناء الثقة التنظيمية وتدعيم إرسائها حيث يمكن للقائد أن يتبع الخطوات التالية:¹⁶⁸

¹⁶⁷أبو النصر، مدحت محمد، "قيم وأخلاقيات العمل والإدارة". الدار العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص101.

- 1- الحفاظ على الالتزامات والوفاء بالوعود: تتطلب الثقة إيمان الأفراد بأن القائد شخص يمكن الاعتماد عليه، ومن ثم فهو بحاجة إلى ضمان للحفاظ على كلمته، وإذا كان ثمة شك في أنه لن يستطيع الالتزام بالوعد فإن عليه ألا يعطي أي كلمة تفيد تنفيذ هذا الوعد، وإلا
- 2- فأن الثقة سوف تنهار وستكون هناك صعوبة بالغة في إعادة بناءها ثانية. وتعد الأمانة أفضل سياسة للوصول إلى الثقة، حيث يمكن للمدير بناء الثقة في العلاقات من خلال أمانته ورغبته في الوفاء بوعوده، فلا يتسامح الأفراد مثلاً إذا اكتشفوا أن قائدهم غير صادق معهم.
- 3- ممارسة الاتصال المفتوح: يؤدي الاتصال المفتوح إلى الإيمان والثقة، فعلى القائد إعلام الأفراد وإبلاغهم بالمعايير التي يتم على أساسها صنع القرارات وعرض المشكلات والكشف عن المعلومات المرتبطة، حيث لا يمكن إقامة علاقات فعالة بين الأفراد وفقاً لرغبة القائد فقط عندما يريد نشر بعض المعلومات أو حجب بعضها.
- 4- الحرص على الإنصات للآخرين: على القائد استخدام أفضل ما لديه من مهارات الاستماع والإنصات من خلال التأكيد على فهمه لما يقدمه الأفراد من معلومات، فهم يثقون في القائد الذي يفهمهم.
- 5- سهولة الوصول إلى المدير: عندما يكون المدير متاحاً لدى العاملين ومتواصلاً معهم، فإن حميمية العلاقات بينهم تزداد، كما يزداد استقرار المنظمة وقوتها ودرجة الثقة بها.
- 6- المبادرة بإظهار الاحترام: على القائد تنمية الإعجاب والاحترام لدى الآخرين من خلال إظهار قدرته الفنية والمهنية، وعليه الاهتمام الخاص بإظهار مهارات الاتصال وتنميتها وتنمية المهارات الأخرى المرتبطة بالعلاقات بين الأفراد، حيث يعمل القادة المحترمون على تهيئة مناخ من الثقة من خلال تحقيق مصالح الآخرين وإتاحة الفرصة أمامهم للتعلم والنمو والترقي.
- 7- المحافظة على الاتساق: على القائد أن يأخذ الوقت اللازم للتفكير في قيمه ومعتقداته التي يتخذها مرشداً لقراراته، وعندما يحدد هدفه الأساسي يمكنه القيام بالأعمال المطلوبة منه، ومن ثم يظهر الاتساق في هذه الأعمال والتي تؤدي إلى الثقة.
- 8- الثبات على المبدأ: يفضل الأفراد العمل مع الشخص الذي يمكن الاعتماد عليه والتنبؤ بسلوكه، أما الشخص الذي يغير وجهة نظره ولا يمكن التنبؤ بقراراته وأفعاله في مواقف متشابهة فيكون غير جدير بثقة الأفراد.

¹⁶⁸O. Brownell, Eileen. (2000). How to create organizational trust. Manage, vol.52, no.2, p.10_11.

9- الحرص على العدالة: لا بد من مراعاة الموضوعية والعدالة قبل صنع القرارات واتخاذها، فعلى القائد أن يكون موضوعياً وغير متحيزاً في تقويمه لأداء الأفراد، وأن يكون كذلك حريصاً على العدالة في توزيع المكافآت.

10- التعاون وتقديم المساعدة: من الأفضل أن يواجه القائد المواقف الصعبة بدلاً من تجنبها، كما أنه من الأفضل له أن يبدي رغبته في طرح حلول بديلة، حيث أن تعاونه يشير إلى أنه شخص يمكن الاعتماد عليه والوثوق به.

11- تجنب الأعداء واللوم للآخرين: إذا ارتكب القائد خطأ ما فلا بد أن يكون أميناً ويعترف به ويتجنب توجيه اللوم لأي فرد آخر، حيث يقلل ذلك من مصداقيته الشخصية كما يقلل من مصداقية المنظمة بشكل عام.

12- المحاسبة الذاتية: تعتمد جميع العلاقات بين الأفراد بصورة كبيرة على المسؤولية والمحاسبة الشخصية، ويمكن أن يشيع مناخ من الفوضى إذا حدث تقصير في المحاسبة، بينما يزدهر العمل إذا تم محاسبة العاملين على أفعالهم نحو الآخرين ونحو بعضهم البعض.

2.7 أبعاد الثقة التنظيمية:

وفقاً لمقياس روالينز (Rawlins, 2008):¹⁶⁹

✓ الثقة المطلقة overall trust:

إن تنمية الثقة داخل المنظمات تعتبر مهمة صعبة ومعقدة، ويؤدي القادة دوراً مهماً في تنميتها، فيجب عليهم إظهار السلوك الجدير بالثقة، ويجب عليهم أيضاً توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي يهتم بالثقة داخل المنظمة، ويساعد على تعزيزها وتدعيمها.

فالثقة هي متغير أساسي في العلاقات الإنسانية داخل المنظمات، وهي على علاقة قوية بفعالية المشاركة في اتخاذ القرار وديناميكية الجماعة، وهي بالتالي متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي.¹⁷⁰

¹⁶⁹Rawlins, B. (2008), " Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust", *BYU Scholars Archive*, vol.2, No.2, pp.1_21. www.iprrc.org.

¹⁷⁰Driscoll, J. (1981), " Trust and participate in organization decision _ making as predictor of satisfaction", *working paper, Library of the Massachusetts institute of technology* .

كما أنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال.

كما ويرتبط هذا البعد بتوقع السلوك المتوافق والمعتمد عليه، حيث يؤدي الاتساق والتوافق بين الكلمات والأفعال إلى بناء الثقة التنظيمية، أما عدم التطابق والتوافق فيقلل الثقة.¹⁷¹

ويمكننا القول وفقاً لـ (Mayer et al, 1995) بأنها الرغبة العامة للثقة بالآخرين (رؤساء أو زملاء) وذلك تبعاً لشخصية الفرد، وخبرته الحياتية، وخلفيته الثقافية، ودرجة تعلمه، والعديد من العوامل الاجتماعية، والاقتصادية.¹⁷²

ويعد هذا البعد الأكثر تكراراً من وجهة نظر الباحثة نظراً لأن العاملين يشعرون بالثقة نحو منظماتهم كلما كانت القيادة التنظيمية أكثر شمولية وانفتاحاً لمفاهيم الثبات والمصادقية والجهود المخلصة التي تبذلها في سبيل عملها.

✓ الثقة المعتمدة على الجدارة (Competence):

يرى (New, 1996) أن الجدارات التنظيمية تتناول فكرة الجدارة على مستوى الشركة ككل باعتبار أن الجدارات هي المعارف والخبرات والقدرات التي يتم تعلمها من قبل الشركة بشكل جماعي والتي تساعدهم في تحقيق التفوق على منافسيها من حيث الأداء.¹⁷³

ويتم تقسيم الجدارات التنظيمية وفقاً لـ (Murray & Donegan, 2003) كما يلي:

- جدارات الإدارة: وتتضمن جدارات الاتصال والقيادة وجدارات التخطيط والتنظيم والجدارات المرتبطة بإدارة العلاقات مع العملاء.
- الجدارات التقنية: وتتضمن مقدرة المنظمة على استخدام أحدث التقنيات وتوفير المهارات المتعددة لموظفيها وخلق مناخ يسمح بالإبداع في طريقة تنفيذ العمل.
- الجدارات التشغيلية: وتشتمل على مقدرة المنظمة على خلق واستخدام النظم المالية ذات المنفعة والتي يمكن فهمها بسهولة من قبل معظم الأفراد وإيجاد الإجراءات الإدارية

¹⁷¹Shockley, Z. Pamela, E. Kathaleen & Winograd, G. (2000), OP. Cit.

¹⁷²Mayer, et al, (1995), OP. Cit.

¹⁷³New, G. (1996), "Reflections: A three_ tire model of organizational competencies", *Journal of managerial psychology*, Vol.11, No.8, p.44_51.

القادرة على تحسين الكفاءة وتسهيل عمليات التشغيل بدلاً من عرقلتها وتوفير طرق لأداء العمل تتسم بأنها إبداعية وقادرة على إظهار أفضل ممارسات القيادة.

■ جدارات التعلم: وتتضمن التعلم الفردي وجدارات التعلم على مستوى الجماعة والمنظمة وتتضمن أيضاً وضع الإجراءات التي تسمح بالحصول على المعرفة والبصائر الشخصية للأفراد والتشارك بها ضمن المنظمة.¹⁷⁴

وتعرف الثقة المعتمدة على الجدارة: " بأنها الاعتقاد بأن منشأة ما لديها القدرة على عمل ما تقول أنها تستطيع عمله ".¹⁷⁵

وتضيف "Paine" على التعريف السابق أن هذا البعد يشمل المدى الذي نرى فيه أن المنظمة فعالة وتستطيع المنافسة والبقاء في السوق حيث أن الثقة بالجدارة تهتم فقط بالقدرة على القيام بأشياء ملائمة، وليس النية في القيام بذلك العمل.¹⁷⁶

كما أن ثقة الجدارة تعطي المنشأة إحساساً بالثقة بأن الشريك قادر على إنجاز المهام الموكلة إليه في الصفقة أو العمل فإنه سيكون ملحوظاً أن المخاطرة لأداء الصفقة أو العمل ستكون قليلة جداً، ويجب أن نلاحظ في كل الأحوال أن ثقة الجدارة لا تقوم بمفردها بتخفيض المخاطرة المقصودة والمفترضة.¹⁷⁷

ووفقاً لنموذج (Zalabak, et al, 2000) يشير هذا البعد إلى مدى ثقة العاملين في كفاءة قيادتهم التنظيمية، ويتضمن ذلك القيادة في المستويات العليا، بالإضافة إلى المستويات الإشرافية وزملاء العمل. ويعد هذا البعد بمثابة إدراك عام يفترض أن الفعالية لا تقتصر فقط على القادة، ولكنها ترتبط أيضاً بمدى معرفة الموظفين لفعالية المنظمة بقدرتها على التعايش مع سوق العمل، والإيمان بقدرتها وكفاءتها لتوصيل خدمات ومنتجات ذات جودة، واستيعاب التطورات التكنولوجية السريعة مثل التعلم الإلكتروني، وقدرتها على المنافسة في ظل التغيرات الدائمة.¹⁷⁸

¹⁷⁴ Murry, p. & Donegan, k. (2003), " Empirical linkages firm competencies and organizational learning", *the learning organization*, Vol.10, no.1, p.51_62.

¹⁷⁵ Hon, L. Gruing, J. (1999), " Guidelines for measuring relationships in public relations ", Gold stand paper, www.instituteforpr.org.P.3

¹⁷⁶ Paine, K. (2003), " Guidelines for measuring trust in organization", *Institute for public relations*, www.instituteforpr.P.5.

¹⁷⁷ Blomqvist, K. & Stahle, P. (2000), " Building organizational trust", www.impgroup.org

¹⁷⁸ Shockley, Z. Pamela, E. Kathaleen & Winograd, G. (2000), Op. Cit. P.37.

ووفقاً لنموذج (Mayer, et al, 1995) فإن الثقة بالجدارة تشير إلى التوقعات والاعتبارات بخصوص دافعية الآخرين (رؤساء أو زملاء) ونواياهم أثناء تصرفاتهم، والسلوك الذي يشير إلى الثقة، وعدم الحيطة في التصرف، والذي يعكس الرغبة بعدم الحصانة أمام الآخرين (رؤساء أو زملاء) وعدم متابعة تصرفاتهم.¹⁷⁹

✓ الثقة المعتمدة على النزاهة (Integrity):

يرى أغلب الباحثين بأن النزاهة التنظيمية هي عملية امتداد للقيم الأخلاقية الإيجابية والتي تنعكس على أعمال المنظمة وإظهار المبادئ المقبولة من حيث القيم والأخلاق والتي تسهم في قيادة المنظمة ونبذ كل السلوكيات التخريبية وذلك عن طريق إيجاد آلية تتضمن الحوار وحل المشاكل وإخراج المنظمة إلى العلن بكونها منظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن ووفق المعايير الأخلاقية السائدة، ووفق رأي (Santoro, 2003) هي المدخل الذي يؤكد على تجنب السلوكيات غير المرغوب بها أو غير القانونية والالتزام بالمعايير الأخلاقية لأداء المهنة.¹⁸⁰

وعرف (Waston, 2005) الثقة المعتمدة على النزاهة: بأنها تعني إدراك الوثائق بأن الموثوق به يلتزم بمجموعة من المبادئ المقبولة من الوثائق.¹⁸¹

كما عرفتها "Paine" هي الاعتقاد بأن المنظمة منصفة وعادلة.¹⁸²

وعليه نجد وفقاً لـ (Blau, 1964) أن الثقة المعتمد على النزاهة تعني إدراك الوثائق trustor بإخلاص الموثوق Trustee من مبادئه الشخصية والتي تلقي قبولاً لدى الوثائق نفسه، ويلاحظ إن إدراك النزاهة في العلاقات هو الحكم الموضوعي بتوافق وارتباط الأقوال بالأفعال السابقة للموثوق به وذلك إلى المدى الذي تتطابق به الأفعال مع الوعود المقطوعة عليه وكذلك الاعتقاد بأن الموثوق به لديه حاسة قوية نحو العدالة.¹⁸³ بينما يناقش (Stikin & Roth, 1993) كيف أن المدركات بالثقة المعتمدة على النزاهة تتحقق داخل المنظمات من خلال الانسجام المدرك بين قيم

¹⁷⁹ Mayer, et al, (1995), OP. Cit.P.717_718.

¹⁸⁰ Santoro, m. (2003), " Beyond codes of conduct and monitoring: An organizational integrity to global practices", *Human Rights*, vol.25, No.2. p.41.

¹⁸¹ Waston, M. (2005), " Can there be just one trust? A cross – disciplinary identification of trust definitions and measurement ", www.instituteforpr.com P.24.

¹⁸² Paine, K. (2003), Op. Cit. P.5.

¹⁸³ رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد، " أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة ". دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة _ جامعة القاهرة، السنة التاسعة والأربعون، العدد 76، 2010، ص.6.

الأفراد وجوهر القيم الثقافية للمنظمة، بالإضافة إلى أن مقترحات القيم الغير منسجمة أو الغير متطابقة سوف تشجع على الشعور بعدم الثقة.¹⁸⁴

ويوضح (Mayer, et al, 1995) أن الثقة المتعمدة على النزاهة تبنى على المدركات بأن إخلاص الموثوق به للمبادئ الموضوعية يجد قبولا من جانب الوثائق، وهناك عدة عوامل تؤثر على خلق الثقة المعتمدة على النزاهة تتمثل في:

- التحقق المستقل من أمانة الموثوق فيه وذلك من خلال سمعته وتعامله مع طرف ثالث.
- المدركات بأن الموثوق فيه يحتفظ بمستوى مقبول من معايير المعنوية.
- توضيح السلوك المتجانس والذي يشمل التطابق بين أفعال وأقوال الموثوق فيه.¹⁸⁵

ويفسر (Usoro, et al, 2007) هذا الفهم للنزاهة بأن كل المدركات يتم اشتقاقها من السلوك السابق، ذلك أن تجانس واعتمادية السلوك السابق يخلق الثقة في الأفعال المستقبلية. فإذا توقع العضو أن السلوك المستقبلي للأعضاء الآخرين ربما يكون أقل أمانة وأقل نزاهة، على سبيل المثال من خلال أفعال غير أمنية ولا تتصف بالاعتمادية أو لا تكون متطابقة مع القيم الشخصية، فإنه من غير المحتمل أن يضمن ذلك الاستعداد لمشاركة المعرفة مع المجتمع، وعلى النقيض من ذلك فإنه من المحتمل أن يكون هناك استعداد لضمان التفاعل التعاوني حيث تكون المدركات معبرة عن الأمانة والنزاهة وأن توقعات الاعتمادية للسلوك تكون مرتفعة.¹⁸⁶

ووفقاً لنموذج (Moon & Hamilton, 2013) يتطلب عمل المنظمة النزاهة أن يكون لديها نظام اتصالات فاعلة وذات اتجاهين من أجل إيجاد الحلول السريعة لأي مشكلة قد تواجه الأفراد أثناء عملهم وهذا يتطلب أن تكون هناك ثقة متبادلة بين الطرفين.¹⁸⁷

ويرى "مدحت أبو النصر" أن العاملين في أي منظمة عليهم أن يلتزموا بالنزاهة عند أدائهم للأعمال المطلوبة منهم أو عند ممارستهم للمهن الخاصة بهم. أي بمعنى أن العاملين عليهم أن يتصفوا بالقيم الجيدة والأخلاق الحسنة، وأن يحرصوا على الموضوعية في قراراتهم وأفعالهم

¹⁸⁴Stikin, S. Roth, N. (1993), " Explaining the limited effectiveness of legalistic (Remedies) for trust, distrust, *organizational science*, vol.4, No.3, pp.368.

Mayer, et al, (1995), OP. Cit. P.719.

¹⁸⁶Usoro, A. Sharratt, M. Tsui, E. Shekhar, S. (2007), " Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice", *knowledge management research & practice*, vol.11, No.6, pp.5.

¹⁸⁷رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد، مرجع سابق ذكره.ص.7.

واتجاهاتهم، وأن يقدموا الاحترام والتقدير لأنفسهم . أي أن النزاهة مبدأ وقيمة إيجابية في العمل تساهم في تحسين بيئة العمل، وتساهم في زيادة درجة المهنية للأداء الوظيفي.¹⁸⁸

✓ الثقة المتعمدة على النية الحسنة (Good Will):

يرى (Blomqvist&Stahle, 2014) أن حسن النية هي مسؤولية أخلاقية ونية إيجابية تجاه الآخرين. وأن ثقة النية الحسنة مرتبطة بإيمان الفرد الحسن ونيته الحسنة ونزاهته.¹⁸⁹

ويذكر Sako أن ثقة النية الحسنة أو ودية الثقة هي من أكثر أنواع الثقة انتشاراً، وتشير إلى التوقعات المتبادلة للالتزام المفتوح بين الأطراف المعنية.¹⁹⁰ فإذا كانت المنشأة تحمل سمعة حسنة بالتعامل بعدل والاهتمام بمصلحة شريكها في أي تحالف، ستشعر المنظمة بتأكيد وثقة بأن المنظمات الشريكة سوف تتعامل بحسن نية على أن تتصرف بطريقة انتهازية للفرص. وثقة النية الحسنة تحدد فقط نية مؤسسة ما أن تجعل الأمور تسير على ما يرام، وذلك لأن مصادر مخاطر الأداء غالباً ما تكون من أسباب خارجية، مثل المنافسة الشديدة في القطاع أو نقص في الموارد وفي مثل هذه الحالات ثقة النية الحسنة قد لا تساعد كثيراً.¹⁹¹ وبوادر حسن النية المتمثلة في المسؤولية الأخلاقية والنية الإيجابية تجاه الآخرين هي أيضاً ضرورية للطرف الموثوق به، ليكون قادراً على تقبل موقف ضعيف بشكل يمثل خطر كامناً. والنيات الإيجابية تظهر كعلامات على التعاون وسلوك الشريك المسبق.¹⁹²

كما أكد (Dietz, Hartog, 2006) أن ثقة النية الحسنة هي الثقة في النزاهة الأخلاقية للطرف الآخر، وتشير إلى اهتمام الموظف بالرفاهية لتحقيق أهداف أفضل. كما وإنها تتضمن الخير في العمل Benevolence التي تعني وجود دوافع حميدة ودرجة اللطف تجاه الطرف الآخر ومصدر قلق حقيقي لرفاهيتهم الشخصية.¹⁹³

ووفقاً لـ (Gilaninia, et al, 2013) نجد بأن العمليات والهيكل التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي

¹⁸⁸ أبو النصر، مدحت، قيم وأخلاقيات العمل والإدارة. الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008، ص121.

¹⁸⁹ Blomqvist, K. Stahle, P. (2014), " Building organizational trust ", *Research Gate*, www.researchgate.net/puplication/242769066

¹⁹⁰ الراجحي، محمد علي، "الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها. مرجع سابق ذكره.

¹⁹¹ Das, T. Teng, B. (2001), " Trust, control, and risk in strategic alliances: An Integrated Framework", *Organization studies*, vol.22, No.2, pp.257_258.

¹⁹² Blomqvist, K. Stahle, P. (2014), OP. Cit.

¹⁹³ Dietz, G. Hartog, D. (2006), " Measuring Trust inside organizations", *personal review*, vol.35, No.5, pp.557_588.

على الثقة المعتمدة على النية الحسنة والثقة المعتمدة على النية الحسنة تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع.¹⁹⁴

2.8 نماذج الثقة التنظيمية:

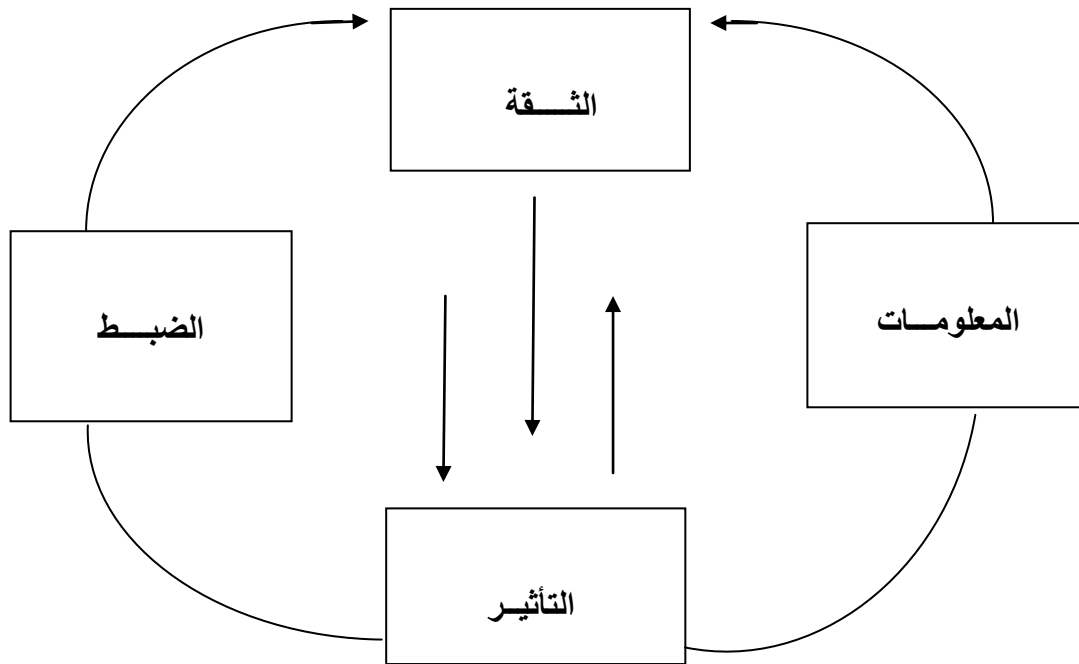
1- نموذج زاند (Zand,1972) العلاقة بين الثقة المتبادلة والأداء:

قدم Zand في عام 1972 نموذجاً للثقة التنظيمية مركزاً فيه على علاقتها بالمعلومات. ويستند النموذج على تحول الحالة الداخلية التي يشعر بها الفرد من الثقة، أو انعدام الثقة إلى سلوك يثق، أو لا يثق (حالة من الشك)، من خلال المعلومات والتأثير والضبط (السيطرة). فالشخص الذي لا يثق بالآخرين سوف يخفي أو يشوه المعلومات المرتبطة، ويتجنب ذكرها، ويزيف الحقائق والأفكار والاستنتاجات والمشاعر التي يؤمن بأنها سوف تزيد من كشفه للآخرين بحيث تنعدم لديه الصراحة، وتكون المعلومة التي يقدمها أقل دقة وأهمية وغير متطابقة مع الحقيقة، وسوف يقاوم كذلك ويحاول صرف محاولات الآخرين في التأثير عليه، وسيكون غير واثق من آرائهم، وغير متقبل لاقتراحاتهم وفي المقابل يتوقع من الآخرين تقبل أفكاره. والمرء الذي لا يعطي الثقة للآخرين يكون دائماً أقل اعتماداً على الآخرين في حين يكون التنسيق معهم ضرورياً لتحقيق أهداف مشتركة، ويبقى دائماً مقاوماً لأسلوب التأثير عليه. وعندما يواجه الآخرين سلوك ضعيف للثقة فأنهم يترددون عن إعطاء المعلومات، ويرفضون التأثير ويتهربون من السيطرة. وهذا السلوك النابع من انعدام الثقة يكون مؤثراً على كل من تبادل المعلومات وتبادل التأثير، وممارسة ضبط الذات، ما يقلص من فعالية جهود حل المشكلات المشتركة.

الأفراد الذين لا يثقون بالآخرين عندما يحاولون حل مشكلة معينة بطريقة مشتركة، سيحاولون التقليل من انكشافهم، أو وقوعهم تحت تأثير الآخرين. فتدني مستوى الثقة يولد الشك الاجتماعي مما يؤدي إلى سوء الفهم، أو سوء التفسير على خلاف أولئك الذين يثقون ببعضهم البعض فهم يقدمون معلومات واقعية، وأكثر دقة، وشمولية، في أفضل توقيت وبذلك فهم يقدمون معلومات تساعد في جهود حل المشكلات وهؤلاء الأفراد يحملون خوفاً أقل نحو احتمالات سوء الفهم ويتقبلون حلة الاعتماد المتبادل. وفيما يلي نموذج لعلاقة الثقة بالمعلومات والتأثير والضبط مبين في الشكل أدناه:¹⁹⁵

¹⁹⁴ Gilaninia, S. Taleghani, M. Taheri, O. (2013), "Impact of trust on creativity of R&D staff", *journal of basic and applied scientific research*, vol.3, No.3, pp.75_78.

¹⁹⁵ Zand, D. (1972), "Trust and managerial problem solving, *administration science quarterly*, vol.17, No.1, pp.230_231.



المصدر: (Zand, 1972, P.230_231)

وترى الباحثة من خلال هذا النموذج أن عملية الكشف عن معلومات دقيقة وصحيحة وذات صلة مباشرة بمشكلة معينة أو أمر معين هي تزيد من قبول الفرد لتبادل التأثير بحيث يتقبل أن يؤثر في الآخر ويؤثر الآخر فيه فيما يتعلق بتحقيق الأهداف ومعالجة المشكلات، الأمر الذي يقلل من فرض إجراءات ضبط الآخرين نظراً لأن هناك ثقة كبيرة أن الآخرين سيلتزمون باتفاقياتهم أي هناك التزام كبير حول ما تم الاتفاق عليه، وبالتالي الأمر كله يتعلق بإيمان صانع القرار أولاً بمدى أهمية المعلومات وثانياً بأن إرسال واستقبال المعلومات هي عملية لها جوانبها الاجتماعية والسلوكية إذاً من المهم توفير بيئة تتسم بالود بين العاملين والتواصل الفعال حيث أن الأفراد وإن كانوا في مواقع إدارية مختلفة إلا أنهم يقدمون الكثير من المعلومات التي تساعد في استمرار العملية الإدارية إذا ما وجدوا الفرصة والدعم اللازمين.

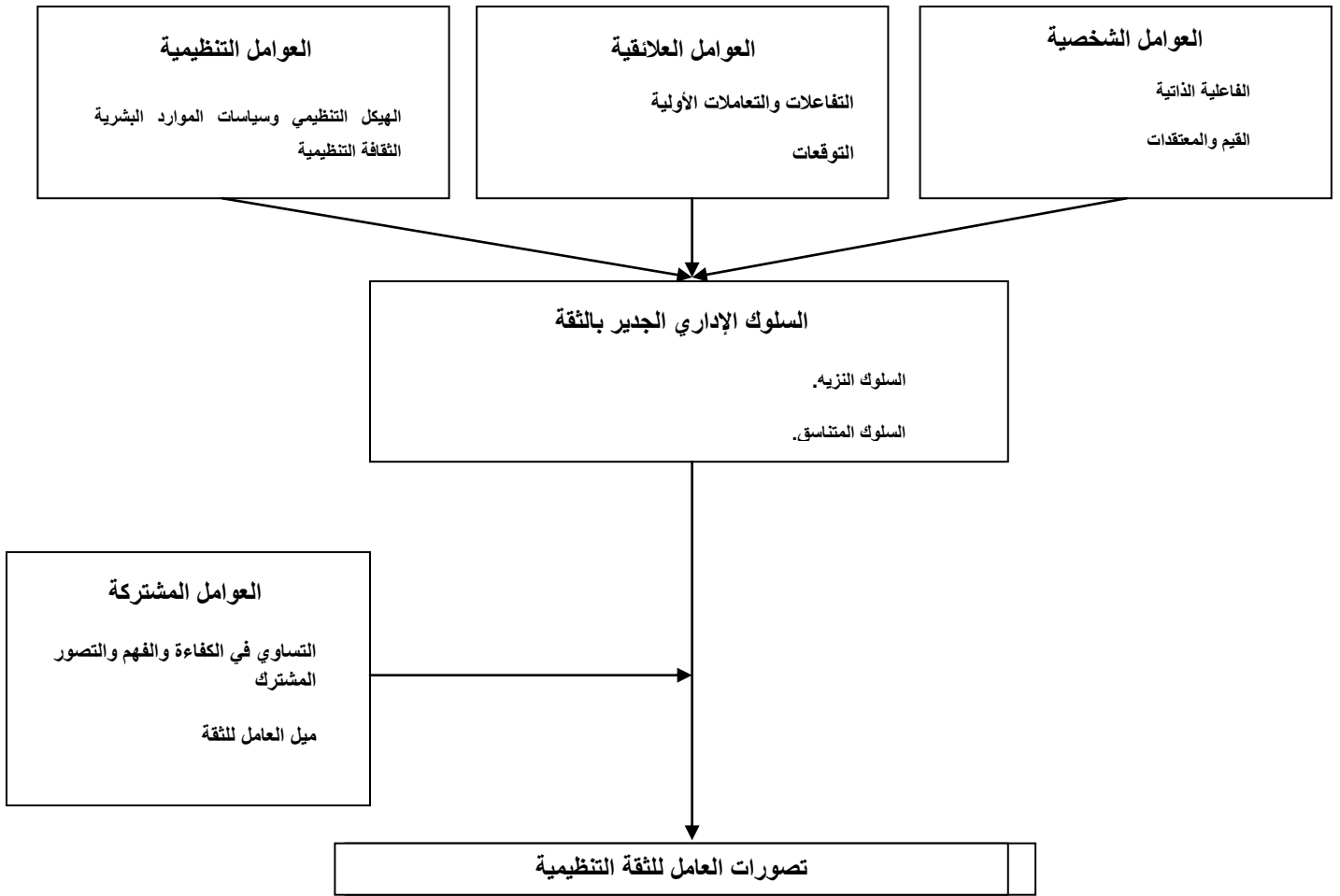
2- نموذج ويتنر (Whitener et al, 1998):

إن النموذج الذي قدمه ويتنر (Whitener) للثقة التنظيمية تشكل فيه التصرفات الإدارية أساساً لبنائها. ويقوم النموذج على أن كل من الطرفين يسلك سلوكاً إدارياً سليماً يتماشى مع توقعات الطرف الآخر. وهذا السلوك المولد للثقة يتكون من عدة عناصر هي:

- ✓ تماسك السلوك وتناسقه وديمومته: تشير إلى ثبات تصرفات الشخص، وإمكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفق لتصرفاته السابقة.
- ✓ تكامل السلوك ونزاهته: وتشير إلى توافق أقوال الشخص مع تصرفاته وأفعاله.
- ✓ الاحتواء: ويقصد به مدى قدرة المدير على احتواء المرؤوسين، وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة، وشرح تفسير القرارات والانفتاح على المرؤوسين، من خلال تفويض صلاحياته ومشاركتهم في صنع القرار.
- ✓ الاهتمام: هي حجم ما يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات، ودوافع الطرف الآخر، وقدرته على إشباعها كما تلعب العوامل التنظيمية المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية.
- والعوامل الشخصية المتمثلة في: سمة الميل إلى الثقة لدى الفرد، والقيم، والمعتقدات والتقاليد والفاعلية الذاتية التي يتميز بها الفرد.

والعوامل المتعلقة بين الطرفين والمتمثلة في: العلاقات اليومية _ التفاعلات _ والتوقعات كلها لها دور مساعد في بناء الثقة التنظيمية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:¹⁹⁶

¹⁹⁶Whitener, E. Brodt, S. Korsgaard, M. Werner, J. (1998), "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trust worthy behaviour", Academy of Management Review, vol.23, No.3, PP.519.



المصدر: (Whitener et al, 1998, P.519)

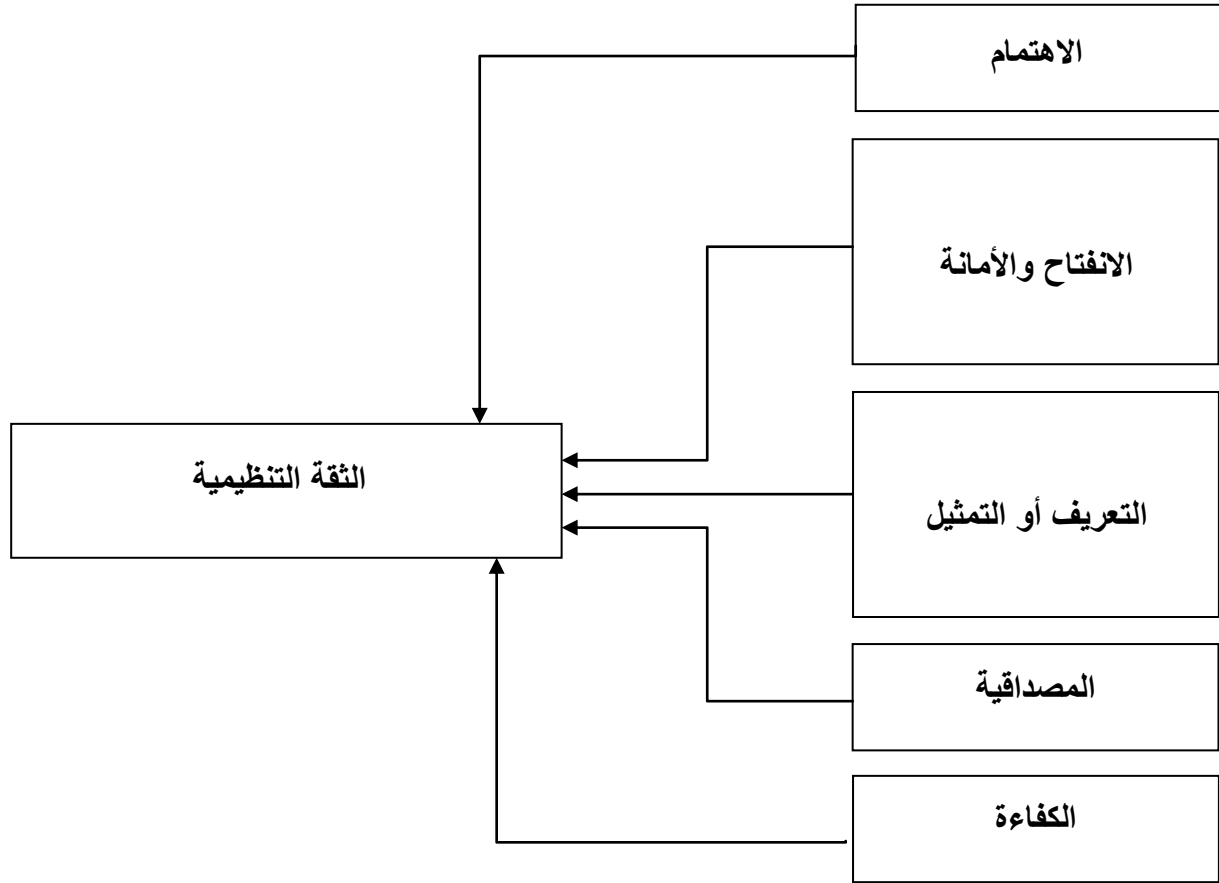
وترى الباحثة أن هذا النموذج أخذ السلوك الإداري كقاعدة أساسية لبناء الثقة التنظيمية حيث وجد أن السلوك الجدير بالثقة هو السلوك المتناسق والنزيه والقائم على مبدأ المشاركة وتفويض الصلاحيات والاهتمام بالعاملين، كما أخذ بعين الاعتبار العوامل الشخصية انطلاقاً من أن فهم شخصية الفرد أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوكه والتنبؤ به، بالتالي لا بد من وجود تفهم واضح لشخصيات الأفراد العاملين، كما أشار إلى مدى أهمية العوامل التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وسياسات وإجراءات الموارد البشرية ودورها في بناء العلاقات اليومية والتفاعلات وسلوك الأفراد بين بعضهم البعض على خلاف النموذج السابق الذي تجنب ذكر هذه الجوانب بالتالي من الضروري على القيادات المسؤولة وأصحاب القرار التركيز على موضوع التساوي في الكفاءات وتعزيز روح الفريق الواحد بين العاملين للوصول إلى فهم مشترك وتصورات مشتركة لكافة القضايا المطروحة، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على ميل الفرد إلى إعطاء الثقة.

3- نموذج مورال، شوكلاي (Morreale& Shockley Zalabak, 2014)

يقوم هذا النموذج على خمسة عناصر لفهم الثقة التنظيمية، وهذه العناصر إن تحققت حسب هذا النموذج، سوف تؤدي حتماً إلى الفعالية، والرضا الوظيفي وهذه العناصر هي:

- 1- الكفاءة: والمقصود بهذا البعد هو مدى قدرة المنظمة، وكفاءتها من خلال قادتها واستراتيجياتها وقراراتها في مواجهة التحديات، ما يرفع درجة ثقة العاملين في فعالية قيادتهم. ويتضمن ذلك كل مستويات القيادة، بالإضافة إلى زملاء العمل.
 - 2- الانفتاح والأمانة: والمقصود به انفتاح المنظمة نحو العاملين بتوفير المعلومات، وطرق الإيصال الجيد، والمشاركة في معالجة المشاكل، واتخاذ القرارات المصيرية الخاصة بالمنظمة. والصدق والأمانة في حفظ الأسرار الخاصة بالمنظمة، فكلما تميز قادة المنظمة بالانفتاح والأمانة زادت ثقة العاملين.
 - 3- المصداقية: هي توقعات العاملين للسلوك المتوافق، والمعتمد عليه من قبل قادتهم، بمعنى التطابق بين الأقوال والأفعال، ما يرفع المصداقية بين الطرفين. مما يؤدي إلى بناء الثقة والعكس صحيح.
 - 4- الاهتمام: هو إدراك العاملين أن قادة منظماتهم يهتمون بهم، وهذا من خلال الاهتمام والرعاية التي تبديها القيادة نحوهم. وهذا البعد حسب النموذج إن تحقق يزيد من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين.
 - 5- التماثل: المقصود به درجة ارتباط العاملين بأهداف المنظمة، وقيمها، وأعرافها، وتزداد الثقة عند تماثل قيم العاملين مع قيم المنظمة. فإذا حدث التماثل بين العاملين والمنظمة فقد يحقق ذلك مستويات عالية من الثقة، والفعالية التنظيمية.¹⁹⁷
- والشكل التالي يوضح ذلك:

¹⁹⁷ Morreale, S. ZaLabak, P. (2014), "A Qualitative Study of Organizational Trust: Leaders Perceptions in Organizations in Poland and Russia", Intercultural Communication Studies, vol.2, P.4.



المصدر: (Morreale et al, 2014, P.4)

من خلال ما سبق نلاحظ تطابق هذا النموذج في أكثر من عنصر مع عناصر نموذج البحث الحالي، حيث انطلقت الباحثة من وجود الثقة المطلقة بين الأفراد العاملين والتي تقع مسؤولية تنميتها على عاتق القيادة في أي منظمة، ووجود الثقة المطلقة يعني وجود الثقة بأن المنظمة كفؤة وتمتلك القدرات والمهارات للقيام بجميع الخطوات اللازمة لتحقيق ما تسعى الوصول إليه، هذا يعني أن هناك تطابق بين الأقوال والأفعال أي وجود مبادئ وقيم من شأنها أن تحسن من الأداء العام وأن تخفف من حدة الرقابة. بالتالي وجود الثقة المطلقة والإيمان بقدرات الأفراد (إيمان المنظمة بقدرات الأفراد وإيمان الأفراد بقدرات المنظمة) ووجود مجموعة من القيم والمبادئ في بيئة العمل هذا كله يعني وجود نية حسنة والعكس الصحيح.

الخلاصة:

تناولت الباحثة في هذا الفصل مصطلح الثقة التنظيمية، مفهوماً، وأبعاداً، وأنواعاً، ونماذجاً، وتكمن خلاصة هذا الفصل في الأهمية التي تتميز بها الثقة التنظيمية، بحيث تعد الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة. كما لها دور في الدفع نحو التطوير والتنمية، والاتصالات الفعالة وفي زيادة فاعلية المنظمات. فالمنظمات ما هي إلا أهداف، وإن تحقيق هذه الأهداف مقرون بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية، ويقع على عاتق هذه المنظمات توفير هذا الجو من الثقة.

المبحث الثالث: الأنماط القيادية (التبادلية_التحويلية)

3.1 مقدمة:

يكن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المطلوب أدائها، ويعتبر نمط القيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة حياة الوظيفة للتنظيم، ويتطرق هذا المبحث لموضوع الأنماط القيادية، والتي يقصد بها هنا: نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة التحويلية.

3.2 نظرية القيادة التبادلية Transactional Leader Theory:

قام كل من (Burns and Bass) عام 1978 بإجراء عدد من الدراسات عن نمط القيادة التبادلية وتوصلا إلى أن القيادة التبادلية هي: "تلك المبادرات التي يقوم بها القائد مع المرؤوسين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين".¹⁹⁸

وحدد (Suchuster, 1994) الصفة المميزة للقيادة التبادلية بأنها القوة، فحيثما وجدت القوة كانت هناك علاقة تبادلية، وتنصب جهود القائد في هذه الحالة على تحفيز المرؤوسين عن طريق الربط بين الجهود التي يبذلونها والعائد الذي يحصلون عليه.

تعتمد هذه النظرية أساساً على وجود علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين، حيث يقوم القائد بإثابة أو معاقبة مرؤوسيه بناءً على مدى جودة ودقة أدائهم في العمل. كما أنها تعتمد على التدعيم الشرطي للمرؤوسين، ووفقاً لهذا يقوم القائد بتكليف المرؤوسين أو يحصل على موافقتهم بشأن ما يجب عمله، ثم يثيبهم أو يعاقبهم طبقاً لما أنجزوه من أداء. وقد عبر (Kuhnert, 1994) عن فكرة التبادل بين القائد والمرؤوسين من خلال تلخيص فلسفة المرؤوسين تجاه القائد فهي: "دعني أعرف ما تريد، وسوف أفعله لك إذا قمت بإشباع حاجاتي في مقابل ذلك".¹⁹⁹

تتبع القيادة التبادلية منهج التكلفة والعائد أساساً للعلاقة بين القائد والمرؤوس، غير أن هذا المنهج لا يغير من قيم المرؤوسين وعاداتهم بقدر ما يؤثر في سلوكهم من خلال استخدام الموارد

¹⁹⁸Kuhnert, k. & Lewis, p. (1987), " transactional and transformational leadership: A constructive development analysis ", academy of management review, Vol.12, No. 4, p.648.

¹⁹⁹Schuster, p. (1994), "Transforming your leadership style", association management, Vol.46, No.1, p.39.

التنظيمية والمالية المتاحة، والغرض الأساسي الذي ينظم العلاقة التبادلية هنا، هو الوفاء باحتياجات المرؤوسين مقابل ما يؤدونه من عمل.

إن القائد التبادلي لا يهتم باحتياجات المرؤوسين الفردية، ولا يركز على تطورهم الشخصي، بل إنه يتبادل الأشياء القيمة معهم للحصول على مكاسب شخصية، وكذلك مكاسب بالنسبة لهم، وبالتالي فالقائد التبادلي قائد مؤثر، لأن تحقيق منافع للمرؤوسين ينأتى من عمل ما يريده هذا القائد. وبالتالي فإن أهم أسباب عدم فعالية القائد التبادلي ما يلي:²⁰⁰

- 1- نقص مهارة القائد في استخدام نظم التدعيم الإيجابي بفعالية.
- 2- نظم التقويم التي يتم على أساسها الجزاء غالباً لا تكزن سليمة نظراً لصعوبة عملية التقويم.
- 3- غير قادر على تقديم الحوافز الإيجابية التي تناسب توقعات المرؤوسين نظراً لمحدودية الموارد المالية، أو لخضوعها لقواعد خارجة عن سلطته.
- 4- ضغوط العمل لا تسمح بالتقويم الجيد أو بتطبيق الدعم الإيجابي المشروط.
- 5- استخدام نظم التدعيم السلبي لتحفيز الناس على الإنجاز غير فعالة في الأجل الطويل.

أبعاد القيادة التبادلية:

وفقاً للمفهوم السابق لنمط القيادة التبادلية فإنه يقاس من خلال مكونين اثنين هما:

المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء. والمقصود بالمكافأة المشروطة: "مقدار الدعم المادي الذي يحظى به المرؤوس من القائد في حال أدائه سلوكاً وظيفياً مناسباً"، وأما الإدارة بالاستثناء فهي: "عدم تدخل القائد في أعمال مرؤوسيه إلا في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشكلات خاصة بالعمل". وفيما يلي شرح موجز لكل منهما:²⁰¹

1- المكافأة المشروطة Contingent Reward:

يشير هذا البعد إلى عملية المبادلة بين القادة والمرؤوسين، والتي يتم فيها مبادلة مجهود المرؤوسين في مقابل مكافآت معينة. وفي هذا النوع من القيادة يحاول القائد الحصول على موافقة مرؤوسيه على المهام التي يتعين القيام بها، والمكافآت التي يتعين تقديمها لمن يقوم بتلك المهام.

²⁰⁰الهواري، سيد، الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن 21). مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000، ص251.
²⁰¹بيتر، هاوس، "القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق". معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006، صص 195_196.

ومثال هذا النوع من القيادة هو المدير المشرف على المبيعات والذي يتفاوض مع مرؤوسيه حول نسبة الزيادة في الأجر التي يمكن أن يحصل عليها مقابل الزيادة في حصة مبيعاته.

2- الإدارة بالاستثناء Management By Exception:

وهو البعد الثاني من أبعاد القيادة التبادلية، ويعني القيادة التي تعنى بالنقد التصحيحي والتغذية المرتدة السلبية، والتعزيز السلبي. والإدارة بالاستثناء تأخذ شكلين: نشطاً وساكناً، فالقائد الذي يستخدم الشكل النشط للإدارة بالاستثناء يراقب المرؤوسين عن قرب للبحث عن الأخطاء، أو المخالفات للقواعد، ومن ثم يتخذ الإجراء التصحيحي اللازم، ومثال الإدارة بالاستثناء النشطة أسلوب إدارة مشرف المبيعات الذي يراقب بصفة يومية كيفية تعامل الموظفين مع العملاء، ثم يقوم بسرعة بتصحيح التأخير الحاصل في تقديم موظفي المبيعات الخدمات للعملاء، كما هو محدد سلفاً.

أما القائد الذي يستخدم الشكل الساكن فيتدخل فقط حين لا يتم تحقيق المعايير المطلوبة، أو بعد ظهور المشكلات. ومثال الإدارة بالاستثناء الساكنة يتضح في أسلوب قيادة المشرف الذي يمنح أحد الموظفين درجة منخفضة في تقويم أدائه، دون أن يتحدث مع الموظف حول أدائه السابق. وبالمحصلة فإن كلا نوعي الإدارة بالاستثناء النشط والساكن يستخدمان أنماطاً تعزيزية أكثر سلبية من نمط التعزيز الإيجابي الذي تم التحدث عنه في بعد المكافأة المشروطة

3.3 نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory:

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة التي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، والمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم، وتقدير الطاقة الكامنة داخلهم بحيث تزداد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.²⁰²

ويشار إلى أن فكرة دراسة القيادة التحويلية قد نشأت مع التاريخ النفسي للقادة السياسيين، ويعد أول من درس فكرة القادة السياسيين من منظور القيادة التحويلية والقيادة التبادلية هو

²⁰²Avolio, j. & Boas, s. (2002), " impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment ", academy of management journal, Vol.45, No.4, p.735.

(Burns, 1978)، فالقائد السياسي التبادلي كما يرى يقدم وعوداً للناخبين بالتعيين في الوظائف أو بإعطاء إعانات، مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم إذا نجح في الانتخابات.

أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى إلى رفع مستوى حاجات ورغبات التابعين إلى سلم أعلى في سلم حاجات ماسلو (Maslow)، من أجل الاستحواذ على شخص ناخب، وبالتالي تحدث عملية استثارة مشتركة يتم تحويل التابعين على إثرها إلى قادة، ويتم تحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية.²⁰³

إن القيادة التحويلية هي نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.²⁰⁴

عرف **(Burns, 1978)** القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن، وإشباع احتياجاتهم المتزايدة، والانغماس معهم بشكل كامل".²⁰⁵ وعرفها **(Rouche, 1989)** هي: "قدرة القائد على التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات الآخرين بالعمل أو من خلالهم من أجل تحقيق هدف المنظمة ومهمتها".²⁰⁶

وعرفها **(Bass, 1997)** هي القيادة التي تلم المرؤوسين وتدفعهم لتجاوز مصالحهم الشخصية لما فيه صالح المجموعة والمنظمة، حيث يصبح المرؤوسين محفزين لتقديم جهد أعظم بكثير مما هو متوقع منهم.²⁰⁷

أبعاد القيادة التحويلية:

توصف القيادة التحويلية بأنها قيادة واثقة وذات خيال، وبأنها تضع مستويات إنجاز عالية، كما أنها تتميز بقيمها وبخاصة عند تحديد الأعمال والقيام بها، فالسلوك الملاحظ يجب أن يكون مطابقاً لما

²⁰³الهوري، سيد، ملامح مدير المستقبل. الطبعة الثالثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 73_74.

²⁰⁴Kent, T. (2001), " Four factors of transformational leadership behaviour ", leadership and organizational development journal, Vol.22, No.5, p.228.

²⁰⁵Ducket, H. &Mcfarlance, E. (2003), " Emotional intelligence and transformational leadership in retailing leadership", organizational development journal, Vol.24, No.6, p.310.

²⁰⁶Shanker, B. & Kenneth, K. (1997), "The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination", The academy of management review, Vol.22, No.1, pp. 30_45.

²⁰⁷Naceur, j. &Rasasi, j. (2005), "Transformational leadership and service quality in UAE Hospital", Managing service quality, Vol.15, No.1, pp. 70_81.

يقتنع به الفرد، واستناداً لـ (Burns, 1978) فإن القيم يجب تطويرها والرقى بها ليكون القائد تحويلياً، وقد أكد (Howell & Avolio, 1992) أن القادة التحويليين ينشرون ويشجعون السياسات الأخلاقية، والعمليات والإجراءات في المنظمة، ويؤكدون على مستويات أخلاقية تقود للمساعدة في وضع مستويات إنجاز مقبولة، وأنهم يؤكدون على تعزيز الثقافة التنظيمية مع المستويات الأخلاقية العالية.²⁰⁸

وتتكون هذه القيادة من أربعة أبعاد:

1- الكاريزما (تأثير القوة) (Idealized Influence) charisma:

لقد أكد كثير من الباحثين على أن تأثير القدوة يصف السلوكيات والتأثيرات التي تطور ثقة المرؤوسين، فاستناداً لـ (Bass, 1996) فإن أعضاء المنظمة يقبلون التغييرات (كيف ولماذا) في العمل ويتصرفون كقادة كارزميين، وبدون هذه الثقة فإن التغيير يمكن أن يكون محفزاً للمرؤوسين من خلال سماته، ولكن الاقتناع به يكون أكثر صعوبة. لذلك فإن على القادة أن يكونوا أكثر انسجاماً في القول والفعل، وأن يظهروا أنهم يعيشون ما يقولون، فالقيادة التحويلية تظهر الانسجام بين الأفكار المقولة والسلوكيات كما أكد (Bass, 1996)، وقد نوه (Avolio, 1999) إلى اقتران القول بالفعل يعد بعد من أبعاد عنصر تأثير القدوة.²⁰⁹

إن القائد الكاريزمي في النمط التحويلي ينسجم مع مرؤوسيه، ويحقق لهم كل ما بداخلهم بشكل كامل ويغيرهم جل اهتماماته، كما أنه يبتكر في مرؤوسيه القدرة على قيادة ذاتهم عندما يكون ذلك ضرورياً ومرغوباً فيه.²¹⁰

2- الدفع والإلهام (Inspirational Motivation):

إن الدفع والإلهام كبعد من أبعاد القيادة التحويلية يزود المرؤوسين بالتحديات، بمعنى أنه يشجعهم على المشاركة في الأهداف لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة، فالقائد التحويلي الإلهامي يركز على الأفضل بين التابعين، وعلى الأعمال الجيدة التي يمكن تحقيقها للمرؤوس، ولل فريق، ولل منظمة، وللمجتمع، ولكل من يشعر بالمسؤولية.²¹¹

²⁰⁸Bass, B. & Steidlmeier, p. (1999), "Ethics, Character, and Authentic transformational leadership behavior", leadership quarterly, Vol.10, No.2, p.187.

²⁰⁹Bass, B. & Steidlmeier, P. (1999), Op Cit, p.188.

²¹⁰Avolio, B. & Yammarino, F. (1991), "Leading in the 1990s: the four of transformational leadership", journal of European Industrial training, Vol.15, No.4, p.15.

3- الاهتمام بالمشاعر الفردية Individualized Consideration:

لقد أكد (Bass & Steidlmeier, 1999) أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثاراً من القيادة التحويلية كي لا تكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، كما أنها المسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة. فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهـم ليكونوا تحويليين أيضاً، ويؤكدون أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.²¹²

4- التشجيع الإبداعي Intellectual Stimulation:

إن التشجيع الإبداعي كأحد أبعاد القيادة التحويلية يساعد القادة التحويليين عندما يتحدثون إلى مرؤوسيهـم عن المشكلات، وعما قد يحدث من تغيرات في قيمهم بشكل إيجابي، موضحين لهم منافع ذلك كما أنه يساهم في عملية التقويم وبناء الرؤى المستقبلية ونماذج التطبيق _ وتعميم الحلول الإبداعية بالنسبة للمشكلات داخل المنظمة.²¹³

3.4 المقارنة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:

يظهر لنا من خلال ما تقدم أن القيادة التحويلية تسعى لتحقيق متلازمة الفرد والمنظمة أي اندماج الفرد بالمنظمة واحتواء المنظمة للفرد، من خلال تركيزها على تأسيس ثقافة الالتزام وحفز التغيير وتعزيز سلوك الإبداع.²¹⁴

ويقول (Cheung & Wong, 2010) أن القيادة التحويلية مدخل معاصر يلهم القائد من خلاله التابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة وباستخدام كفى للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.²¹⁵

²¹¹Bass, B. & Steidlmeier, P. (1999), Op Cit, p.188.

²¹²Bass, B. & Steidlmeier, P. (1999), Op Cit, p.189.

²¹³Bass, B. & Steidlmeier, P. (1999), Op Cit, p.190.

²¹⁴Michaelis, B. et al, (2010), "Shedding light on followers innovation implementation behaviour the role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative, journal of Managerial psychology, Vol.25, No.4, p.412.

²¹⁵Cheung, M. & Wong, C. (2010), "Transformational leadership leader support, and employee creativity", leadership and organization development journal, Vol.32, No.7, p.657

وهذا ما أكدته (Uen et al, 2012) أن ممارسة القيادة التحويلية تحفز التابعين كثيراً على اعتماد مستويات أعلى من أنماط التفكير لتحسين سلوكهم الأدائي.²¹⁶

واستناداً إلى (Hacker & Roberts, 2004) تتمثل خصائص القيادة التحويلية فيما يلي:²¹⁷

- 1- يمتلك رؤية ثابتة.
- 2- يزرع الثقة بالآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
- 3- يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويشجع التفكير التباعدي.
- 4- يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعة.
- 5- يخلق التحديات في الأعمال والمهمات.
- 6- يتسم بطرح الأفكار الابتكارية.
- 7- يسعى إلى بناء الاجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.
- 8- تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.

ويشير (Grill et al, 2010) إلى أن القائد التبادلي هو من يحدد ويشخص الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم آليات تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة عن طبيعة الانجاز في مقابل حصولهم على المكافآت إيجابية كانت أم سلبية.²¹⁸

وعلى أساس ذلك يتضح أن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة_ المكافأة_ العقوبات) للتأثير على التابعين للحصول على الامتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تنظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين.²¹⁹

وتم تحديد خصائص القائد التبادلي بما يلي بالاعتماد على

²¹⁶Uen, J. et al, (2012), "Transformational leadership and branding behaviour in Taiwanese hotels", international journal of contemporary hospitality management, Vol.24, No.1, p.28.

²¹⁷Hacker, S. & Roberts, T. (2004), "Transformational leadership creating organizations of meaning, American society for Quality press, Wisconsin, USA. P.67_77.

²¹⁸Grill, A, et al, (2010), "Research in brief the relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment", international journal of contemporary Hospitality Management, Vol.22, No.2, p.264.

²¹⁹Groves, K. &LaRocca, M. (2011), "An Empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility", journal of business ethics, Springer. P.512.

- 1- يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- 2- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
- 3- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- 4- يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز.
- 5- يتجنب المخاطرة إلى حد كبير.
- 6- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
- 7- يعالج ما هو جديد كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
- 8- يولي اهتماماً إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.²²¹

وأخيراً يمكننا القول بأن:

- ✓ القيادة التبادلية تمثل نطاقاً خطياً مغلقاً، أساسه العلاقة التعاقدية المبنية على الإذعان الذي يسمح للقائد بالضغط على التابعين الذين يستجيبون لهذا الفعل المتمثل بانجاز المهمات.
- ✓ القيادة التحويلية تجسد نظاماً غير خطي مفتوح، أساسه علاقة التحفيز والإلهام والاحترام المتبادل بين القائد والتابعين، إذ يسمح من خلاله القائد إحداث التغيرات وإدخال الابتكارات وتطبيق الإبداعات.²²²

²²⁰Liu, J. et al, (2011), "Does transactional leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy", journal of organizational change management, Vol.24, No.3, p.283

²²¹Block, L. (2004), "A multi level analysis of transformational leadership", the international journal of applied management & technology, p.2.

²²²أحمد صالح، محمد المبيضين، "القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية_ دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبرى_. كلية العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص.62.

الخلاصة:

أن القيادة وأنماطها ذات أثر في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، فإذا كان نمط الإشراف أو القيادة تبادلياً ذلك سيؤدي إلى حياة وظيفية غير صحية للعاملين، بحيث يحد من مبادرتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية، وبالمقارنة مع ذلك فإذا كان نمط القيادة تحويلياً فأن ذلك من شأنه أن يشجع العاملين على تقديم أفكارهم، وذلك من شأنه تعزيز حياة وظيفية صحية داخل المنظمة.

الإطار العملي

أولاً: عينة البحث

تم توزيع حجم العينة البالغ /297/ على شركات التأمين التي كان عدد الموظفين فيها (باستثناء المندوبين وغير السوريين) اعتماداً على العينة الطبقية فكانت النتائج الموضحة في الجدول التالي:

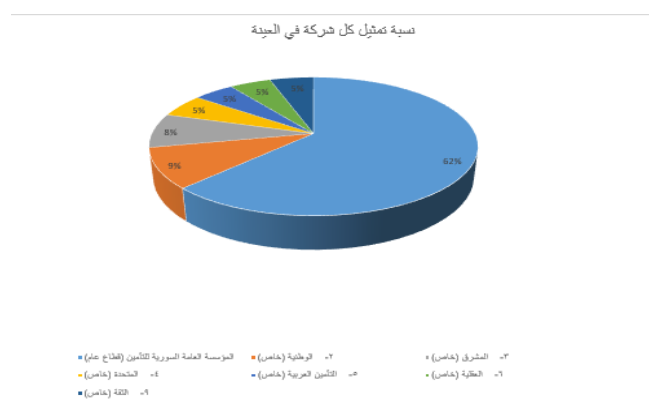
الجدول (1) توزيع العينة على مجتمع الدراسة:

الشركة	موظفين	نسبة تمثيل كل شركة في العينة	توزيع العينة
المؤسسة العامة السورية للتأمين (قطاع عام)	811	62%	185
الوطنية (خاص)	122	9%	28
المشرق (خاص)	104	8%	24
المتحدة (خاص)	71	5%	16
التأمين العربية (خاص)	62	5%	14
العقلية (خاص)	63	5%	14
أروب (خاص)	59	0%	0
الكويتية (خاص)	58	0%	0
الثقة (خاص)	67	5%	15
السورية العربية (خاص)	59	0%	0
الاتحاد التعاوني (خاص)	45	0%	0
الإسلامية (خاص)	48	0%	0
أدير (خاص)	28	0%	0
المجموع	1597	100%	297

من إعداد الباحثة باستخدام Excel.

والشكل البياني التالي يوضح هذا التوزيع:

الشكل البياني (1) توزيع عينة الدراسة على الشركات (مجتمع الدراسة) .



من إعداد الباحثة باستخدام Excel.

وكما يظهر من الشكل البياني السابق فقد كانت نسبة التمثيل الأكبر لعينة الدراسة من نصيب المؤسسة السورية للتأمين بنسبة تجاوزت النصف وتوزعت النسبة الباقية على ست شركات خاصة بنسب متقاربة.

ثانياً: دراسة أداة الدراسة (الاستبيان):

اشتمل الاستبيان المصمم لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته على 61 عبارة أساسية توزعت على أربعة عشر محوراً خمسة منها مثلت المغير المستقل (محاور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) وأربعة منها تمثل المتغير التابع (محاور الثقة التنظيمية) ومحورين لنمطي القيادة التبادلي والتحويلي وثلاثة محاور مثلت مستويات الثقة التنظيمية.

بالإضافة إلى المتغيرات الأساسية التي تصب في جوهر البحث فقد تضمن الاستبيان أربعة متغيرات تعريفية تمثل بطاقة تعريف كل مستقصى منه وهذه المتغيرات هي: الجنس، العمر، الخبرة المهنية والمستوى التعليمي.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي بخمسة إجابات تم ترميزها وإعطائها الأوزان كالتالي:

غير موافق تماماً : أعطيت القيمة 1

غير موافق : أعطيت القيمة 2

محايد : أعطيت القيمة 3

موافق : أعطيت القيمة 4

موافق تماماً: أعطيت القيمة 5

وقد تم اعتماد أسلوب المعاينة الطبقية لتوزيع حجم العينة المحدد (297) على مجتمع البحث (قطاع التأمين) بما يتناسب مع حجم كل من شركات التأمين المعتمدة ضمن المجتمع.

ولاختبار أداة الدراسة (الاستبيان) قبل توزيعها على كامل عينة الدراسة، قامت الباحثة بسحب عينة استطلاعية من 29 مفردة وأجرت اختبارات الصدق والموثوقية والاتساق الداخلي للاستبيان وفقاً لما يلي:

دراسة الصدق الظاهري

لدراسة صدق الاستبيان الظاهري (أي مدى قدرة كل عبارة من عبارات الاستبيان على قياس الجزء الذي وضعت لأجله ومدى ارتباطها بالاستبيان ككل) قامت الباحثة بعرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وعلى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة في جامعة دمشق (لإبداء ملاحظاتهم على كل عبارة من عبارات الاستبيان وقد قامت بتعديل كل الملاحظات المقدمة والتي أخرجت الاستبيان بشكل أدق).

دراسة الاتساق الداخلي:

لبيان مدى اتساق وارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان قامت الباحثة باحتساب معاملات ارتباط سبيرمان وذلك بين الإجابات عن كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط الأجوبة عن المحور ككل فكانت النتائج الموضحة في الجداول التالية:

محور استراتيجية التعاون:

الجدول رقم (2) جدول الاتساق الداخلي لمحور استراتيجية التعاون.

Correlations Spearman's rho		
محور استراتيجية التعاون		العبارات
Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	
.040	.439*	تحاول الإدارة التعاون من أجل فهم حقيقة الصراع.
.000	.717**	تحاول الإدارة تقديم أكبر قدر من المساعدة للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل القائمة.
.001	.590**	يحاول المدير التوصل إلى حل مفيد لأطراف الصراع.
.001	.581**	يجمع المدير بين خبرته وخبرات الآخرين لحل الخلاف.
.000	.639**	يسعى المدير إلى زرع روح الفريق الواحد في العمل.

من إعداد الباحثة باستخدام Spss.

محور استراتيجية القوة:

الجدول رقم (3) جدول الاتساق الداخلي لمحور استراتيجية القوة.

Spearman's rho Correlations		
استراتيجية القوة		العبارات
Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	
.003	.530**	تستخدم الإدارة الخبرة العلمية والعملية لجعل الأفراد العاملين في العمل يتقبلون الأفكار.
.001	.568**	تؤهل سلطة المدير ونفوذه لترويج الأفكار والقرارات التي يسعى لتحقيقها.
.000	.665**	ينفذ المدير اللوائح والتعليمات القانونية في إدارة الصراع.
.003	.538**	يجبر المدير الآخرين على قبول الحل الذي يعتبره مناسباً لمصلحة العمل.
.001	.575**	يرفض المدير تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة.

من إعداد الباحثة باستخدام Spss.

محور استراتيجية التجنب

الجدول رقم (4) جدول الاتساق الداخلي لمحور استراتيجية التجنب

Spearman's rho Correlations		
محور استراتيجية التجنب		العبارات
Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	
.001	.594**	تتجنب الإدارة مواجهة الصراعات التي تحصل في المنظمة.
.002	.561**	يتجنب المدير أخذ مواقف معينة يمكن أن تثير الجدل.
.006	.501**	ينسحب المدير عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها.
.048	.601*	يتجنب المدير المناقشة المفتوحة بشأن الخلافات.
.013	.457*	تحاول الإدارة أن لا تخرج مشاعر الآخرين.

من إعداد الباحثة باستخدام Spss.

محور استراتيجية المواجهة

الجدول رقم (5) جدول الاتساق الداخلي لمحور استراتيجية المواجهة

Spearman's rho Correlations		
استراتيجية المواجهة		العبارات
Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	
.002	.555**	تقوم الإدارة بإشراك الآخرين في المشكلة لتتمكن كلنا من الوصول إلى حلها.
.032	.400*	يحاول المدير إيجاد موقف توفيقي بين الأطراف المتصارعة.
.000	.696**	يفتح المدير مجالاً للمواجهة بين المتصارعين لتبادل الآراء.
.001	.603**	يستخدم المدير طرائق متنوعة يراها صالحة لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين.
.019	.433*	يركز المدير على المصالح المشتركة للأطراف المتصارعة.

من إعداد الباحثة باستخدام Spss.

محور استراتيجية التسوية

الجدول رقم (6) جدول الاتساق الداخلي لمحور استراتيجية التسوية

Spearman's rho Correlations		
محور استراتيجية التسوية		العبارة
Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	
.006	.501**	يتبع المدير أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى القرار السليم.
.049	.529*	يشجع المدير فكرة إبداء الرأي والتعبير بكل صراحة.
.020	.429*	يتفادى المدير الغضب أمام العمال.
.007	.488**	يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الخلافات.
.000	.798**	يعمل المدير على تهيئة المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية.

من إعداد الباحثة باستخدام Spss.

محور نمط القيادة التحويلية:

الجدول رقم (7) جدول الاتساق الداخلي لمحور نمط القيادة التحويلية.

Spearman's rho Correlations		
نمط القيادة التحويلية		العبارة
Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	
.008	.482**	يعاملني المدير المباشر بتعاطف خاصة في الظروف الصعبة.
.000	.682**	يفسح لي المدير المباشر المجال لطرح أفكار جديدة في العمل.
.014	.451*	يبتذل المدير عن بعض صلاحياته في العمل.
.011	.464*	يفسح المدير المجال للأفراد العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات دائماً.
.027	.411*	يراعي المدير قدراتي في العمل عند توزيع المهام.

من إعداد الباحثة باستخدام Spss.

محور نمط القيادة التبادلي:

الجدول رقم (8) جدول الاتساق الداخلي لمحور نمط القيادة التبادلي.

Spearman's rho Correlations		
نمط القيادة التبادلي		العبارة
Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	
.019	.451*	يميل المدير إلى السيطرة على جميع السلطات في يده.
.023	.464*	المدير عديم الثقة في ذكاء الآخرين.
.020	.411*	ينظر المدير للعاملين على أنهم آلات يحركها كما يشاء.
.025	.611*	يهتم المدير فقط بما يجب عمله دون الاهتمام بمشاكله.
.016	.509*	يصدر المدير الأوامر والتعليمات الخاصة بكل تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها.

من إعداد الباحثة باستخدام Spss.

محور الثقة في المشرف

الجدول رقم (9) جدول الاتساق الداخلي للثقة في المشرف

Spearman's rho Correlations		
الثقة في المشرف		العبارة
Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	
.001	.571**	تتوفر الخبرة الكافية لدى المدير.
.000	.661**	يتصف أسلوب المدير بالوضوح والثبات النسبي في أدائه لعمله.
.043	.548*	تؤثر الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في مصداقية المعلومات المتبادلة بينهما.
.007	.487**	يخفي المدير المعلومات اللازمة لسير العمل.
.006	.496**	تشعر بالرضا من مهارات المدير المباشر في العمل.

من إعداد الباحثة باستخدام Spss..

محور الثقة في زملاء العمل

الجدول رقم (10) جدول الاتساق الداخلي لمحور الثقة في زملاء العمل

Correlations Spearman's rho		
الثقة في زملاء العمل		العبارة
Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	
.006	.501**	تتبادل المعلومات الهامة التي تساعد في أداء الأعمال بشكل جيد مع زملائك.
.027	.412*	يقدمون زملاء العمل لك العون بعيداً عن الكسب المادي.
.037	.492*	يؤدي فقدان الثقة في المعلومات بين المدير والعاملين إلى ضعف الاتصال بينهما.
.000	.695**	يعمل جميع العاملون مع بعضهم البعض بروح الفريق الواحد.
.027	.477*	ينعكس فقدان الثقة بين المدير وبقية العاملين سلباً على قوة التنظيم في المنظمة.

من إعداد الباحثة باستخدام Spss.

محور الثقة في الإدارة العليا

الجدول رقم (11) جدول الاتساق الداخلي لمحور الثقة في الإدارة العليا

Spearman's rho Correlations		
الثقة في الإدارة العليا		العبارة
Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	
.000	.885**	تتصف السياسات الإدارية في المنظمة بوضوح قواعدها.
.000	.856**	تتبع في المنظمة سياسات إدارية ملائمة لأهداف المنظمة.
.008	.486**	تتعامل الإدارة العليا بنزاهة مع كافة العاملين.
.001	.570**	تعبر الثقة في الإدارة العليا عن القوة التنظيمية.

من إعداد الباحث باستخدام Spss.

محور الثقة المطلقة:

الجدول رقم (12) جدول الاتساق الداخلي لمحور الثقة المطلقة.

Spearman's rho Correlations		
الثقة المطلقة		العبارات
Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	
.024	.503*	تهتم المنظمة بأمور أفرادها.
.004	.513**	تهتم المنظمة بمصلحة وخير موظفيها ليس فقط تهتم بمصالحها.
.000	.803**	تمتلك المنظمة رؤية مستقبلية لمواجهة التحديات.

من إعداد الباحثة باستخدام Spss.

محور الجدارة التنظيمية:

الجدول رقم (13) جدول الاتساق الداخلي لمحور الجدارة التنظيمية.

Spearman's rho Correlations		
الجدارة التنظيمية		العبارات
Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	
.004	.519**	تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.
.000	.881**	تمتلك المنظمة خبرات ومهارات علمية قوية.
.034	.394*	تتصف المنظمة بالاحترافية في أداء أعمالها.

من إعداد الباحثة باستخدام Spss.

محور النزاهة التنظيمية

الجدول رقم (14) جدول الاتساق الداخلي النزاهة التنظيمية

Spearman's rho Correlations		
النزاهة التنظيمية		العبارات
Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	
.000	.623**	تتصف المنظمة بالاتساق في تعاملها مع موظفيها.
.014	.451*	تسعى المنظمة إلى الوفاء بوعودها.
.000	.694**	تتعامل المنظمة مع الأفراد بشكل عادل.

من إعداد الباحثة باستخدام Spss..

محور النية الحسنة

الجدول رقم (15) جدول الاتساق الداخلي لمحور النية الحسنة

Spearman's rho Correlations		
النية الحسنة		العبارة
Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	
.000	.655**	تمنح المنظمة الحوافز بشكل عادل.
.020	.505*	تقوم المنظمة بعملية الترقية بشكل عادل.
.000	.833**	تأخذ المنظمة آراء الأفراد العاملين عند اتخاذ أي قرار.

من إعداد الباحثة باستخدام Spss.

الملاحظ من الجداول السابقة بأن كل المحاور تتمتع باتساق داخلي جيد إذ أنه وكما يبدو من قيم معاملات ارتباط سبيرمان ومستويات الدلالة المحسوبة المقابلة لكل منها (مستويات المعنوية Sig) بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه والتي كانت جميعها أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري 0.05 فإن الارتباط معنويا وذو دلالة إحصائية، مما يعني أن الاستبيان يتمتع باتساق داخلي.

دراسة الصدق والثبات ومعاملات إلفا كرونباخ.

لدراسة صدق وثبات الاستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل إلفا كرونباخ الكلي (لكامل الاستبيان) ومعاملات إلفا كرونباخ الجزئية (لكل محور من المحاور الخمسة) وكذلك معاملات إلفا كرونباخ المقابلة لكل عبارة لبيان أثر كل منها منفردة على ثبات الاستبيان ككل (على العينة الاستطلاعية) فكانت النتائج الموضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (16) معاملات إلفا كرونباخ لكامل الاستبيان وللمحاور الجزئية

Cronbach's Alpha if Item Deleted	
معامل إلفا كرونباخ الكلي	92%
معامل إلفا كرونباخ محور استراتيجيات التعاون	82.9%
معامل إلفا كرونباخ محور استراتيجيات القوة	80.10%
معامل إلفا كرونباخ محور استراتيجيات التجنب	86.10%
معامل إلفا كرونباخ محور استراتيجيات المواجهة	90.90%
معامل إلفا كرونباخ محور استراتيجيات التسوية	85.80%
معامل إلفا كرونباخ محور نمط القيادة التحويلي	77.00%
معامل إلفا كرونباخ محور نمط القيادة التبادلي	81.00%
معامل إلفا كرونباخ محور الثقة في المشرف	73.00%
معامل إلفا كرونباخ محور الثقة في زملاء العمل	78.00%
معامل إلفا كرونباخ محور الثقة في الإدارة العليا	82.00%
معامل إلفا كرونباخ محور بعد الثقة المطلقة	80.00%
معامل إلفا كرونباخ محور بعد الجدارة التنظيمية	81.00%
معامل إلفا كرونباخ محور بعد النزاهة التنظيمية	72.00%
معامل إلفا كرونباخ محور بعد النية الحسنة	70.00%

من إعداد الباحث باستخدام Spss.

يظهر من الجدول (السابق) بأن الاستبيان ككل يتمتع بثبات ممتاز إذ بلغت قيمة معامل إلفا كرونباخ عن كامل عبارات الاستبيان 92% وهي قيمة ممتازة أما معاملات إلفا كرونباخ الجزئية لكل محور من المحاور الخمسة فقد كانت مرتفعة أيضا فوق 70%.

الخلاصة:

إن أداة الدراسة (الاستبيان) الاستطلاعية وبناء على الاختبارات السابقة هي أداة مقبولة مما مكن الباحثة من توزيعها على العينة للحصول على البيانات المطلوبة.

بعد أن تأكدت الباحثة من صلاحية أداة جمع البيانات (الاستبيان) لاستخدامه في الحصول على بيانات الدراسة قامت بتوزيع الاستبيان على المبحوثين بحجم العينة المعتمد (297) وتم استرداد كامل الاستبيانات إلا أن ثمانية منها لم تكن صالحة للتحليل بسبب نقص كبير في معلومات بعضها وعدم وجود أي استجابة من اثنين منها مما يعني حجم العينة الذي قامت الباحثة بتحليله هو (289) أن بنسبة استجابة فعلية 97.3%.

اختبار التوزيع الطبيعي والإحصاءات الوصفية

قامت الباحثة بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام اختبار كولموغوروف سميرونوف فكانت النتائج الموضحة في الجدول التالي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
استراتيجية التعاون	.417	289	.000	.634	289	.000
استراتيجية القوة	.385	289	.000	.683	289	.000
استراتيجية التجنب	.460	289	.000	.566	289	.000
استراتيجية المواجهة	.480	289	.000	.531	289	.000
استراتيجية التسوية	.364	289	.000	.715	289	.000
النمط القيادي التحويلي	.473	289	.000	.476	289	.000
النمط القيادي التبادلي	.458	289	.000	.574	289	.000
الثقة في المشرف	.357	289	.000	.736	289	.000
الثقة في زملاء العمل	.406	289	.000	.656	289	.000
الثقة في الإدارة العليا	.263	289	.000	.778	289	.000
الثقة المطلقة	.386	289	.000	.643	289	.000
الجدارة التنظيمية	.301	289	.000	.797	289	.000
النزاهة التنظيمية	.339	289	.000	.681	289	.000
النية الحسنة	.293	289	.000	.791	289	.000

a. Lilliefors Significance Correction

من خلال قيم مؤشرات كولموغوروف سميرونوف ومستويات الدلالة المحسوبة المقابلة لها (المعنوية) التي كانت أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05 يلاحظ بأن أي من المحاور لم يتوزع طبيعياً.

الإحصاءات الوصفية وتوزع العينة:

قبل اختبار الفرضيات قامت الباحثة بإجراء بعض الإحصاءات الوصفية على عينة البحث (توزع العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية) إضافة إلى إيجاد متوسط الأجوبة عن كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط الأجوبة عن كل من محاور الاستبيان وإجراء اختبارات معنوية الفروق عن الإجابة المتوسطة (المحايدة) فكانت النتائج التالية:

الإحصاءات الوصفية:

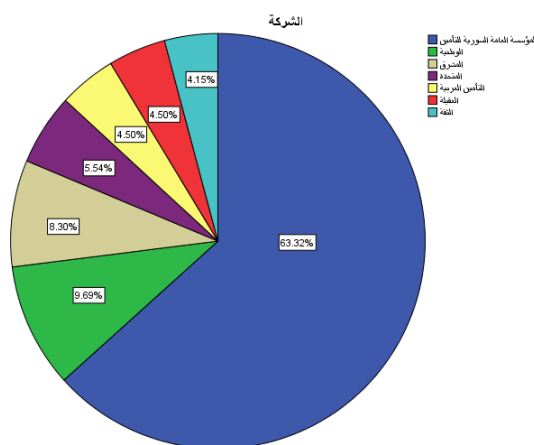
توزيع عينة البحث بحسب الشركة

الجدول (18) توزيع عينة البحث على الشركات

الشركة		
Percent	Frequency	
63.3	183	المؤسسة العامة السورية للتأمين
9.7	28	الوطنية
8.3	24	المشرق
5.5	16	المتحدة
4.5	13	التأمين العربية
4.5	13	العقيلة
4.2	12	الثقة
100.0	289	Total

من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

الشكل (2) توزيع عينة البحث بحسب الشركات



من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

يظهر الشكل البياني والجدول السابقين أن الجزء الأكبر من عينة البحث قد كان من نصيب السورية العامة للتأمين بنسبة (63.32%) وأما النسبة المتبقية فقد توزعت بين الشركات الخاصة الأخرى.

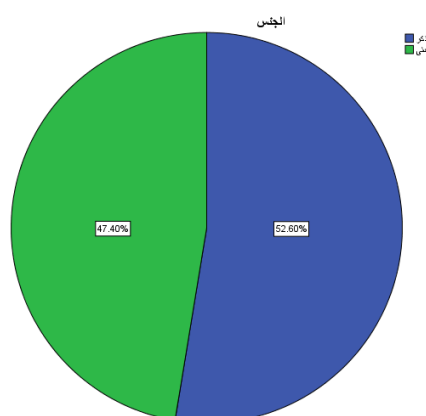
توزيع عينة البحث بحسب الجنس

الجدول (19) توزيع عينة البحث بحسب الجنس

الجنس		
Percent	Frequency	
52.6	152	ذكر
47.4	137	أنثى
100.0	289	المجموع

من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

الشكل (3) توزيع عينة البحث بحسب الجنس



من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول والشكل البياني السابقين بأن عينة البحث قد توزعت بين 47.40% للإناث و 52.60% للذكور.

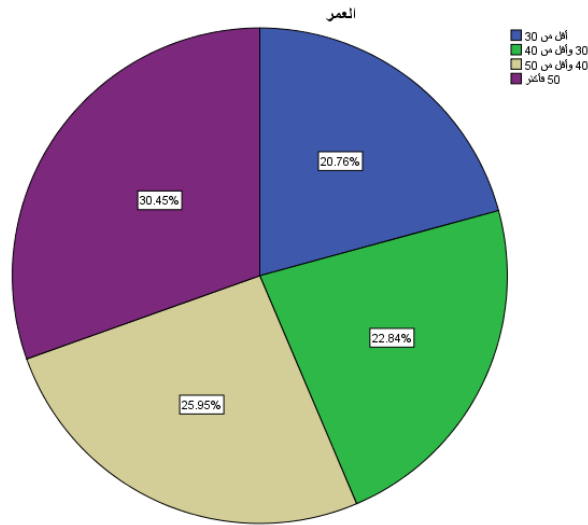
توزيع عينة البحث بحسب العمر

الجدول (20) توزيع عينة البحث بحسب العمر

العمر		
Percent	Frequency	
20.8	60	أقل من 30
22.8	66	30 وأقل من 40
26.0	75	40 وأقل من 50
30.4	88	50 فأكثر
100.0	289	المجموع

من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

الشكل (4) توزيع عينة البحث بحسب العمر



من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

ويظهر الشكل والجدول السابقان بأن عينة البحث قد توزعت بنسب متقاربة نوعا ما بين الفئات العمرية علما أن الفئة الأكثر تمثيلا في العينة كانت الفئة (50 سنة فأكثر).

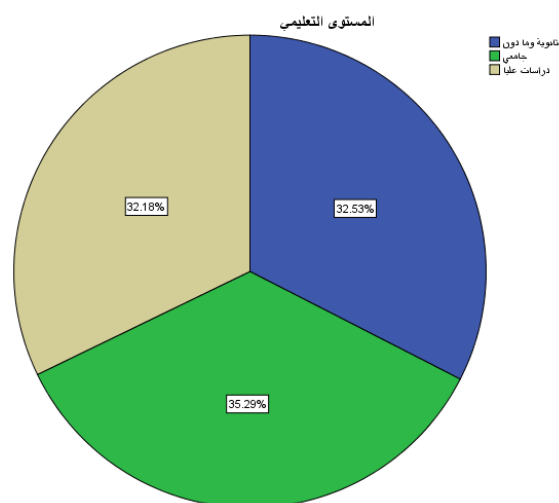
توزيع عينة البحث بحسب المستوى التعليمي

الجدول (21) توزيع عينة البحث بحسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		
Percent	Frequency	
32.5	94	ثانوية وما دون
35.3	102	جامعي
32.2	93	دراسات عليا
100.0	289	Total

من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

الشكل (5) توزع عينة البحث بحسب المستوى التعليمي.



من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

كذلك يظهر الجدول والشكل السابقين بأن عينة البحث توزعت بشكل متقارب جدا بين المستويات التعليمية الثلاثة.

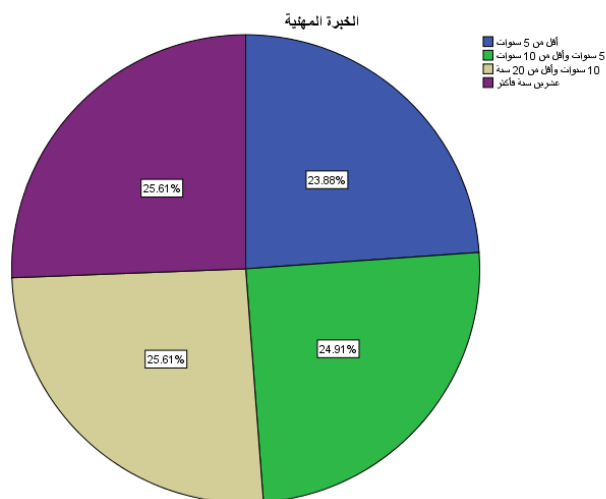
توزع عينة البحث بحسب الخبرة المهنية

الجدول (22) توزع عينة البحث بحسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية		
Percent	Frequency	
23.9	69	أقل من 5 سنوات
24.9	72	5 سنوات وأقل من 10 سنوات
25.6	74	10 سنوات وأقل من 20 سنة
25.6	74	عشرين سنة فأكثر
100.0	289	Total

من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

الشكل (6) توزع عينة البحث بحسب الخبرة المهنية



من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

كذلك توزعت عينة البحث بشكل متقارب بين فئات الخبرة المهنية كما يبدو من الشكل والجدول السابقين.

متوسطات الأجوبة واختبار الفروقات عن القيمة المعتدلة

قامت الباحثة بحساب متوسط الأجوبة والانحراف والخطأ المعياريين عن كل عبارة وعن كل محور من المحاور الـ 14 واختبار معنوية فرق كل متوسط عن القيمة المعتدلة (3) اعتماداً على اختبار T-Student فكانت النتائج التالية:

الجدول (23) متوسط الأجوبة واختبار معنوية الفروق عن القيمة المعتدلة (3)

One-Sample Statistics					
Test Value = 3		Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	العبارات
Sig. (2-tailed)	t				
.000	21.371	.048	.812	4.02	تحاول الإدارة التعاون من أجل فهم حقيقة الصراع.
.000	11.272	.049	.840	3.56	تحاول الإدارة تقديم أكبر قدر من المساعدة للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل القائمة.
.000	13.397	.063	1.076	3.85	يحاول المدير التوصل إلى حل مفيد لأطراف الصراع.
.000	23.331	.047	.794	4.09	يجمع المدير بين خبرته وخبرات الآخرين لحل الخلاف.
.000	27.532	.050	.844	4.37	يسعى المدير إلى زرع روح الفريق الواحد في العمل.
.000	22.066	.059	1.010	4.31	تستخدم الإدارة الخبرة العلمية والعملية لجعل الأفراد العاملين في العمل يتقبلون الأفكار.
.000	21.770	.050	.846	4.08	تؤهل سلطة المدير ونفوذه لترويج الأفكار والقرارات التي يسعى لتحقيقها.
.000	19.047	.057	.970	4.09	ينفذ المدير اللوائح والتعليمات القانونية في إدارة الصراع.
.000	19.106	.052	.890	4.00	يجبر المدير الآخرين على قبول الحل الذي يعتبره مناسباً لمصلحة العمل.
.000	30.288	.036	.614	4.09	يرفض المدير تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة.
.000	11.303	.060	1.025	3.68	تتجنب الإدارة مواجهة الصراعات التي تحصل في المنظمة.
.000	22.493	.041	.701	3.93	يتجنب المدير أخذ مواقف معينة يمكن أن تثير الجدل.
.000	45.227	.033	.553	4.47	ينسحب المدير عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها.
.000	45.150	.034	.577	4.53	يتجنب المدير المناقشة المفتوحة بشأن الخلافات.
.000	38.795	.040	.676	4.54	تحاول الإدارة أن لا تجرح مشاعر الآخرين.
.000	18.410	.055	.943	4.02	تقوم الإدارة بإشراك الآخرين في المشكلة لنتمكن كلنا من الوصول إلى حلها.
.000	21.371	.048	.812	4.02	يحاول المدير إيجاد موقف توفيقي بين الأطراف المتصارعة.
.000	11.272	.049	.840	3.56	يفتح المدير مجالاً للمواجهة بين المتصارعين لتبادل الآراء.
.000	13.397	.063	1.076	3.85	يستخدم المدير طرائق متنوعة يراها صالحة لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين.
.000	23.331	.047	.794	4.09	يركز المدير على المصالح المشتركة للأطراف المتصارعة.
.000	27.532	.050	.844	4.37	يتبع المدير أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى القرار السليم.
.000	22.066	.059	1.010	4.31	يشجع المدير فكرة إبداء الرأي والتعبير بكل صراحة.
.000	21.770	.050	.846	4.08	ينقادى المدير الغضب أمام العمال.
.000	19.047	.057	.970	4.09	يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الخلافات.
.000	19.106	.052	.890	4.00	يعمل المدير على تهيئة المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية.
.000	30.288	.036	.614	4.09	يعاملني المدير المباشر بتعاطف خاصة في الظروف الصعبة.
.000	11.303	.060	1.025	3.68	يفسح لي المدير المباشر المجال لطرح أفكار جديدة في العمل.
.000	22.493	.041	.701	3.93	يتنازل المدير عن بعض صلاحياته في العمل.
.000	45.227	.033	.553	4.47	يفسح المدير المجال للأفراد العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات دائماً.
.000	45.150	.034	.577	4.53	يراعي المدير قدراتي في العمل عند توزيع المهام.
.000	38.795	.040	.676	4.54	يميل المدير إلى السيطرة على جميع السلطات في يده.
.000	18.410	.055	.943	4.02	المدير عديم الثقة في نكاه الآخرين.
.000	51.117	.032	.540	4.62	ينظر المدير للعاملين على أنهم آلات يحركها كما يشاء.
.000	8.993	.077	1.302	3.69	يهتم المدير فقط بما يجب عمله دون الاهتمام بمشاكلي.
.000	46.429	.034	.583	4.59	يصدر المدير الأوامر والتعليمات الخاصة بكل تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها.
.000	18.959	.049	.835	3.93	تتوفر الخبرة الكافية لدى المدير.
.000	23.331	.047	.794	4.09	يتصف أسلوب المدير بالوضوح والثبات النسبي في أدائه لعمله.
.000	27.532	.050	.844	4.37	تؤثر الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في مصداقية المعلومات المتبادلة بينهما.

يخفي المدير المعلومات اللازمة لسير العمل.	4.31	1.010	.059	22.066	.000
تشعر بالرضا من مهارات المدير المباشر في العمل.	4.08	.846	.050	21.770	.000
تتبادل المعلومات الهامة التي تساعد في أداء الأعمال بشكل جيد مع زملائك.	4.09	.970	.057	19.047	.000
يقدمون زملاء العمل لك العون بعيداً عن الكسب المادي.	4.00	.890	.052	19.106	.000
يؤدي فقدان الثقة في المعلومات بين المدير والعاملين إلى ضعف الاتصال بينهما.	4.09	.614	.036	30.288	.000
يعمل جميع العاملون مع بعضهم البعض بروح الفريق الواحد.	3.68	1.025	.060	11.303	.000
ينعكس فقدان الثقة بين المدير وبقية العاملين سلباً على قوة التنظيم في المنظمة.	3.93	.701	.041	22.493	.000
تتصف السياسات الإدارية في المنظمة بوضوح قواعدها.	4.09	.794	.047	23.331	.000
تتبع في المنظمة سياسات إدارية ملائمة لأهداف المنظمة.	4.09	.794	.047	23.331	.000
تتعامل الإدارة العليا بنزاهة مع كافة العاملين.	4.37	.844	.050	27.532	.000
تعتبر الثقة في الإدارة العليا عن القوة التنظيمية.	4.31	1.010	.059	22.066	.000
تهتم المنظمة بأمور أفرادها.	4.08	.846	.050	21.770	.000
تهتم المنظمة بمصلحة وخير موظفيها ليس فقط تهتم بمصالحها.	4.09	.970	.057	19.047	.000
تمتلك المنظمة رؤية مستقبلية لمواجهة التحديات.	4.00	.890	.052	19.106	.000
تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.	4.09	.614	.036	30.288	.000
تمتلك المنظمة خبرات ومهارات علمية قوية.	3.68	1.025	.060	11.303	.000
تتصف المنظمة بالاحترافية في أداء أعمالها.	3.93	.701	.041	22.493	.000
تتصف المنظمة بالاتساق في تعاملها مع موظفيها.	4.47	.553	.033	45.227	.000
تسعى المنظمة إلى الوفاء بوعودها.	4.53	.577	.034	45.150	.000
تتعامل المنظمة مع الأفراد بشكل عادل.	4.54	.676	.040	38.795	.000
تمنح المنظمة الحوافز بشكل عادل.	4.02	.943	.055	18.410	.000
تقوم المنظمة بعملية الترقية بشكل عادل.	4.62	.540	.032	51.117	.000
تأخذ المنظمة آراء الأفراد العاملين عند اتخاذ أي قرار.	3.69	1.302	.077	8.993	.000
استراتيجية التعاون	3.95	.511	.030	31.631	.000
استراتيجية القوة	4.05	.511	.030	34.852	.000
استراتيجية التجنب	4.13	.421	.025	45.708	.000
استراتيجية المواجهة	3.85	.419	.025	34.522	.000
استراتيجية التسوية	4.03	.600	.035	29.104	.000
النمط القيادي التحويلي	4.06	.354	.021	50.912	.000
النمط القيادي التبادلي	4.24	.445	.026	47.450	.000
الثقة في المشرف	4.13	.577	.034	33.464	.000
الثقة في زملاء العمل	3.94	.486	.029	32.928	.000
الثقة في الإدارة العليا	4.27	.688	.040	31.274	.000
الثقة المطلقة	4.05	.563	.033	31.652	.000
الجدارة التنظيمية	3.87	.652	.038	22.751	.000
النزاهة التنظيمية	4.45	.526	.031	46.988	.000
النية الحسنة	3.97	.650	.038	25.252	.000

من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول السابق بأن متوسطات الأجوبة عن جميع عبارات الاستبيان وكذلك المحاور قد كانت أعلى من الحياد وبشكل جوهري ودال إحصائياً إذ كان مستوى المعنوية المقابل لاختبار جوهري الفرق عن القيمة المعتدلة (3) أقل من مستوى الدلالة مما يمكن من القول بأن موقف عينة البحث كان باتجاه الموافقة على غالبية العبارات.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).

✓ وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- 6- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعاون في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).
- 7- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية القوة في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).
- 8- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التجنب في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).
- 9- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المواجهة في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).
- 10- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية (التسوية) في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).

اعتمدت الباحثة على برنامج AMOS لاختبار هذه الفرضيات من خلال تحليل أثر كل استراتيجية من استراتيجيات الصراع في أبعاد الثقة التنظيمية الأربعة فكانت النتائج التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعاون في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).

معاملات الارتباط

يظهر الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجيات التعاون وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية.

الجدول (25) مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجية التعاون وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية

الثقة المطلقة	الجدارة التنظيمية	النزاهة التنظيمية	النية الحسنة	استراتيجية التعاون
الثقة المطلقة	1.000			
الجدارة التنظيمية	-.011	.313	-.005	.261
النزاهة التنظيمية	.018	1.000	.127	.340
النية الحسنة			1.000	-.089
استراتيجية التعاون				1.000

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS

يظهر الجدول السابق بأن الارتباط بين استراتيجية التعاون وكل من النية الحسنة والجدارة التنظيمية هو ارتباط سالب ومنخفض أما الارتباط بين استراتيجية التعاون وكل من النزاهة التنظيمية والثقة المطلقة فهو ارتباط موجب والجدول التالي يظهر معنوية هذا الارتباط:

الجدول (26) معنوية معاملات الارتباط بين استراتيجية التعاون وأبعاد الثقة التنظيمية

الثقة المطلقة	الجدارة التنظيمية	النزاهة التنظيمية	النية الحسنة	استراتيجية التعاون
الثقة المطلقة	...			
الجدارة التنظيمية	.780	.004	.940	.004
النزاهة التنظيمية	...	.797	.004	.285
النية الحسنة			...	.072
استراتيجية التعاون				...

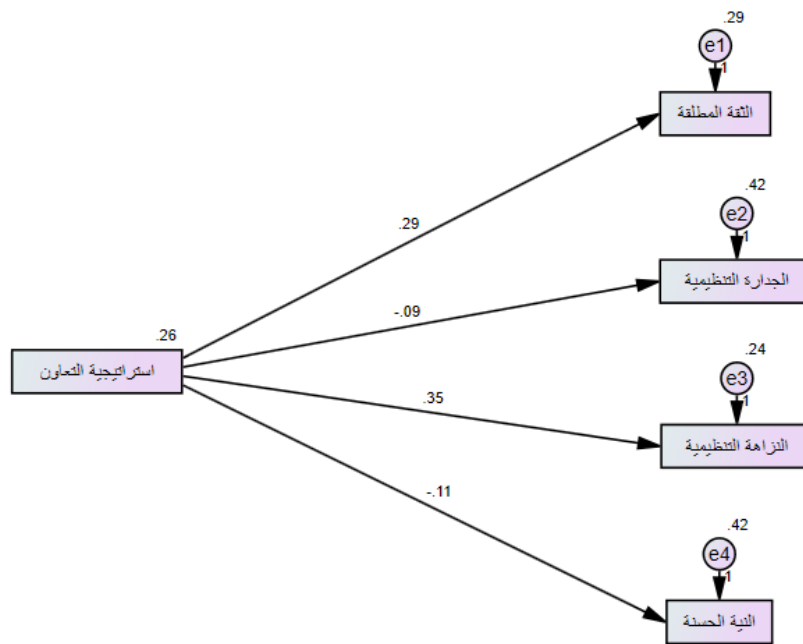
من إعداد الباحثة باستخدام AMOS

وكما يتضح من الجدول السابق فإن البعدين الذين أظهرنا قيم متدنية لمعامل الارتباط لم يظهر معنوية إحصائية إذ كان مستوى الدلالة المقابل لمعامل ارتباط لكل منهما أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05.

تحليل الانحدار

يوضح الشكل البياني (المخطط الهيكلي لتحليل المسار) التالي العلاقة بين استراتيجية التعاون كمتغير مستقل وأبعاد الثقة التنظيمية كمتغير تابع

الشكل (7) تحليل المسار بين استراتيجية التعاون وأبعاد الثقة التنظيمية



من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

يظهر المخطط السابق كل من معاملات الانحدار (الأرقام المرفقة بكل قوس) والتباينات الخاصة بكل خطأ من الأخطاء العشوائية المرافقة لكل من فئات المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، وكما يبدو واضحاً فإن تغييراً في استراتيجية التعاون بمقدار وحدة واحدة سيسبب تغييراً في الثقة المطلقة بمقدار 0.29 بالمتوسط وبنفس الاتجاه و تغييراً بمقدار 0.09 في الجدارة التنظيمية بعكس جهة التغير (العلاقة عكسية) وسيسبب تغيراً متوسطاً في النزاهة التنظيمية بمقدار 0.35 أيضاً بنفس الاتجاه وتغيراً متوسطاً في النية الحسنة بمقدار 0.11 بالمتوسط بعكس جهة التغير، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

الجدول (27) معاملات الانحدار بين استراتيجية التعاون وأبعاد الثقة التنظيمية

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
استراتيجية_التعاون <--- الثقة_المطلقة	.288	.063	4.596	***	par_1
استراتيجية_التعاون <--- الجدارة_التنظيمية	-.090	.075	-1.204	.229	par_2
استراتيجية_التعاون <--- النزاهة_التنظيمية	.350	.057	6.140	***	par_3
استراتيجية_التعاون <--- النية_الحسنة	-.113	.075	-1.510	.131	par_4

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن أثر استراتيجيات التعاون في كل من الجدارة التنظيمية والنية الحسنة ليس جوهرياً (أي غير دالاً إحصائياً) كما تظهر قيم p الاحتمالية المقابلة لكل منهما والتي كانت أكبر من مستوى الدلالة النظري المعتمد (0.05).

والجدول التالي يظهر مقدار الانحراف في كل من أبعاد الثقة التنظيمية الذي يسببه انحراف استراتيجية التعاون بمقدار انحراف معياري واحد:

الجدول (28) الانحرافات المعيارية في أبعاد الثقة التنظيمية مع انحراف استراتيجية التعاون

Estimate	
.261	استراتيجية_التعاون <---
-.071	استراتيجية_التعاون <---
.340	استراتيجية_التعاون <---
-.089	استراتيجية_التعاون <---

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

كما يظهر الجدول السابق فإن انحراف استراتيجية التعاون بمقدار انحراف معياري واحد سيسبب انحرافاً بمقدار 0.261 في الثقة التنظيمية و 0.071 انحراف في الجدارة التنظيمية و 0.340 انحراف في النزاهة التنظيمية و 0.089 في النية الحسنة .

إن هذا الجدول يعطي صورة عن مرونة التغير في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية الناتجة عن التغير في استراتيجيات التعاون وهو يتوافق مع تحليل الانحدار السابق إذ أن المرونة بين استراتيجيات التعاون و بعدي الجدارة التنظيمية والنية الحسنة أدنى بشكل ملحوظ من المرونة بين استراتيجيات التعاون والبعدين الآخرين، وبحسب الجدول السابق فإن الانحدار بين الجدارة والنية لم يكن معنوياً.

والجدول التالي يظهر حجم التباين في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية الذي يمكن تفسيره من خلال استراتيجيات التعاون:

الجدول (29) معاملات التحديد بين استراتيجيات التعاون وأبعاد الثقة التنظيمية

Estimate	
.008	النية_الحسنة
.116	النزاهة_التنظيمية
.005	الجدارة_التنظيمية
.068	الثقة_المطلقة

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن استراتيجية التعاون تفسر 0.8% من التباين في النية الحسنة و 11.6% من التباين في النزاهة التنظيمية و 0.5% من التباين في الجدارة التنظيمية و 6.8% في الثقة المطلقة.

اختبار النموذج

تم احتساب أهم الاختبارات التي تقارن معنوية اختلاف النموذج المقترح عن النموذج النظري كما تقدمه النظرية الإدارية والتي يظهرها الجدول التالي:

الجدول (30) اختبارات جودة توفيق النموذج.

Model	CMIN	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
Default model	61.336	0.928	0.948	0.955	0.954	0.0179
P-Value	0.041					

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن اختبار CMIN المقابل لاختبار كاي سكوير لجودة توفيق النموذج قد أظهر معنوية إحصائية ($P = 0.041$) مما يعني رفض فرضية عدم القائل بتشابه وتوافق النموذج المقترح مع النموذج النظري مما يعني أن النموذج المقترح في سوق التأمين السورية يختلف بشكل جوهري ودال إحصائياً عن النموذج النظري عند مستوى دلالة 0.05.

كما أن قيمة اختبار RMSEA المنخفضة وقيم الاختبارات الأخرى المرتفعة (الأعلى من 90%) تشير إلى أن النموذج المحدد هو نموذج مقبول.

الفرضية الفرعية الثانية :

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية القوة في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).

معاملات الارتباط

يظهر الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجية القوة وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية.

الجدول (31) مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجية القوة وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية

الثقة_ المطلقة	الجدارة_ التنظيمية	النزاهة_ التنظيمية	النية_ الحسنة	استراتيجية_ القوة	
استراتيجية_ القوة				1.000	
النية_ الحسنة			1.000	-.037	
النزاهة_ التنظيمية		1.000	.127	.396	
الجدارة_ التنظيمية	1.000	.018	-.314	.019	
الثقة_ المطلقة	-.011	.313	-.005	.812	1.000

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS

يظهر الجدول السابق بأن الارتباط بين استراتيجية القوة والنية الحسنة هو ارتباط سالب ومنخفض (-3.7%) أما الارتباط بين استراتيجية القوة والثقة المطلقة فهو ارتباط موجب وجيد جدا (81.2%) والارتباط بين استراتيجية القوة والنزاهة التنظيمية بلغ درجة متوسطة (39.6%) أما الارتباط بين هذه الاستراتيجيات والجدارة فهو ارتباط موجب لكنه ضئيل (1.9%) والجدول التالي يظهر اختبار معنوية معاملات الارتباط هذه:

الجدول (32) معنوية معاملات الارتباط بين استراتيجية القوة وأبعاد الثقة التنظيمية

الثقة_ المطلقة	الجدارة_ التنظيمية	النزاهة_ التنظيمية	النية_ الحسنة	استراتيجية_ القوة	
استراتيجية_ القوة				...	
النية_ الحسنة			...	.343	
النزاهة_ التنظيمية		...	.015	.004	
الجدارة_ التنظيمية	...	.797	.004	.735	
الثقة_ المطلقة	.780	.004	.940	.004	...

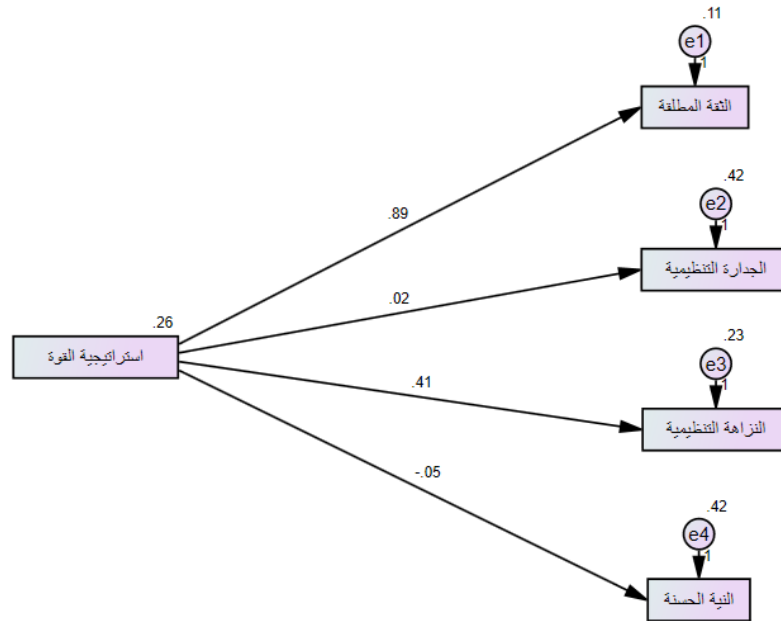
من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

يتضح من الجدول السابق بأن الارتباط بين استراتيجية القوة كل من بعدي النية الحسنة والجدارة التنظيمية هو ارتباط غير معنوي وغير دال إحصائيا إذ كان مستوى الدلالة المحسوب (P-Value) المقابلة لكل منهما أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05.

تحليل الانحدار

يوضح الشكل البياني (المخطط الهيكلي) التالي العلاقة بين استراتيجية القوة كمتغير مستقل وأبعاد الثقة التنظيمية كمتغير تابع :

الشكل (8) تحليل المسار بين استراتيجية القوة وأبعاد الثقة التنظيمية



من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

يظهر المخطط السابق كل من معاملات الانحدار والتباينات الخاصة بكل خطأ من الأخطاء العشوائية المرافقة لكل من فئات المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، وكما يبدو واضحاً فإن تغييراً في استراتيجية القوة بمقدار وحدة واحدة سيسبب تغييراً في الثقة المطلقة بمقدار 0.89 بالمتوسط وبنفس الاتجاه و تغييراً بمقدار 0.02 في الجدارة التنظيمية مع جهة التغير وسيسبب تغييراً متوسطاً في النزاهة التنظيمية بمقدار 0.41 أيضاً بنفس الاتجاه وتغييراً متوسطاً في النية الحسنة بمقدار 0.05 بالمتوسط بعكس جهة التغير، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

الجدول (33) معاملات الانحدار بين استراتيجية القوة وأبعاد الثقة التنظيمية

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الثقة المطلقة <--- استراتيجية القوة	.894	.038	23.586	***	par_1
الجدارة التنظيمية <--- استراتيجية القوة	.024	.075	.317	.751	par_2
النزاهة التنظيمية <--- استراتيجية القوة	.407	.056	7.315	***	par_3
النية الحسنة <--- استراتيجية القوة	-.047	.075	-.624	.533	par_4

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن أثر استراتيجية القوة في كل من الجدارة التنظيمية والنية الحسنة ليس جوهرياً (أي غير دالاً إحصائياً) كما تظهر قيم P الاحتمالية المقابلة لكل منهما والتي كانت أكبر من مستوى الدلالة النظري المعتمد (0.05).

والجدول التالي يظهر مقدار الانحراف في كل من أبعاد الثقة التنظيمية الذي يسببه انحراف استراتيجية القوة بمقدار انحراف معياري واحد:

الجدول (34) الانحراف المعياري في أبعاد الثقة التنظيمية مع انحراف استراتيجية القوة

	Estimate
الثقة المطلقة <--- استراتيجية القوة	.812
الجدارة التنظيمية <--- استراتيجية القوة	.019
النزاهة التنظيمية <--- استراتيجية القوة	.396
النية الحسنة <--- استراتيجية القوة	-.037

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

كما يظهر الجدول السابق فإن انحراف استراتيجية القوة بمقدار انحراف معياري واحد سيسبب انحرافاً بمقدار 0.81 في الثقة التنظيمية و 0.019 انحراف في الجدارة التنظيمية و 0.396 انحراف في النزاهة التنظيمية و 0.037 في النية الحسنة .

إن هذا الجدول يعطي صورة عن مرونة التغير في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية الناتجة عن التغير في استراتيجية القوة وهو يتوافق مع تحليل الانحدار السابق إذ أن المرونة بين استراتيجية القوة و بعدي الجدارة التنظيمية والنية الحسنة أدنى بشكل ملحوظ من المرونة بين استراتيجية القوة والبعدين الآخرين، وبحسب الجدول السابق فإن الانحدار بين الجدارة والنية لم يكن معنوياً.

والجدول التالي يظهر حجم التباين في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية الذي يمكن تفسيره من خلال استراتيجية القوة:

الجدول (35) معاملات التحديد بين استراتيجيّة القوة وأبعاد الثقة التنظيمية

	Estimate
النية_الحسنة	.001
النزاهة_التنظيمية	.157
الجدارة_التنظيمية	.000
الثقة_المطلقة	.659

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن استراتيجيّة القوة تفسر 0.1% فقط من التباين في النية الحسنة و 15.7% من التباين في النزاهة التنظيمية ولا تفسر أي نسبة من التباين في الجدارة التنظيمية و 65.9% في الثقة المطلقة.

اختبار النموذج

تم اعتماداً على كل أهم الاختبارات التي تقارن معنوية اختلاف النموذج المقترح عن النموذج النظري كما تقدمه النظرية الإدارية والتي يظهرها الجدول التالي:

الجدول (36) اختبارات جودة توفيق النموذج.

Model	CMIN	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
Default model	93.241	0.899	0.913	0.901	0.920	0.0444
P-Value	0.001					

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن اختبار CMIN المقابل لاختبار كاي سكوير لجودة توفيق النموذج قد أظهر معنوية إحصائية ($P = 0.001$) مما يعني أن النموذج المقترح يختلف بشكل جوهري ودال إحصائياً عن النموذج النظري عند مستوى دلالة 0.05.

كما أن قيمة اختبار RMSEA المنخفضة وقيم الاختبارات الأخرى المرتفعة (الأعلى من 90%) تشير إلى أن النموذج المحدد هو نموذج مقبول.

الفرضية الفرعية الثالثة:

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التجنب في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).

معاملات الارتباط

يظهر الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجيات التجنب وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية:

الجدول (37) مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجيات التجنب وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية

الثقة_المطلقة	الجدارة_التنظيمية	النزاهة_التنظيمية	النية_الحسنة	استراتيجية_التجنب	
استراتيجية_التجنب				1.000	
النية_الحسنة			1.000	.042	
النزاهة_التنظيمية		1.000	.127	.499	
الجدارة_التنظيمية	1.000	.018	-.314	.467	
الثقة_المطلقة	1.000	.313	-.005	.134	

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS

يظهر الجدول السابق بأن الارتباط بين استراتيجيات التجنب وكل كل أبعاد الثقة التنظيمية هو ارتباط موجب، والجدول التالي يظهر اختبار معنوية معاملات الارتباط هذه:

الجدول (38) معنوية معاملات الارتباط بين استراتيجيات التجنب وأبعاد الثقة التنظيمية

الثقة_المطلقة	الجدارة_التنظيمية	النزاهة_التنظيمية	النية_الحسنة	استراتيجية_التجنب	
استراتيجية_التجنب				...	
النية_الحسنة			...	.425	
النزاهة_التنظيمية		...	.015	.004	
الجدارة_التنظيمية	...	.797	.004	.004	
الثقة_المطلقة	.780	.004	.940	.027	

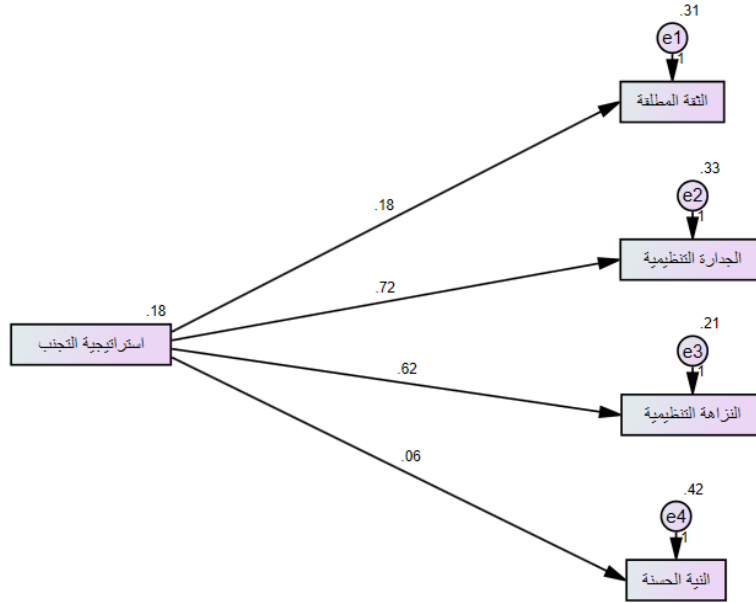
من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يبدو من الجدول السابق فإن الارتباط بين النية الحسنة واستراتيجيات التجنب لم يظهر معنوية إحصائية إذ كان مستوى الدلالة المحسوب المقابل أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05.

تحليل الانحدار

يوضح الشكل البياني (المخطط الهيكلي) التالي العلاقة بين استراتيجية التجنب كمتغير مستقل وأبعاد الثقة التنظيمية كمتغير تابع.

الشكل (9) تحليل المسار بين استراتيجية التجنب وأبعاد الثقة التنظيمية



من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

يظهر المخطط السابق كل من معاملات الانحدار والتباينات الخاصة بكل خطأ من الأخطاء العشوائية المرافقة لكل من فئات المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، وكما يبدو واضحاً فإن تغييراً في استراتيجية التجنب بمقدار وحدة واحدة سيسبب تغييراً في الثقة المطلقة بمقدار 0.18 بالمتوسط وبنفس الاتجاه و تغييراً بمقدار 0.72 في الجدارة التنظيمية مع جهة التغير وسيسبب تغيراً متوسطاً في النزاهة التنظيمية بمقدار 0.62 أيضاً بنفس الاتجاه وتغيراً متوسطاً في النية الحسنة بمقدار 0.06 بالمتوسط بنفس جهة التغير أيضاً، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

الجدول (39) معاملات الانحدار بين استراتيجيات التجنب وأبعاد الثقة التنظيمية

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الثقة_المطلقة <--- استراتيجية_التجنب	.180	.078	2.298	.022	par_1
الجدارة_التنظيمية <--- استراتيجية_التجنب	.723	.081	8.959	***	par_2
النزاهة_التنظيمية <--- استراتيجية_التجنب	.623	.064	9.762	***	par_3
النية_الحسنة <--- استراتيجية_التجنب	.065	.091	.715	.475	par_4

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن أثر استراتيجيات التجنب في كل من الثقة المطلقة والنية الحسنة ليس جوهرياً (أي غير دالاً إحصائياً) كما تظهر قيم P الاحتمالية المقابلة لكل منهما والتي كانت أكبر من مستوى الدلالة النظري المعتمد (0.05).

والجدول التالي يظهر مقدار الانحراف في كل من أبعاد الثقة التنظيمية الذي يسببه انحراف استراتيجيات التجنب بمقدار انحراف معياري واحد:

الجدول (40) الانحراف المعياري في أبعاد الثقة التنظيمية مع انحراف استراتيجيات التجنب

	Estimate
الثقة_المطلقة <--- استراتيجية_التجنب	.134
الجدارة_التنظيمية <--- استراتيجية_التجنب	.467
النزاهة_التنظيمية <--- استراتيجية_التجنب	.499
النية_الحسنة <--- استراتيجية_التجنب	.042

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

كما يظهر الجدول السابق فإن انحراف استراتيجيات التجنب بمقدار انحراف معياري واحد سيسبب انحرافاً بمقدار 0.134 في الثقة المطلقة و 0.467 انحراف في الجدارة التنظيمية و 0.499 انحراف في النزاهة التنظيمية و 0.042 في النية الحسنة .

والجدول التالي يظهر حجم التباين في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية الذي يمكن تفسيره من خلال استراتيجيات التجنب :

الجدول (41) معاملات التحديد بين استراتيجية التجنب وأبعاد الثقة التنظيمية

	Estimate
النية_الحسنة	.002
النزاهة_التنظيمية	.249
الجدارة_التنظيمية	.218
الثقة_المطلقة	.018

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن استراتيجية التجنب تفسر 0.2% من التباين في النية الحسنة و 24.9% من التباين في النزاهة التنظيمية و 21.8% من التباين في الجدارة التنظيمية و 1.8% فقط في الثقة المطلقة.

اختبار النموذج

تم اعتماداً على كل أهم الاختبارات التي تقارن معنوية اختلاف النموذج المقترح عن النموذج النظري كما تقدمه النظرية الإدارية والتي يظهرها الجدول التالي:

الجدول (42) اختبارات جودة توفيق النموذج.

Model	CMIN	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
Default model	58.107	0.919	0.928	0.913	0.902	0.0303
P-Value	0.044					

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن اختبار CMIN المقابل لاختبار كاي سكوير لجودة توفيق النموذج قد أظهر معنوية إحصائية ($P = 0.044$) مما يعني أن النموذج المقترح يختلف بشكل جوهري ودال إحصائياً عن النموذج النظري عند مستوى دلالة 0.05.

كما أن قيمة اختبار RMSEA المنخفضة وقيم الاختبارات الأخرى المرتفعة تشير إلى أن النموذج المحدد هو نموذج مقبول.

الفرضية الفرعية الرابعة:

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المواجهة في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).

معاملات الارتباط

يظهر الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجيات المواجهة وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية:

الجدول (43) مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجيات المواجهة وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية

الثقة_المطلقة	الجدارة_التنظيمية	النزاهة_التنظيمية	النية_الحسنة	استراتيجية_المواجهة	
استراتيجية_المواجهة				1.000	
النية_الحسنة			1.000	.007	
النزاهة_التنظيمية		1.000	.127	.307	
الجدارة_التنظيمية	1.000	.018	-.314	.057	
الثقة_المطلقة	-0.011	.313	-.005	.222	1.000

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS

يظهر الجدول السابق بأن الارتباط بين استراتيجيات المواجهة وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية هو ارتباط موجب إلا أنه ضئيل بين استراتيجيات المواجهة وكل من النية الحسنة والجدارة التنظيمية، والجدول التالي يظهر معنوية معاملات الارتباط:

الجدول (44) معنوية معاملات الارتباط بين استراتيجيات المواجهة وأبعاد الثقة التنظيمية

الثقة_المطلقة	الجدارة_التنظيمية	النزاهة_التنظيمية	النية_الحسنة	استراتيجية_المواجهة	
استراتيجية_المواجهة	...				...
النية_الحسنة			...	.870	
النزاهة_التنظيمية		...	.015	.004	
الجدارة_التنظيمية	...	.797	.004	.286	
الثقة_المطلقة	.780	.004	.940	.004	

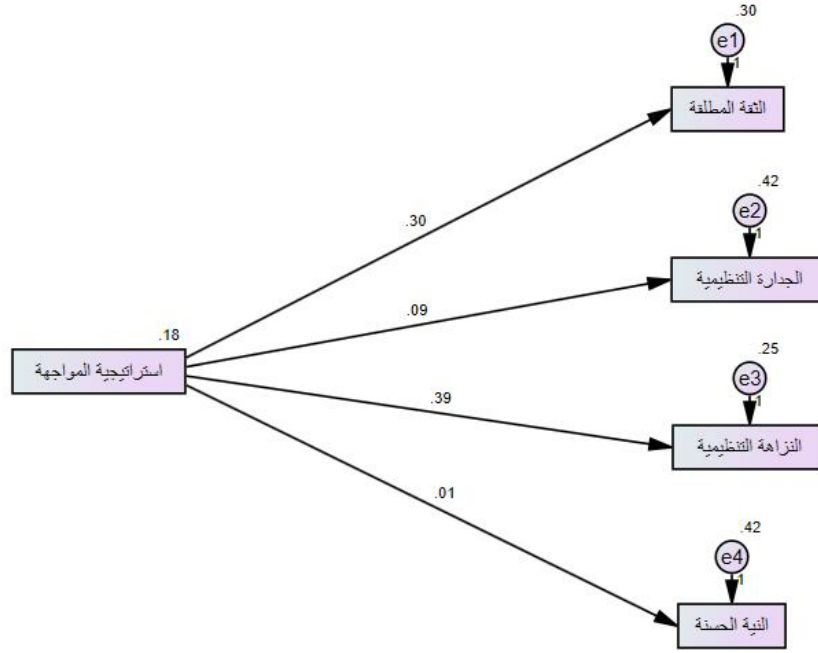
من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

يلاحظ من الجدول السابق بأن الارتباط بين استراتيجيات المواجهة وكل من النية الحسنة والجدارة التنظيمية لم يكن معنويًا كما يظهر من مستوي الدلالة الأعلى من 0.05 مقابل كل منهما.

تحليل الانحدار

يوضح الشكل البياني (المخطط الهيكلي) التالي العلاقة بين استراتيجية المواجهة كمتغير مستقل وأبعاد الثقة التنظيمية كمتغير تابع.

الشكل (10) تحليل المسار بين استراتيجية المواجهة وأبعاد الثقة التنظيمية:



من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

يظهر المخطط السابق كل من معاملات الانحدار والتباينات الخاصة بكل خطأ من الأخطاء العشوائية المرافقة لكل من فئات المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، وكما يبدو واضحاً فإن تغيراً في استراتيجية المواجهة بمقدار وحدة واحدة سيسبب تغيراً في الثقة المطلقة بمقدار 0.30 بالمتوسط وبنفس الاتجاه و تغيراً بمقدار 0.09 في الجدارة التنظيمية وسيسبب تغيراً متوسطاً في النزاهة التنظيمية بمقدار 0.39 أيضاً بنفس الاتجاه وتغيراً متوسطاً في النية الحسنة بمقدار 0.01 بالمتوسط ، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

الجدول (45) معاملات الانحدار بين استراتيجيات المواجهة وأبعاد الثقة التنظيمية

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الثقة_المطلقة <--- استراتيجية_المواجهة	.298	.077	3.862	***	par_1
الجدارة_التنظيمية <--- استراتيجية_المواجهة	.089	.091	.971	.331	par_2
النزاهة_التنظيمية <--- استراتيجية_المواجهة	.385	.070	5.476	***	par_3
النية_الحسنة <--- استراتيجية_المواجهة	.010	.091	.111	.912	par_4

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن أثر استراتيجيات المواجهة في كل من الجدارة التنظيمية والنية الحسنة ليس جوهرياً (أي غير دالاً إحصائياً) كما تظهر قيم P الاحتمالية المقابلة لكل منهما والتي كانت أكبر من مستوى الدلالة النظري المعتمد (0.05).

والجدول التالي يظهر مقدار الانحراف في كل من أبعاد الثقة التنظيمية الذي يسببه انحراف استراتيجية المواجهة بمقدار انحراف معياري واحد:

الجدول(46) الانحراف المعياري في أبعاد الثقة التنظيمية مع انحراف استراتيجية المواجهة

	Estimate
الثقة_المطلقة <--- استراتيجية_المواجهة	.222
الجدارة_التنظيمية <--- استراتيجية_المواجهة	.057
النزاهة_التنظيمية <--- استراتيجية_المواجهة	.307
النية_الحسنة <--- استراتيجية_المواجهة	.007

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

كما يظهر الجدول السابق فإن انحراف استراتيجيات المواجهة بمقدار انحراف معياري واحد سيسبب انحرافا بمقدار 0.222 في الثقة التنظيمية و 0.057 انحراف في الجدارة التنظيمية و 0.307 انحراف في النزاهة التنظيمية و 0.007 في النية الحسنة .

والجدول التالي يظهر حجم التباين في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية الذي يمكن تفسيره من خلال استراتيجيات المواجهة :

الجدول(47) معاملات التحديد بين استراتيجيات المواجهة وأبعاد الثقة التنظيمية

	Estimate
النية_الحسنة	.000
النزاهة_التنظيمية	.094
الجدارة_التنظيمية	.003
الثقة_المطلقة	.049

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن استراتيجيات مواجهة لا تفسر شيئاً من التباين في النية الحسنة و تفسر 9.4% من التباين في النزاهة التنظيمية و 0.3% من التباين في الجدارة التنظيمية و 4.9% في الثقة المطلقة.

اختبار النموذج

تم اعتماداً على كل أهم الاختبارات التي تقارن معنوية اختلاف النموذج المقترح عن النموذج النظري كما تقدمه النظرية الإدارية والتي يظهرها الجدول التالي:

الجدول (48) اختبارات جودة توفيق النموذج.

Model	CMIN	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
Default model	31.336	0.928	0.948	0.915	0.900	0.0009
P-Value	0.527					

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن اختبار CMIN المقابل لاختبار كاي سكوير لجودة توفيق النموذج لم يظهر معنوية إحصائية ($P = 0.527$) مما يعني أن النموذج المقترح لا يختلف بشكل جوهري ودال إحصائياً عن النموذج النظري عند مستوى دلالة 0.05 حيث تم قبول الفرضية العدمية التي تقول بعدم وجود اختلاف بين النموذج النظري والنموذج المقترح عند مستوى الدلالة النظري المعتمد (0.05) ..

كما أن قيمة اختبار RMSEA المنخفضة (أدنى من 0.05) وقيمة الاختبارات الأخرى التي كانت أعلى من 0.90 تشير إلى أن النموذج المقترح هو نموذج مقبول.

الفرضية الفرعية الخامسة:

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التسوية في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، النية الحسنة، النزاهة).

معاملات الارتباط

يظهر الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجيات التسوية وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية:

الجدول (49) مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجيات التسوية وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية

الثقة_ المطلقة	الجدارة_ التنظيمية	النزاهة_ التنظيمية	النية_ الحسنة	استراتيجية_ التسوية
استراتيجية_ التسوية				1.000
النية_ الحسنة			1.000	-.104
النزاهة_ التنظيمية		1.000	.127	.389
الجدارة_ التنظيمية	1.000	.018	-.314	.027
الثقة_ المطلقة	-.011	.313	-.005	.838

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS

يظهر الجدول السابق بأن الارتباط بين استراتيجيات التسوية و النية الحسنة هو ارتباط سالب أما الارتباط بين استراتيجيات التسوية وكل من النزاهة التنظيمية والجدارة والثقة المطلقة فهو ارتباط موجب علما انه متدني بشكل كبير بين الاستراتيجيات وبين الجدارة التنظيمية والجدول التالي يظهر اختبار معنوية معاملات الارتباط هذه:

الجدول (50) معنوية معاملات الارتباط بين استراتيجيات التسوية وأبعاد الثقة التنظيمية

الثقة_ المطلقة	الجدارة_ التنظيمية	النزاهة_ التنظيمية	النية_ الحسنة	استراتيجية_ التسوية
استراتيجية_ التسوية				...
النية_ الحسنة			...	.025
النزاهة_ التنظيمية		...	.015	.004
الجدارة_ التنظيمية	...	.797	.004	.595
الثقة_ المطلقة	.780	.004	.940	.004

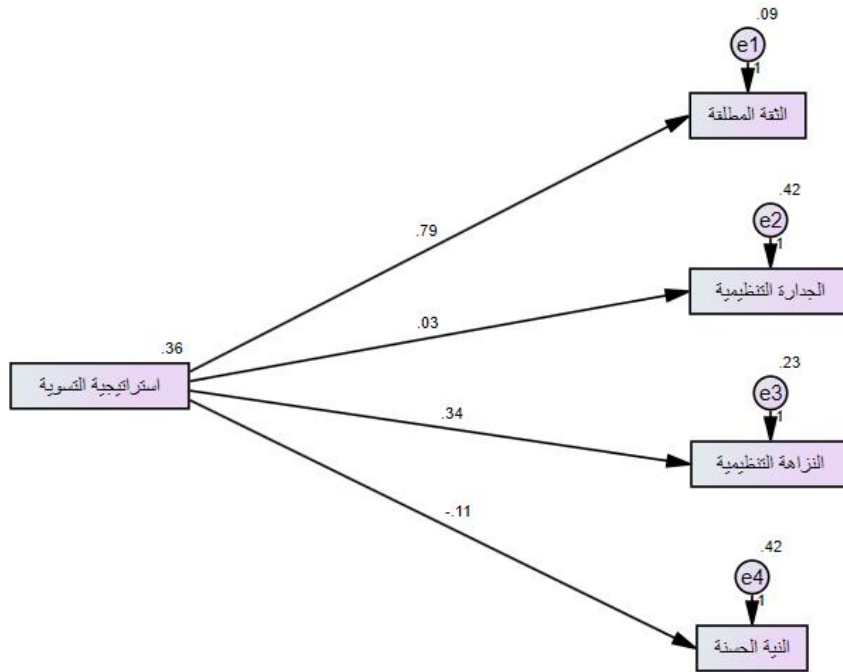
من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

يظهر الجدول السابق بأن الارتباط بين استراتيجيات التسوية وبعد الجدارة التنظيمية لم يظهر معنوية إحصائية إذ كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة النظري 0.05.

تحليل الانحدار

يوضح الشكل البياني (المخطط الهيكلي) التالي العلاقة بين استراتيجيات التسوية كمتغير مستقل وأبعاد الثقة التنظيمية كمتغير تابع.

الشكل (11) تحليل المسار بين استراتيجية التسوية وأبعاد الثقة التنظيمية



من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

يظهر المخطط السابق كل من معاملات الانحدار والتباينات الخاصة بكل خطأ من الأخطاء العشوائية المرافقة لكل من فئات المتغير التابع (الثقة التنظيمية)، وكما يبدو واضحاً فإن تغييراً في استراتيجية التسوية بمقدار وحدة واحدة سيسبب تغييراً في الثقة المطلقة بمقدار 0.79 بالمتوسط وبنفس الاتجاه و تغييراً بمقدار 0.03 فقط في الجدارة التنظيمية وسيسبب تغييراً متوسطاً في النزاهة التنظيمية بمقدار 0.34 أيضاً بنفس الاتجاه وتغييراً متوسطاً في النية الحسنة بمقدار 0.11 بالمتوسط بعكس جهة التغير، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

الجدول (51) معاملات الانحدار بين استراتيجية التسوية وأبعاد الثقة التنظيمية

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الثقة_المطلقة	استراتيجية_التسوية <---	.786	.030	26.097	***	par_1
الجدارة_التنظيمية	استراتيجية_التسوية <---	.029	.064	.456	.649	par_2
النزاهة_التنظيمية	استراتيجية_التسوية <---	.341	.048	7.169	***	par_3
النية_الحسنة	استراتيجية_التسوية <---	-.113	.063	-1.780	.075	par_4

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن أثر استراتيجيات التسوية في كل من الجدارة التنظيمية والنية الحسنة ليس جوهرياً (أي غير دالاً إحصائياً) كما تظهر قيم P الاحتمالية المقابلة لكل منهما والتي كانت أكبر من مستوى الدلالة النظري المعتمد (0.05).

والجدول التالي يظهر مقدار الانحراف في كل من أبعاد الثقة التنظيمية الذي يسببه انحراف استراتيجية التسوية بمقدار انحراف معياري واحد.

الجدول (52) الانحراف المعياري في أبعاد الثقة التنظيمية مع انحراف استراتيجية التسوية

Estimate	
.838	استراتيجية التسوية <---
.027	استراتيجية التسوية <---
.389	استراتيجية التسوية <---
-.104	استراتيجية التسوية <---

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

كما يظهر الجدول السابق فإن انحراف استراتيجية التسوية بمقدار انحراف معياري واحد سيسبب انحرافاً بمقدار 0.838 في الثقة التنظيمية و 0.027 انحراف في الجدارة التنظيمية و 0.389 انحراف في النزاهة التنظيمية و 0.104 في النية الحسنة .

والجدول التالي يظهر حجم التباين في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية الذي يمكن تفسيره من خلال استراتيجية التسوية :

الجدول (53) معاملات التحديد بين استراتيجية التسوية وأبعاد الثقة التنظيمية

Estimate	
.011	النية الحسنة
.151	النزاهة التنظيمية
.001	الجدارة التنظيمية
.703	الثقة المطلقة

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن استراتيجيات التسوية تفسر 1.1% من التباين في النية الحسنة و 15.1% من التباين في النزاهة التنظيمية و 0.1% من التباين في الجدارة التنظيمية و 70% في الثقة المطلقة.

اختبار النموذج

تم اعتماداً على كل أهم الاختبارات التي تقارن معنوية اختلاف النموذج المقترح عن النموذج النظري كما تقدمه النظرية الإدارية والتي يظهرها الجدول التالي:

الجدول (54) اختبارات جودة توفيق النموذج.

Model	CMIN	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
Default model	63.416	0.917	0.903	0.915	0.939	0.041
P-Value	0.007					

من إعداد الباحثة باستخدام AMOS.

وكما يظهر الجدول السابق فإن اختبار CMIN المقابل لاختبار كاي سكوير لجودة توفيق النموذج قد أظهر معنوية إحصائية ($P = 0.007$) مما يعني أن النموذج المقترح يختلف بشكل جوهري ودال إحصائياً عن النموذج النظري عند مستوى دلالة 0.05

كما تشير قيمة اختبار RMSEA المنخفضة وقيم الاختبارات الأخرى المرتفعة فوق حد 0.90 إلى أن النموذج المحدد هو نموذج مقبول.

الفرضية الثانية: لا توجد اختلافات ذات دلالة جوهريّة بين الشركات عينة الدراسة من حيث:

- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- أبعاد الثقة التنظيمية.
- العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأبعاد الثقة التنظيمية.

أولاً: مقارنة الشركات من حيث استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

حيث أن المتغيرات الخاصة باستراتيجيات الصراع هي متغيرات رتبية فقد قامت الباحثة باستخدام اختبار كروسكال واليس للمقارنة بين أكثر من متغيرين (استراتيجيات الصراع المقابلة للشركات السبعة) لتحديد فيما إذا كان هناك اختلاف بين هذه الشركات من حيث الإجابات على استراتيجيات الصراع التنظيمي فكانت النتائج الموضحة في الجداول التالي:

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of استراتيجيات التعاون is the same across categories of الشركة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.019	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of استراتيجيات القوة is the same across categories of الشركة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.151	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of استراتيجيات الجذب is the same across categories of الشركة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.982	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of استراتيجيات المواجهة is the same across categories of الشركة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.844	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of استراتيجيات التسوية is the same across categories of الشركة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.228	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

كما يلاحظ من الجدول السابق فإن الشركات السبعة لم تظهر فروقا معنوية في أي استراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع إلا فيما يخص استراتيجيات التعاون فقد كانت قيمة مستوى الدلالة المرافقة لاختبار كروسكال واليس أدنى من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم التي تقول بعدم اختلاف هذه الاستراتيجيات بين الشركات وأما الاستراتيجيات الأخرى فقد أظهرت مستوى دلالة محسوب (معنوية) أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05 مما يعني القبول بفرضية العدم.

ثانياً: مقارنة الشركات من حيث أبعاد الثقة التنظيمية:

قامت الباحثة باختبار هذه الفرضية بنفس منهجية الفرضية السابقة والجدول التالي يظهر نتيجة هذا الاختبار:

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of الثقة المطلقة is the same across categories of الشركة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.364	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of الجدارة التنظيمية is the same across categories of الشركة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.984	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of المראה التنظيمية is the same across categories of الشركة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.991	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of البنية الحسنة is the same across categories of الشركة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.471	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

وكما يظهر الجدول السابق فإنه لا يوجد أية فروقات جوهرية بين الشركات من حيث أبعاد الثقة التنظيمية إذ كانت مستويات الدلالة المقابلة لاختبار كروسكال واليس أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05 مما يعني القبول بفرضية العدم في كل مرة.

ثالثاً: مقارنة الشركات من حيث العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأبعاد الثقة التنظيمية:

إن متغير الشركات في هذه الحالة هو متغير معدل ولاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باختبار الارتباط بين كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بحالتين:

الأولى : دون الأخذ بعين الاعتبار لاختلاف الشركات.

الثانية :مع الأخذ بعين الاعتبار هذه الشركات.

فكانت النتائج الموضحة في الجدول التالي:

Correlations						
Control Variables			الثقة المطلقة	الجدارة التنظيمية	النزاهة التنظيمية	النية الحسنة
-none ^a	استراتيجية التعاون	Correlation	.261	-.071	.340	-.089
		Significance (2-tailed)	.000	.230	.000	.133
	استراتيجية القوة	Correlation	.812	.019	.396	-.037
		Significance (2-tailed)	.000	.752	.000	.534
	استراتيجية التجنب	Correlation	.134	.467	.499	.042
		Significance (2-tailed)	.022	.000	.000	.476
	استراتيجية المواجهة	Correlation	.222	.057	.307	.007
		Significance (2-tailed)	.000	.333	.000	.912
	استراتيجية التسوية	Correlation	.838	.027	.389	-.104
		Significance (2-tailed)	.000	.649	.000	.077
الشركة	استراتيجية التعاون	Correlation	.243	-.081	.337	-.075
		Significance (2-tailed)	.000	.168	.000	.205
	استراتيجية القوة	Correlation	.807	.010	.394	-.023
		Significance (2-tailed)	.000	.866	.000	.699
	استراتيجية التجنب	Correlation	.133	.467	.498	.044
		Significance (2-tailed)	.024	.000	.000	.458
	استراتيجية المواجهة	Correlation	.217	.054	.305	.011
		Significance (2-tailed)	.000	.358	.000	.847
	استراتيجية التسوية	Correlation	.835	.018	.387	-.092
		Significance (2-tailed)	.000	.755	.000	.120

التعليق على الجدول السابق:

يلاحظ أن العلاقة بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية وكل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع لم تتأثر بوجود الشركات بمعنى أنه لا أثر معنوي للشركات (لا اختلاف بينها) من حيث العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين أبعاد الثقة التنظيمية حيث لم تتغير معنوية الارتباط في حالة وجود متغير الشركة كمتغير ضابط عنها في حالة عدم وجوده فضلاً عن أن قيم معاملات الارتباط لم تظهر تغيراً ملموساً في الحالتين.

الفرضية الثالثة: تختلف العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية من حيث:

○ نمط القيادة.

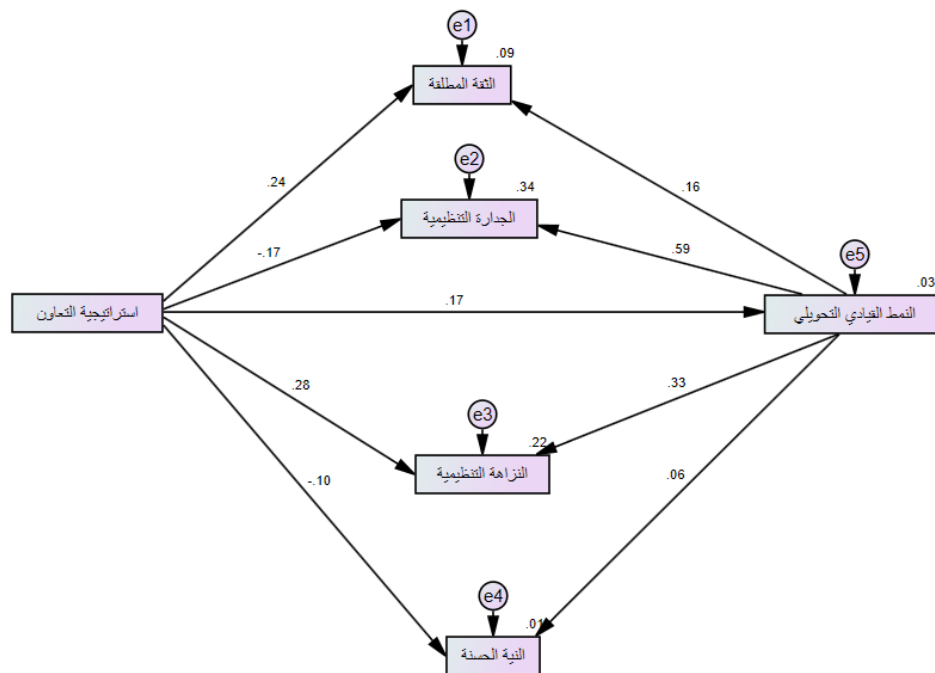
○ المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

أولاً: اختبار العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأبعاد الثقة التنظيمية من حيث نمط القيادة.

تم التعامل مع نمط القيادة بحسب هذه الفرضية على أنه متغير وسيط واختبار العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وأبعاد الثقة التنظيمية بوجود متغير نمط القيادة التحويلية والتبادلية:

❖ نمط القيادة (التحويلي) كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات التعاون وأبعاد الثقة التنظيمية:

يظهر الشكل التالي تحليلاً للمسار بين المتغير المستقل (استراتيجية التعاون) والمتغيرات المتابعة (أبعاد الثقة التنظيمية) والذي يوضح أثر استراتيجيات التعاون في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية المباشر وغير المباشر (بافتراض نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط).



يلاحظ من شكل المسار السابق القيم المرافقة للأقواس الممثلة لحجم الأثر في استراتيجيات التعاون وأبعاد الثقة التنظيمية الأربعة بشكل مباشر (مع تغييب أثر نمط القيادة التحويلي) وكذلك حجم هذه الأثر بوجود هذا النمط كمتغير وسيط، والملاحظ من الشكل بأن حجم الأثر المباشر بين استراتيجيات التعاون والثقة المطلقة يبلغ 0.24 و -0.17 مع الجدارة التنظيمية و 0.28 مع النزاهة

التنظيمية و -0.10 مع النية الحسنة، كما يظهر شكل المسار السابق الأثر المباشر لنمط القيادة التحويلي في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية. (والذي بلغ 0.16 مع الثقة المطلقة و 0.59 مع الجدارة التنظيمية و 0.33 مع النزاهة التنظيمية و 0.06 مع النية الحسنة)

والجدول التالي يوضح بالتفصيل حجم كل من الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي بين استراتيجية التعاون وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بوجود نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط:

الاستراتيجية	الأثر المباشر	معنوية الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	معنوية الأثر غير المباشر	كلي (تام)
استراتيجية التعاون مع نمط القيادة التحويلي	0.169	0.006	0	0.169	0.169
استراتيجية التعاون مع النية الحسنة	-0.098	0.020	0.009	0.091	-0.089
استراتيجية التعاون مع النزاهة التنظيمية	0.284	0.006	0.056	0.005	0.34
استراتيجية التعاون مع الجدارة التنظيمية	0.171	0.006	-0.10	0.003	-0.271
استراتيجية التعاون مع الثقة المطلقة	0.235	0.004	0.032	0.005	0.267

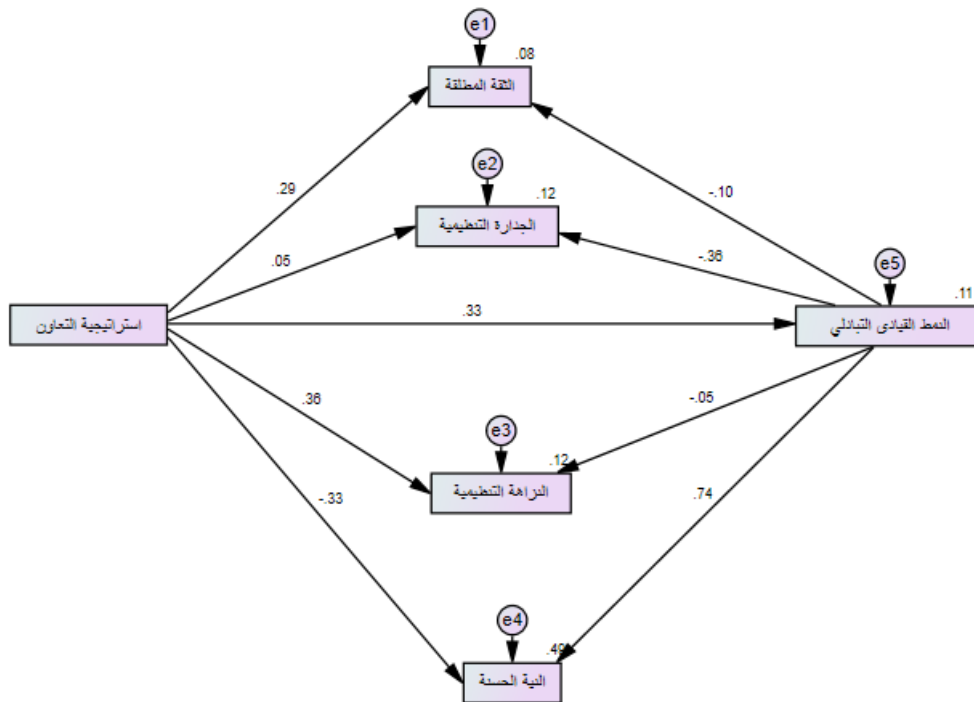
يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1. إن الأثر المباشر لاستراتيجية التعاون بالثقة المطلقة قد بلغ (23.5%) وهو أثر معنوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (الدلالة المحسوب) 0.004 كذلك الأثر غير المباشر بوجود نمط القيادة التحويلي (كمتغير وسيط) هو أثر معنوي (3.2%) رغم أنه متدني، مما يعني أن العلاقة بين استراتيجية التعاون والثقة المطلقة تتأثر بنمط القيادة التحويلي لكن بشكل ضئيل.
2. إن الأثر المباشر لاستراتيجية التعاون بالجدارة التنظيمية قد بلغ (-17.1% فقط) وهو أثر معنوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (الدلالة المحسوب) 0.006 وكذلك الأثر غير المباشر بوجود نمط القيادة التحويلي (كمتغير وسيط) هو أثر معنوي فقد بلغ (-10%) ومستوى معنوية (0.003) مما يعني أن العلاقة بين استراتيجية التعاون والجدارة التنظيمية قد تأثرت بوجود نمط القيادة التحويلي بشكل دال وجوهري لكن بحجم قليل أيضاً.
3. إن الأثر المباشر لاستراتيجية التعاون بالنزاهة التنظيمية قد بلغ (28.4%) وهو أثر معنوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية 0.006 وأما الأثر غير المباشر بوجود نمط القيادة التحويلي (كمتغير وسيط) هو أثر ضئيل (5.6%) إلا أنه معنوي (مستوى المعنوية 0.005) مما يعني أن العلاقة بين استراتيجية التعاون والنزاهة التنظيمية قد تأثرت بنمط القيادة التحويلي لكن بشكل ضئيل جداً .

4. إن أثر استراتيجية التعاون المباشر بالنية الحسنة قد بلغ (-9.8%) وهو أثر معنوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (الدلالة المحسوب) 0.02 ولكن الأثر غير المباشر بوجود نمط القيادة التحويلي (كمتغير وسيط) (0.9%) وهو أثر غير معنوي حيث كان مستوى الدلالة المحسوب (المعنوية) 0.091 وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري 0.05 مما يعني أن نمط القيادة التحويلي لم يؤثر جوهرياً في العلاقة بين استراتيجية التعاون وبعد النية الحسنة.

❖ نمط القيادة (التبادلي) كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية التعاون وأبعاد الثقة التنظيمية:

يظهر الشكل التالي تحليلاً للمسار بين المتغير المستقل (استراتيجية التعاون) والمتغيرات التابعة (أبعاد الثقة التنظيمية) والذي يوضح أثر استراتيجية التعاون في كل بعد من هذه الأبعاد (الأثر المباشر وغير المباشر) بافتراض نمط القيادة التبادلي كمتغير وسيط.



يلاحظ من شكل المسار السابق القيم المرافقة للأقواس الممثلة لحجم الأثر لاستراتيجية التعاون وأبعاد الثقة التنظيمية الأربعة بشكل مباشر (مع تغيب أثر نمط القيادة التبادلي) وكذلك حجم هذه الأثر بوجود هذا النمط كمتغير وسيط، والملاحظ من الشكل بأن حجم الأثر المباشر بين استراتيجية التعاون والثقة المطلقة يبلغ 0.29 و 0.05 مع العدالة التنظيمية و 0.36 مع النزاهة

التنظيمية و -0.33 مع النية الحسنة، كما يظهر شكل المسار السابق الأثر المباشر لنمط القيادة التبادلي في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية.

والجدول التالي يوضح بالتفصيل حجم كل من الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي بين استراتيجيات التعاون وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بوجود نمط القيادة التبادلي كمتغير وسيط:

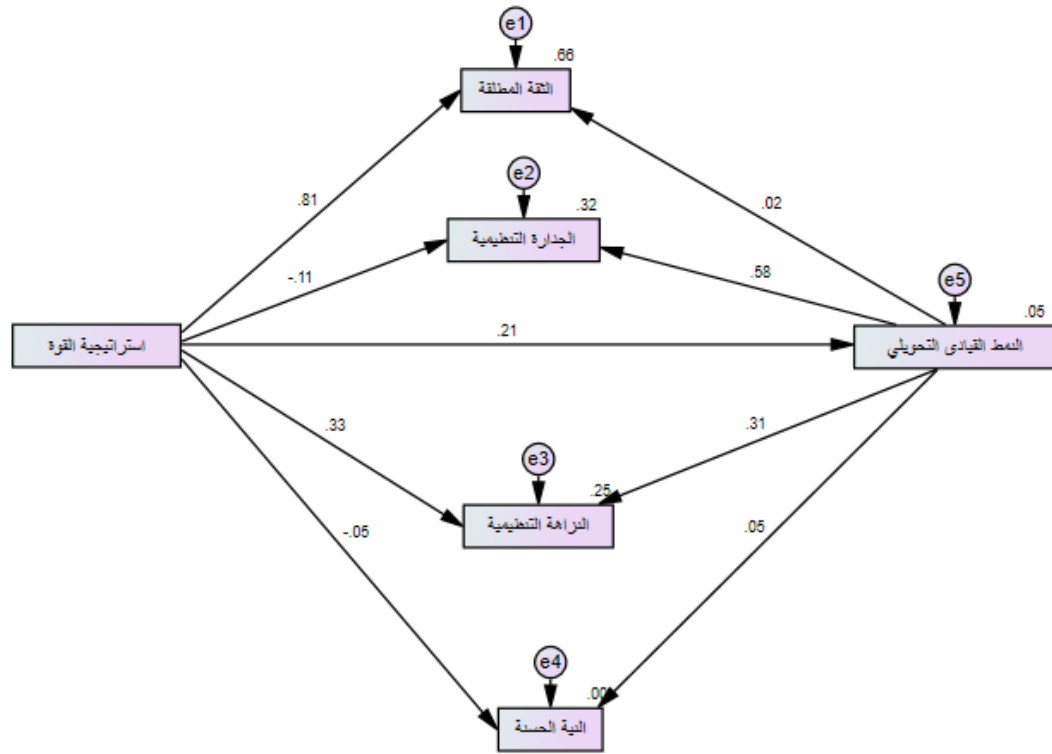
الاستراتيجية	الأثر المباشر	معنوية الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	معنوية الأثر غير المباشر	الكل (تام)
استراتيجية التعاون مع نمط القيادة التبادلي	0.326	0.007	0	0	0.284
استراتيجية التعاون مع النية الحسنة	-0.329	0.003	0.240	0.007	-0.112
استراتيجية التعاون مع النزاهة التنظيمية	0.358	0.008	-0.017	0.360	
استراتيجية التعاون مع الجدارة التنظيمية	0.048	0.466	-0.119	0.003	-0.09
استراتيجية التعاون مع الثقة المطلقة	0.295	0.005	-0.033	0.189	

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1. إن أثر استراتيجية التعاون المباشر بالثقة المطلقة قد بلغ (29.5%) وهو أثر معنوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (الدلالة المحسوب) 0.005 وأما الأثر غير المباشر (بوجود نمط القيادة التبادلي كمتغير وسيط) هو أثر غير معنوي (مستوى المعنوية 0.189) مما يعني أن العلاقة بين استراتيجية التعاون والثقة المطلقة لم تتأثر بوجود نمط القيادة التبادلي.
2. إن أثر استراتيجية التعاون المباشر بالجدارة التنظيمية قد بلغ (4.8%) وهو أثر غير معنوي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (الدلالة المحسوب) 0.466 ولكن الأثر غير المباشر (بوجود نمط القيادة التبادلي كمتغير وسيط) هو أثر معنوي (-11.9%) مما يعني أن العلاقة بين استراتيجية التعاون والجدارة التنظيمية قد تأثرت بوجود نمط القيادة التبادلي وهذا الأثر هو أثر تام.
3. إن أثر استراتيجية التعاون المباشر بالنزاهة التنظيمية قد بلغ (35.8%) وهو أثر معنوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (الدلالة المحسوب) 0.008 ولكن الأثر غير المباشر (بوجود نمط القيادة التبادلي كمتغير وسيط) هو أثر غير معنوي (مستوى المعنوية 0.36) مما يعني أن العلاقة بين استراتيجية التعاون والنزاهة التنظيمية لم تتأثر بوجود نمط القيادة التبادلي.
4. إن أثر استراتيجية التعاون المباشر بالنية الحسنة قد بلغ (-32.9%) وهو أثر معنوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (الدلالة المحسوب) 0.003 وكذلك الأثر غير المباشر (بوجود نمط القيادة التبادلي كمتغير وسيط) هو أثر معنوي (24%) حيث كان مستوى الدلالة المحسوب (المعنوي) 0.007 مما يعني أن نمط القيادة التبادلي قد أثر جوهرياً في العلاقة بين استراتيجية التعاون وبعدها النية الحسنة.

❖ نمط القيادة (التحويلي) كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية القوة وأبعاد الثقة التنظيمية:

يظهر الشكل التالي تحليلاً للمسار بين المتغير المستقل (استراتيجية القوة) والمتغيرات التابعة (أبعاد الثقة التنظيمية) والذي يوضح أثر استراتيجية القوة في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية المباشر وغير المباشر بافتراض نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط.



. والجدول التالي يوضح بالتفصيل حجم كل من الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي بين استراتيجية القوة وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بوجود نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط:

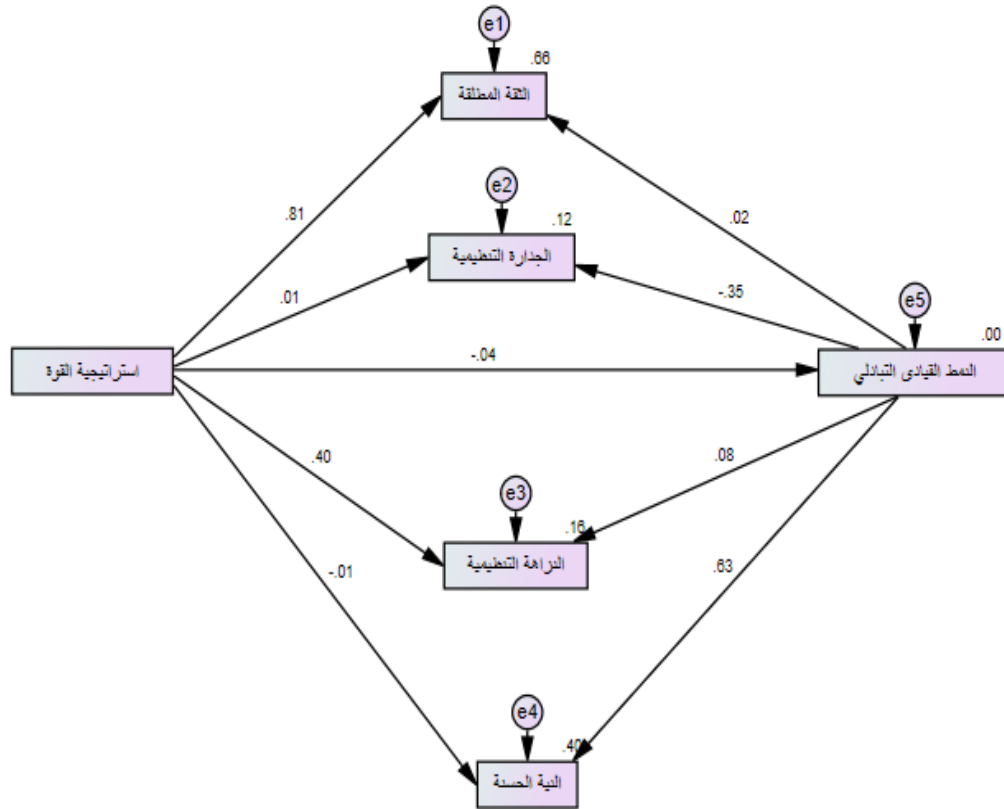
الكل (تام)	معنوية الأثر غير المباشر	الأثر غير المباشر	معنوية الأثر المباشر	الأثر المباشر	
0.215		0	0.006	0.215	استراتيجية القوة مع نمط القيادة التحويلي
-0.036	0.192	0.011	0.214	-0.047	استراتيجية القوة مع النية الحسنة
0.396	0.006	0.066	0.005	0.33	استراتيجية القوة مع النزاهة التنظيمية
0.019	0.005	0.125	0.012	-0.106	استراتيجية القوة مع الجدارة التنظيمية
0.812	0.427	0.005	0.006	0.807	استراتيجية القوة مع الثقة المطلقة .

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1. إن الأثر المباشر لاستراتيجية القوة بالثقة المطلقة قد بلغ (80.7 %) وهو أثر معنوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (الدلالة المحسوب) 0.006 لكن الأثر غير المباشر (بوجود نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط) هو أثر غير معنوي (مستوى المعنوية 0.427)، مما يعني أن العلاقة بين استراتيجية القوة والثقة المطلقة لم تتأثر بنمط القيادة التحويلي.
2. إن الأثر المباشر لاستراتيجية القوة بالجدارة التنظيمية قد بلغ (-0.106 %) وهو أثر معنوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (الدلالة المحسوب) 0.012 وكذلك الأثر غير المباشر (بوجود نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط) هو أثر معنوي فقد بلغ (12.5 %) ومستوى معنوية (0.005) مما يعني أن العلاقة بين استراتيجية القوة والجدارة التنظيمية قد تأثرت بوجود نمط القيادة التحويلي بشكل دال وجوهري لكن بحجم قليل.
3. إن الأثر المباشر لاستراتيجية القوة بالنزاهة التنظيمية قد بلغ (33 %) وهو أثر معنوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.005) وكذلك الأثر غير المباشر (بوجود نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط) هو أثر ضئيل (6.6 %) إلا أنه معنوي (مستوى المعنوية 0.006) مما يعني أن العلاقة بين استراتيجية القوة والنزاهة التنظيمية قد تأثرت بنمط القيادة التحويلي لكن بشكل ضئيل جداً.
4. إن أثر استراتيجية القوة المباشر بالنية الحسنة قد بلغ (-4.7 %) وهو أثر غير معنوي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (الدلالة المحسوب) 0.214 وكذلك الأثر غير المباشر (بوجود نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط) (1.1 %) وهو أثر غير معنوي حيث كان مستوى الدلالة المحسوب (المعنوية) (0.192) وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري 0.05 مما يعني أن نمط القيادة التحويلي لم يؤثر جوهرياً في العلاقة بين استراتيجية القوة وبعد النية الحسنة.

❖ نمط القيادة (التبادلي) كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية القوة وأبعاد الثقة التنظيمية:

يظهر الشكل التالي تحليلاً للمسار بين المتغير المستقل (استراتيجية القوة) والمتغيرات التابعة (أبعاد الثقة التنظيمية) والذي يوضح أثر استراتيجية القوة في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية المباشر وغير المباشر بافتراض نمط القيادة التبادلي كمتغير وسيط.



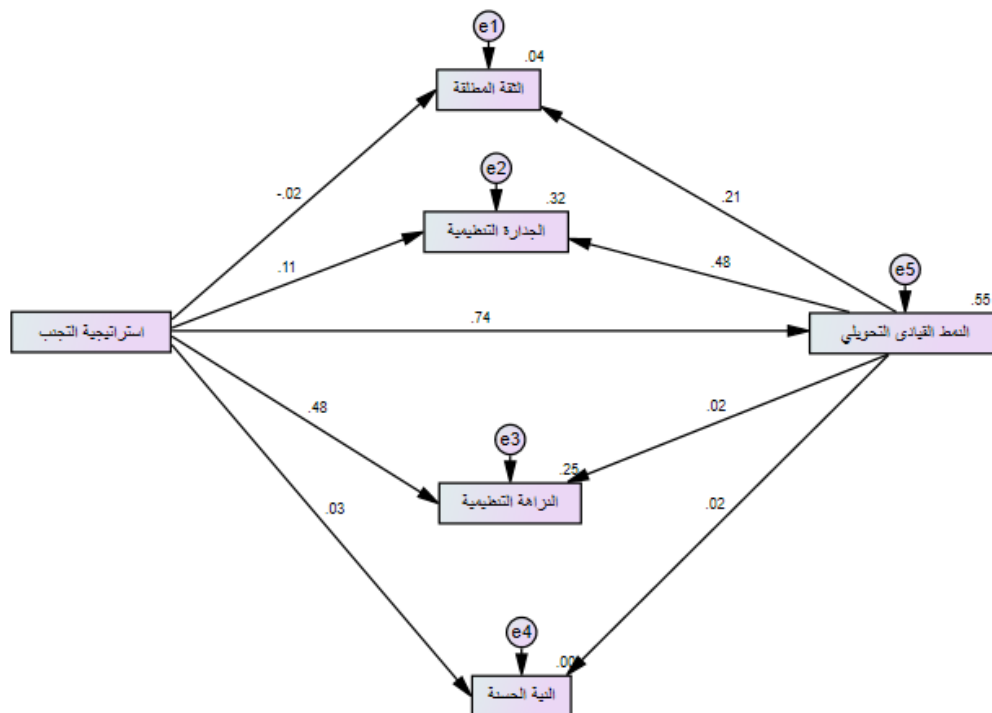
والجدول التالي يوضح بالتفصيل حجم كل من الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي بين استراتيجية القوة وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بوجود نمط القيادة التبادلي كمتغير وسيط:

كلّي (تام)	معنوية الأثر غير المباشر	الأثر غير المباشر	معنوية الأثر المباشر	الأثر المباشر	
-0.036		0	0.442	-0.036	استراتيجية القوة مع نمط القيادة التبادلي
-0.003	0.448	0.011	0.655	-0.014	استراتيجية القوة مع النية الحسنة
0.465	0.253	0.066	0.008	0.399	استراتيجية القوة مع النزاهة التنظيمية
0.131	0.402	0.125	0.937	0.006	استراتيجية القوة مع الجدارة التنظيمية
0.818	0.277	0.005	0.005	0.813	استراتيجية القوة مع الثقة المطلقة .

يلاحظ من الجدول السابق من خلال مستوى المعنوية المحسوب للأثر غير المباشر لنمط القيادة التبادلي في العلاقة بين استراتيجية القوة وأبعاد الثقة التنظيمية بأن هذا الأثر غير دال وغير معنوي إحصائياً عند أي بعد من أبعاد الثقة مما يعني بأن نمط القيادة التبادلي لم يكن له أي أثر في العلاقة بين استراتيجية القوة وأي بعد من أبعاد الثقة التنظيمية.

❖ نمط القيادة (التحويلي) كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية التجنب وأبعاد الثقة التنظيمية:

يظهر الشكل التالي تحليلاً للمسار بين المتغير المستقل (استراتيجية التجنب) والمتغيرات التابعة (أبعاد الثقة التنظيمية) والذي يوضح أثر استراتيجية التجنب في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية المباشر وغير المباشر بافتراض نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط.



والجدول التالي يوضح بالتفصيل حجم كل من الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي بين استراتيجية التجنب وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بوجود نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط:

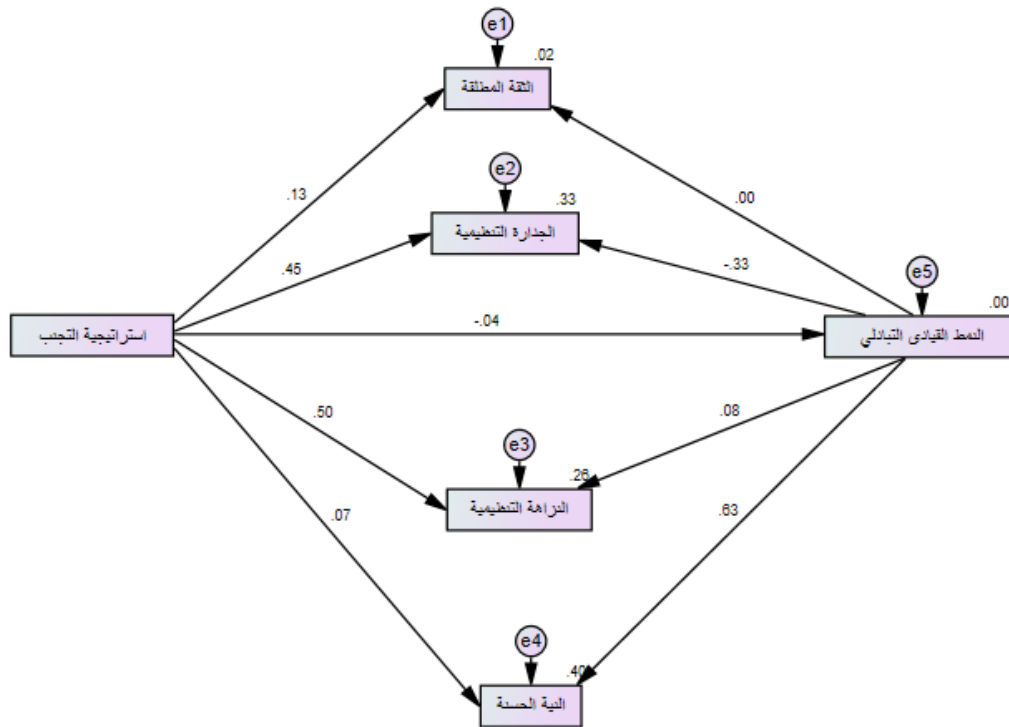
كلي (تام)	معنوية الأثر غير المباشر	الأثر غير المباشر	معنوية الأثر المباشر	الأثر المباشر	
0.741		0	0.003	0.741	استراتيجية التجنب مع نمط القيادة التحويلي
0.042	0.787	0.013	0.717	0.029	استراتيجية التجنب مع النية الحسنة
0.499	0.096	0.016	0.002	0.483	استراتيجية التجنب مع النزاهة التنظيمية
0.467	0.001	0.353	0.006	0.114	استراتيجية التجنب مع الجدارة التنظيمية
0.134	0.044	0.157	0.751	-0.023	استراتيجية التجنب مع الثقة المطلقة .

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1. إن الأثر المباشر لاستراتيجية التجنب بالثقة المطلقة قد بلغ (-2.3 %) وهو أثر غير معنوي وغير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (الدلالة المحسوب) 0.751 وأما الأثر غير المباشر (بوجود نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط) هو أثر معنوي (15.7%) رغم أنه متدني (مستوى الدلالة 0.044)، مما يعني أن العلاقة بين استراتيجية التجنب والثقة المطلقة تتأثر بنمط القيادة التحويلي بشكل تام.
2. إن الأثر المباشر لاستراتيجية التجنب بالجدارة التنظيمية قد بلغ (11.4 %) وهو أثر معنوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (الدلالة المحسوب) (0.006) وكذلك الأثر غير المباشر (بوجود نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط) هو أثر معنوي فقد بلغ (35.3%) ومستوى معنوية (0.001) مما يعني أن العلاقة بين استراتيجية التجنب والجدارة التنظيمية قد تأثرت بوجود نمط القيادة التحويلي بشكل دال وجوهري.
3. إن الأثر المباشر لاستراتيجية التجنب بالنزاهة التنظيمية قد بلغ (48.3 %) وهو أثر معنوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة النظري (0.05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.002) وأما الأثر غير المباشر (بوجود نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط) هو أثر غير معنوي (مستوى الدلالة 0.096) مما يعني أن العلاقة بين استراتيجية التجنب والنزاهة التنظيمية لم تتأثر بنمط القيادة التحويلي.
4. إن أثر استراتيجية التجنب المباشر بالنية الحسنة قد بلغ (2.9 %) وهو أثر غير معنوي عند مستوى الدلالة النظري (0.05) وكذلك الأثر غير المباشر (بوجود نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط) هو أثر غير معنوي مما يعني أن نمط القيادة التحويلي لم يؤثر جوهرياً في العلاقة بين استراتيجية التجنب وبعد النية الحسنة.

❖ نمط القيادة (التبادلي) كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية التجنب وأبعاد الثقة التنظيمية:

يظهر الشكل التالي تحليلاً للمسار بين المتغير المستقل (استراتيجية التجنب) والمتغيرات التابعة (أبعاد الثقة التنظيمية) والذي يوضح أثر استراتيجية التجنب في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية المباشر وغير المباشر بافتراض نمط القيادة التبادلي كمتغير وسيط.



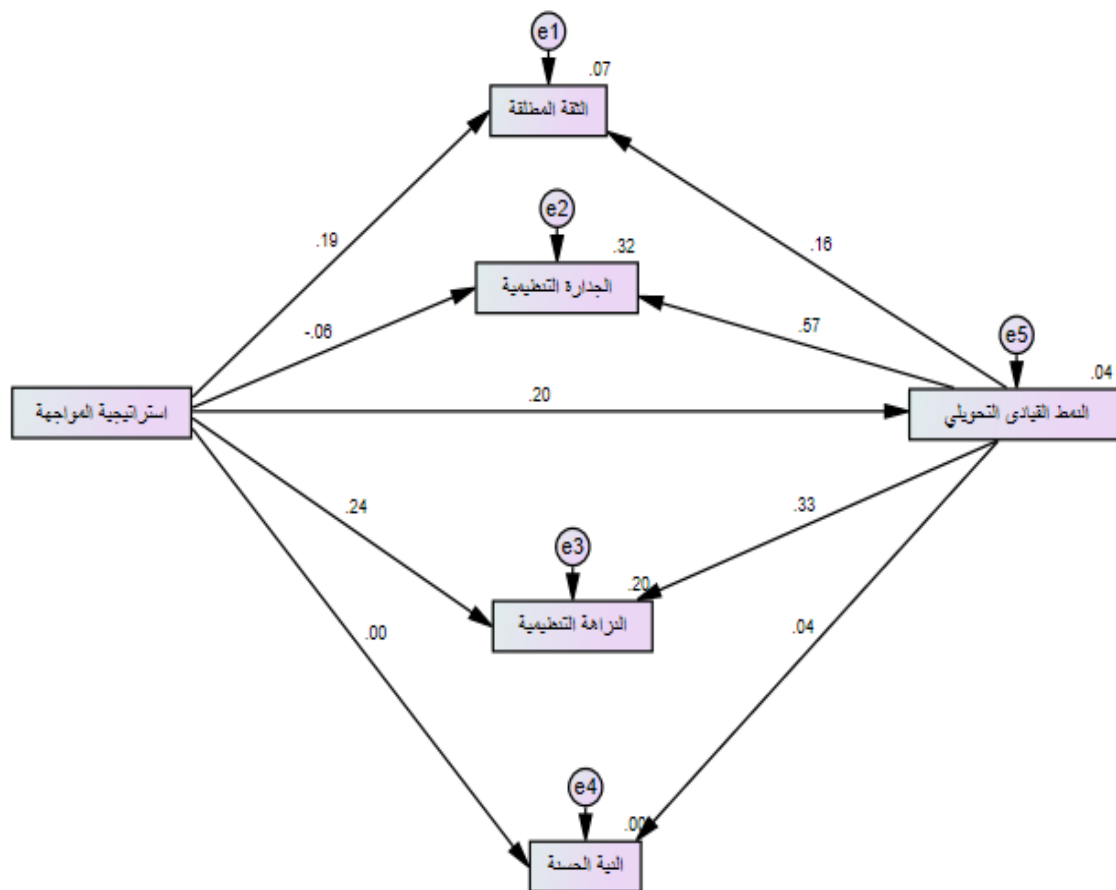
والجدول التالي يوضح بالتفصيل حجم كل من الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي بين استراتيجية التجنب وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بوجود نمط القيادة التبادلي كمتغير وسيط:

الأثر المباشر	معنوية الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	معنوية الأثر غير المباشر	الأثر الكلي (تام)
-0.041	0.524	0	0.009	-0.041
0.068	0.085	-0.026	0.524	0.042
0.502	0.009	-0.003	0.312	0.499
0.453	0.028	0.013	0.517	0.466
0.134	0.751	0	0.9	0.134

يلاحظ من الجدول السابق أن الأثر غير المباشر باعتبار نمط القيادة التبادلي متغيراً وسيطاً لم يكن معنوياً (كل مستويات المعنوية المقابلة لحجم الأثر غير المباشر كانت أكبر من 0.05) مما يعني أن نمط القيادة التبادلي لم يؤثر في العلاقة بين استراتيجيات تجنب وأي بعد من أبعاد الثقة التنظيمية.

❖ نمط القيادة (التحويلي) كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات المواجهة وأبعاد الثقة التنظيمية.

يظهر الشكل التالي تحليلاً للمسار بين المتغير المستقل (استراتيجيات المواجهة) والمتغيرات التابعة (أبعاد الثقة التنظيمية) والذي يوضح أثر استراتيجيات المواجهة في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية المباشر وغير المباشر بافتراض نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط.



والجدول التالي يوضح بالتفصيل حجم كل من الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي بين استراتيجيات المواجهة وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بوجود نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط:

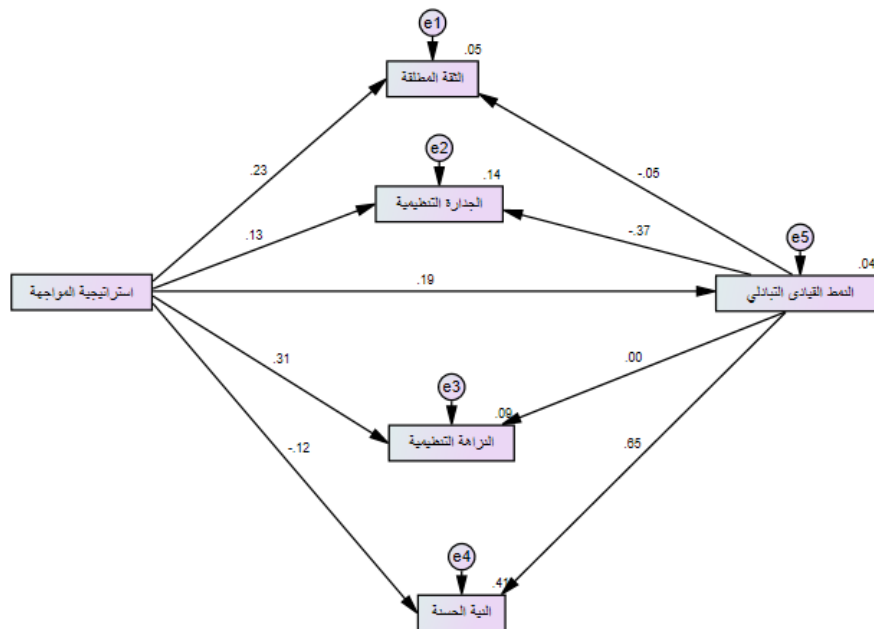
الآثر المباشر	معنوية الآثر المباشر	الآثر غير المباشر	معنوية الآثر غير المباشر	كلي (تام)	
0.2	0.013	0	0.2	0.2	استراتيجية التجنب مع نمط القيادة التحويلي
0.001	0.945	0.008	0.335	0.009	استراتيجية المواجهة مع النية الحسنة
0.241	0.007	0.066	0.01	0.307	استراتيجية المواجهة مع النزاهة التنظيمية
0.057	0.13	0.114	0.011	0.171	استراتيجية المواجهة مع الجدارة التنظيمية
0.191	0.005	0.031	0.009	0.222	استراتيجية المواجهة مع الثقة المطلقة .

يلاحظ من الجدول السابق أن نمط القيادة التحويلي كان له أثراً في استراتيجيات المواجهة في كل أبعاد الثقة التنظيمية باستثناء بعد النية الحسنة إذ أن معنوية الآثر غير المباشر (بوجود نمط القيادة التحويلي) هو معنوي باستثناء هذا البعد.

ويلاحظ أن أثر القيادة التحويلي في بعد الجدارة التنظيمية هو أثر تام إذ أن الآثر المباشر لم يكن معنوياً إلا أنه وبوجود نمط القيادة التحويلي أصبح هذا الآثر معنوياً (11% تقريباً).

❖ نمط القيادة (التبادلي) كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات المواجهة وأبعاد الثقة التنظيمية:

يظهر الشكل التالي تحليلاً للمسار بين المتغير المستقل (استراتيجية المواجهة) والمتغيرات التابعة (أبعاد الثقة التنظيمية) والذي يوضح أثر استراتيجيات المواجهة في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية المباشر وغير المباشر (بافتراض نمط القيادة التبادلي كمتغير وسيط).



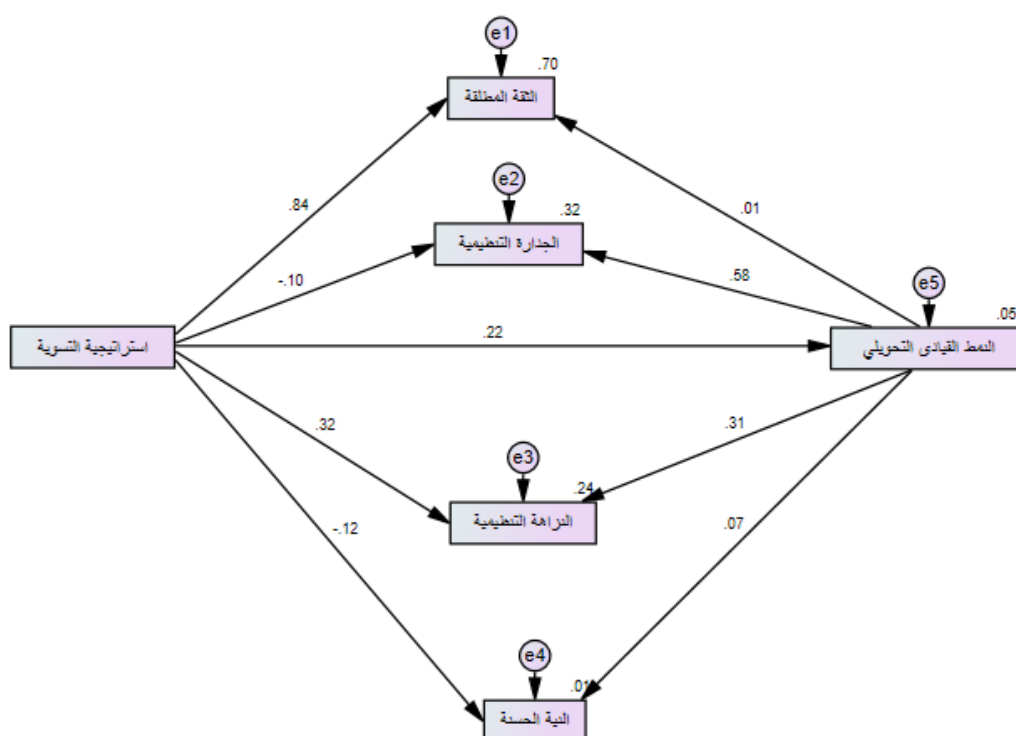
والجدول التالي يوضح بالتفصيل حجم كل من الآثر المباشر وغير المباشر والآثر الكلي بين استراتيجيات المواجهة وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بوجود نمط القيادة التبادلي كمتغير وسيط:

الآثر المباشر	معنوية الآثر المباشر	الآثر غير المباشر	معنوية الآثر غير المباشر	كلي (تام)	
0.194	0.008	0	0	0.194	استراتيجية التجنب مع نمط القيادة التبادلي
-0.12	0.005	0.126	0.007	0.006	استراتيجية المواجهة مع النية الحسنة
0.306	0.009	0.001	0.883	0.307	استراتيجية المواجهة مع النزاهة التنظيمية
0.129	0.036	-0.072	0.006	0.057	استراتيجية المواجهة مع الجدارة التنظيمية
0.232	0.005	0.01	0.43	0.242	استراتيجية المواجهة مع الثقة المطلقة .

يلاحظ من الجدول السابق بأن نمط القيادة التبادلي قد أثر في العلاقة بين استراتيجيات المواجهة من جهة والنية الحسنة والجدارة التنظيمية من جهة أخرى فقط لأن معنوية الآثر غير المباشر ظهرت أمام هذين البعدين فقط.

❖ نمط القيادة (التحويلي) كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات التسوية وأبعاد الثقة التنظيمية:

يظهر الشكل التالي تحليلاً للمسار بين المتغير المستقل (استراتيجية التسوية) والمتغيرات التابعة (أبعاد الثقة التنظيمية) والذي يوضح أثر استراتيجيات التسوية في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية المباشر وغير المباشر بافتراض نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط.



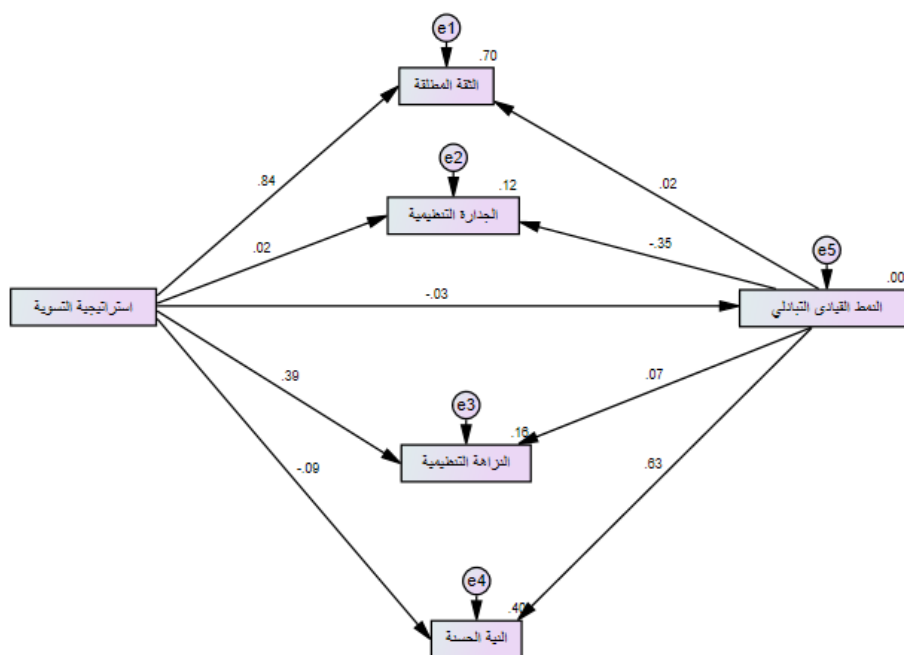
والجدول التالي يوضح بالتفصيل حجم كل من الآثر المباشر وغير المباشر والآثر الكلي بين استراتيجيات التسوية وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بوجود نمط القيادة التحويلي كمتغير وسيط:

الآثر المباشر	معنوية الآثر المباشر	الآثر غير المباشر	معنوية الآثر غير المباشر	كلي (تام)
0.221	0.008	0		0.221
-0.119	0.005	0.014	0.091	-0.105
0.321	0.009	0.068	0.005	0.389
-0.102	0.036	0.129	0.005	0.027
0.836	0.005	0.002	0.618	0.838

يظهر الجدول السابق بأن الآثر غير المباشر لنمط القيادة التحويلي كان معنوياً أمام النزاهة والجدارة فقط مما يعني أن هناك اختلاف في العلاقة بين استراتيجية التسوية وهذين البعدين فقط بحسب نمط القيادة التحويلي أما البعدين الآخرين من أبعاد الثقة التنظيمية فلم تتأثر العلاقة بينهم بنمط القيادة التحويلي.

❖ نمط القيادة (التبادلي) كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية التسوية وأبعاد الثقة التنظيمية:

يظهر الشكل التالي تحليلاً للمسار بين المتغير المستقل (استراتيجية التسوية) والمتغيرات التابعة (أبعاد الثقة التنظيمية) والذي يوضح أثر استراتيجية التسوية في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية المباشر وغير المباشر بافتراض نمط القيادة التبادلي كمتغير وسيط.



والجدول التالي يوضح بالتفصيل حجم كل من الآثر المباشر وغير المباشر والآثر الكلي بين استراتيجية التسوية وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بوجود نمط القيادة التبادلي كمتغير وسيط:

الآثر المباشر	معنوية الآثر المباشر	الآثر غير المباشر	معنوية الآثر غير المباشر	كلي (تام)
-0.025	0.008	0	-0.025	استراتيجية التسوية مع نمط القيادة التبادلي
-0.089	0.005	0.016	0.568	استراتيجية التسوية مع النية الحسنة
0.391	0.009	0.002	0.38	استراتيجية التسوية مع النزاهة التنظيمية
0.018	0.036	0.009	0.515	استراتيجية التسوية مع الجدارة التنظيمية
0.839	0.005	0	0.458	استراتيجية التسوية مع الثقة المطلقة .

يظهر الجدول السابق بأن الآثر غير المباشر لنمط القيادة التبادلي في العلاقة بين استراتيجيات التسوية وأي من أبعاد الثقة التنظيمية هو أثر غير معنوي بالتالي فإنه لا اختلاف في العلاقة بين استراتيجيات التسوية وأي بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بحسب نمط القيادة التبادلي.

الفرضية الثالثة (ثانياً)

تختلف العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية من حيث:

1- المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

قامت الباحثة باختبار هذه الفرضية بتحليل معاملات الارتباط بين كل استراتيجيات إدارة الصراع وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية باعتبار كل متغير من المتغيرات التعريفية الثلاثة متغيراً ضابطاً فكانت النتائج التالية:

أولاً: الجنس

Correlations						
Control Variables						
الثقة المطلقة	الجدارة التنظيمية	النزاهة التنظيمية	النية الحسنة			
.261	-.071	.340	-.089	استراتيجية التعاون	-none ^a	
.000	.115	.000	.066	Significance (1-tailed)		
.812	.019	.396	-.037	استراتيجية القوة		
.000	.376	.000	.267	Significance (1-tailed)		
.134	.467	.499	.042	استراتيجية التجنب		
.011	.000	.000	.238	Significance (1-tailed)		
.222	.057	.307	.007	استراتيجية المواجهة		
.000	.167	.000	.456	Significance (1-tailed)		
.838	.027	.389	-.104	استراتيجية التسوية	الجنس	
.000	.325	.000	.038	Significance (1-tailed)		
.258	-.074	.336	-.094	استراتيجية التعاون		
.000	.105	.000	.055	Significance (1-tailed)		
.811	.016	.392	-.042	استراتيجية القوة		
.000	.394	.000	.240	Significance (1-tailed)		
.130	.465	.495	.037	استراتيجية التجنب		
.014	.000	.000	.267	Significance (1-tailed)		
.214	.051	.294	-.005	استراتيجية المواجهة	استراتيجية التسوية	
.000	.194	.000	.466	Significance (1-tailed)		
.838	.024	.385	-.110	استراتيجية التسوية		
.000	.342	.000	.031	Significance (1-tailed)		

يلاحظ بأن الجنس لم يؤثر على معنوية العلاقة بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية وأي من استراتيجيات إدارة الصراع إذ أن الارتباط الذي كان معنويا بدون أخذ متغير الجنس بقي معنويا بعد أخذه بعين الاعتبار والارتباط الذي لم يكن معنويا أيضا بقي غير معنويا بعد أخذ متغير الجنس كمتغير ضابط بعين الاعتبار، كما لم يظهر متغير الجنس أي تحسين ملموس في قيم معاملات الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع وأبعاد الثقة بعد أخذ متغير الجنس بعين الاعتبار.

ثانياً: المؤهل العلمي

بنفس الآلية السابقة كذلك اعتمدت الباحثة على مقارنة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأبعاد الثقة باعتبار متغير المؤهل العلمي متغيراً ضابطاً فكانت النتائج الموضحة في الجدول التالي:

Correlations						
Control Variables		الثقة المطلقة	الجدارة التنظيمية	النزاهة التنظيمية	النية الحسنة	-none ^a
استراتيجية التعاون	Correlation	.261	-.071	.340	-.089	
	Significance (1-tailed)	.000	.115	.000	.066	استراتيجية القوة
استراتيجية القوة	Correlation	.812	.019	.396	-.037	
	Significance (1-tailed)	.000	.376	.000	.267	استراتيجية التجنب
استراتيجية التجنب	Correlation	.134	.467	.499	.042	
	Significance (1-tailed)	.011	.000	.000	.238	استراتيجية المواجهة
استراتيجية المواجهة	Correlation	.222	.057	.307	.007	
	Significance (1-tailed)	.000	.167	.000	.456	استراتيجية التسوية
استراتيجية التسوية	Correlation	.838	.027	.389	-.104	
	Significance (1-tailed)	.000	.325	.000	.038	استراتيجية التعاون
استراتيجية التعاون	Correlation	.265	-.070	.344	-.085	
	Significance (1-tailed)	.000	.117	.000	.076	استراتيجية القوة
استراتيجية القوة	Correlation	.812	.019	.396	-.038	
	Significance (1-tailed)	.000	.377	.000	.261	استراتيجية التجنب
استراتيجية التجنب	Correlation	.133	.467	.498	.040	
	Significance (1-tailed)	.012	.000	.000	.248	استراتيجية المواجهة
استراتيجية المواجهة	Correlation	.223	.057	.309	.008	
	Significance (1-tailed)	.000	.166	.000	.443	استراتيجية التسوية
استراتيجية التسوية	Correlation	.838	.026	.388	-.109	
	Significance (1-tailed)	.000	.327	.000	.033	

كذلك يظهر الجدول السابق معاملات الارتباط مع مستويات الدلالة المقابلة بين كل استراتيجيات من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية بوجود متغير المستوى التعليمي كمتغير ضابط وبعدم وجوده وكما يبدو فإن معنوية الارتباط أو قيمته لم تتأثر بشكل معنوي بالمستوى التعليمي بين الشركات كما في متغير الجنس حيث أن الارتباط الذي كان معنويا بقي كما هو والارتباط الذي لم يكن معنويا لم يتحسن كذلك ليصبح معنويا.

ثالثاً: الخبرة

أظهر تحليل الارتباط الجزئي فيما يخص الفرضية المتعلقة بالخبرة المهنية نفس النتيجة التي ظهرت فيما يخص الجنس والمستوى التعليمي كما يظهر الجدول التالي:

Correlations						
النية الحسنة	النزاهة التنظيمية	الجدارة التنظيمية	الثقة المطلقة	Control Variables		
-none ^a	.340	-.071	.261	Correlation	استراتيجية التعاون	
	.066	.115	.000	Significance (1-tailed)		
	.396	.019	.812	Correlation	استراتيجية القوة	
	.000	.376	.000	Significance (1-tailed)		
	.499	.467	.134	Correlation	استراتيجية التجنب	
	.000	.000	.011	Significance (1-tailed)		
	.307	.057	.222	Correlation	استراتيجية المواجهة	
	.000	.167	.000	Significance (1-tailed)		
	.389	.027	.838	Correlation	استراتيجية التسوية	
	.000	.325	.000	Significance (1-tailed)		
الخبرة المهنية	.339	-.073	.259	Correlation	استراتيجية التعاون	
	.071	.107	.000	Significance (1-tailed)		
	.392	.012	.810	Correlation	استراتيجية القوة	
	.000	.422	.000	Significance (1-tailed)		
	.495	.463	.125	Correlation	استراتيجية التجنب	
	.000	.000	.017	Significance (1-tailed)		
	.307	.056	.222	Correlation	استراتيجية المواجهة	
	.000	.170	.000	Significance (1-tailed)		
	.386	.022	.838	Correlation	استراتيجية التسوية	
	.000	.352	.000	Significance (1-tailed)		

النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه قضية الدراسة:

- 1- إن إدارة الدراسة وبناءً على الاختبارات التي تم إجراؤها هي أداة مقبولة ما يمكن الباحثة من توزيعها على العينة والحصول على البيانات المطلوبة.
- 2- نلاحظ من خلال قيم مؤشرات كموغروفسميرنوف ومستويات الدلالة المحسوبة المقابلة لها والتي كانت أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.05 أن أي المحاور لم يتوزع طبيعياً.
- 3- اتضح لنا من خلال إجراء الإحصاءات الوصفية على عينة البحث أن الجزء الأكبر كان من نصيب الشركة السورية العامة للتأمين (63.32%) وأما النسبة المتبقية فقد توزعت بين الشركات الخاصة الأخرى.
- 4- كانت نسبة الذكور (52.60%) ونسبة الإناث (47.40) وتوزعت عينة البحث بنسب متقاربة نوعاً ما بين الفئات العمرية علماً أن الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة كانت الفئة 50 سنة فأكثر، وتوزعت العينة بشكل متقارب جداً بين المستويات التعليمية الثلاثة وكذلك بالنسبة للخبرة المهنية.
- 5- نلاحظ بعد حساب متوسط الأجوبة والانحراف والخطأ المعياري عن كل عبارة وعن كل محور من المحاور المدروسة واختبار معنوية فرق كل متوسط عن القيمة المعتدلة (3) اعتماداً على اختبار T_student نلاحظ بأن متوسطات الأجوبة عن جميع عبارات الاستبيان وكذلك المحاور كانت أعلى من الحياد وبشكل جوهري ودال إحصائياً إذ كان مستوى المعنوية المقابل لاختبار جوهري الفرق عن القيمة المعتدلة (3) أقل من مستوى الدلالة ما يعني أن موقف عينة البحث كان باتجاه الموافقة على غالبية عبارات الاستبيان.

ثانياً: النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

- 1- إن الارتباط بين استراتيجية التعاون وكل من النية الحسنة والجدارة هو ارتباط سالب ومنخفض، والأثر غير جوهري وغير دال إحصائياً. أما الارتباط بين استراتيجية التعاون وكل من النزاهة والثقة المطلقة هو ارتباط موجب.

- 2- تبين أن الارتباط بين استراتيجية القوة والنية الحسنة والجدارة هو ارتباط سالب ومنخفض، أما الارتباط بين استراتيجية القوة والثقة المطلقة فهو ارتباط موجب وجيد جداً، والارتباط بين استراتيجية القوة والنزاهة بلغ درجة متوسطة.
- 3- الارتباط بين استراتيجية التجنب وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية هو ارتباط موجب.
- 4- إن الارتباط بين استراتيجية المواجهة وكل بُعد من أبعاد الثقة التنظيمية هو ارتباط موجب إلا أنه ضئيل بين استراتيجية المواجهة وكل من النية الحسنة والجدارة.
- 5- أن الارتباط بين استراتيجية التسوية والنية الحسنة هو ارتباط سالب، أما الارتباط بين استراتيجية التسوية وكل من النزاهة والجدارة والثقة المطلقة هو ارتباط موجب.

ب_ الفرضية الرئيسية الثانية:

1- مقارنة الشركات من حيث استراتيجيات الصراع التنظيمي:

نلاحظ أن الشركات السبعة لم تظهر فروقاً معنوية في أي استراتيجية من استراتيجيات الصراع إلا فيما يخص استراتيجية التعاون فقد كانت قيمة مستوى الدلالة المرافقة لاختبار كروسكال واليس أدنى من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم التي تقول بعدم اختلاف هذه الاستراتيجيات بين الشركات وأما الاستراتيجيات الأخرى فقد أظهرت مستوى دلالة معنوية أعلى من مستوى الدلالة النظري (0.05) مما يعني القبول بفرضية العدم.

2- مقارنة الشركات من حيث أبعاد الثقة التنظيمية:

لا يوجد أية فروقات جوهرية بين الشركات من حيث أبعاد الثقة التنظيمية إذا كانت مستويات الدلالة المقابلة لاختبار كروسكال واليس أعلى من مستوى الدلالة النظري (0.05) مما يعني القبول بفرضية العدم في كل مرة.

3- مقارنة الشركات من حيث العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وأبعاد الثقة التنظيمية:

نلاحظ أن العلاقة بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية وكل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع لم تتأثر بوجود الشركات، بمعنى أنه لا أثر معنوي للشركات (لا اختلاف بينهما) من حيث العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع وبين أبعاد الثقة التنظيمية حيث لم تتغير معنوية الارتباط في حالة وجود متغير الشركة كمتغير ضابط عنها في حالة عدم وجوده فضلاً عن قيم معاملات الارتباط تغيراً ملموساً في الحالتين.

ج_ الفرضية الرئيسية الثالثة:

1- من حيث نمط القيادة:

- إن العلاقة بين استراتيجية التعاون وأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المطلقة، الجدارة، والنزاهة) تتأثر بنمط القيادة التحويلية، أما بالنسبة لبعد النية الحسنة نلاحظ أن نمط القيادة التحويلية لم يؤثر في العلاقة بين استراتيجية التعاون وهذا البعد.
- إن نمط القيادة التبادلي قد أثر جوهرياً في العلاقة بين استراتيجية التعاون وبعدي النية الحسنة والجدارة، ولم تؤثر في بعدي الثقة المطلقة، والنزاهة.
- إن نمط القيادة التحويلي لم يؤثر في العلاقة بين استراتيجية القوة وبعدي الثقة والمطلقة والنية الحسنة وأثر في بعدي الجدارة والنزاهة بشكل ضئيل جداً.
- إن نمط القيادة التبادلية لم يكن له أثر في العلاقة بين استراتيجية القوة وأي بعد من أبعاد الثقة التنظيمية.
- إن نمط القيادة التحويلية لم يؤثر بشكل جوهري في العلاقة بين استراتيجية التجنب وبعدي النية الحسنة والنزاهة، وأثر بشكل جوهري ودال إحصائياً في بعدي الثقة المطلقة والجدارة.
- إن نمط القيادة التبادلية لم يؤثر في العلاقة بين استراتيجية التجنب وأي بعد من أبعاد الثقة التنظيمية.
- إن نمط القيادة التحويلية أثرت في العلاقة بين استراتيجية المواجهة وكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية باستثناء بعد النية الحسنة.
- إن نمط القيادة التبادلية قد أثر في العلاقة بين استراتيجية المواجهة وبعدي النية الحسنة والجدارة فقط لأن معنوية الأثر غير المباشر ظهرت فقط أمام هذين البعدين.
- كان لنمط القيادة التحويلية أثر في العلاقة بين استراتيجية التسوية وبعدي النزاهة والجدارة فقط.
- وتبين أنه لا اختلاف في العلاقة بين استراتيجية التسوية وأي بعد من أبعاد الثقة التنظيمية من حيث نمط القيادة التبادلية.

2- من حيث المتغيرات الديموغرافية:

- نلاحظ بأن المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية) لم تؤثر على معنوية العلاقة بين كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية وأي من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

التوصيات والاقتراحات:

- 1- ضرورة استيعاب الصراعات التنظيمية كمفهوم سلوكي من قبل القيادات الإدارية ومعرفة سبل إدارتها والتقليل وإيجاد أرضية مشتركة لتعاون جميع الأطراف المتصارعة وخلق التفاهم والارتباط وتعزيز الثقة التنظيمية فيما بينهم من خلال:
 - ✓ العمل من قبل قسم التخطيط وبالتعاون مع قسم المتابعة الميدانية وقسم التدريب والإشراف على وضع خطة لإدارة الصراع التنظيمي في شركات التأمين.
 - ✓ تحديد نوع المواجهة المطلوبة في كل موقف حتى يعرف المدير كيف سيواجه الصراع في الوقت المناسب.
 - ✓ تحديد الأهداف وتوزيع الأدوار، مما يساعد في إيجاد طريقة منظمة ومنهجية لمواجهة الصراعات وخلق بيئة آمنة لإدارة المواقف.
- 2- أن تعمل شركات التأمين على رفع مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة لما لها من أهمية بالغة بالنسبة للمدراء والعاملين وذلك من خلال:
 - ✓ وضع استراتيجية تسمح بإشراك العاملين في إعداد وصياغة وتنفيذ رؤى شركاتهم.
 - ✓ على رؤساء الأقسام رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم وكفاءاتهم إذ أنها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق الثقة التنظيمية.
 - ✓ العمل على خلق جو من الثقة والطمأنينة في العلاقات التنظيمية ما بين كل من الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق الملائمة والانسجام ما بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية للعاملين.
 - ✓ أن يحافظ الزملاء في العمل على مستوى إقامة العلاقات والاتصالات فيما بينهم والتي تمهد للفهم المشترك.
 - ✓ على المشرف العمل على زيادة ثقة العاملين بامتلاكهم المهارات والإمكانات اللازمة لإنجاز الأعمال، وإشعارهم بالعدالة.
 - ✓ على المشرف بالتعاون مع الإدارة العليا مساعدة العاملين في اختيار الأعمال التي تتناسب مع مؤهلاتهم وميولهم بما يحقق الأهداف المهنية والالتزام الحقيقي للعاملين.

3- وجود قيادة فاعلة تتسم بالكفاءة والفاعلية، حيث يعد وجود قيادة فاعلة أمراً ضرورياً لمواجهة الصراعات من خلال:

✓ وضع برامج تدريبية للقيادات الإدارية لتنمية المهارات اللازمة لاستخدام كافة الاستراتيجيات بشكل سليم وبطريقة دقيقة فضلاً عن المهارات اللازمة لتشخيص الصراع.

✓ بناء قاعدة للتحفيز وإرضاء رغبات العاملين وإشباع حاجاتهم من خلال توسيع النطاق والأدوار التي يقومون بها وتعزيز مبادئ القيادة التحويلية.

✓ العمل على تعزيز الوعي بمفاهيم (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية) من خلال عقد ملتقيات ومنتديات تثقيفية ودورات للتعريف بتلك المفاهيم وأبعادها المختلفة وأهميتها.

الدراسات المستقبلية:

تختتم الباحثة دراستها ببعض الاقتراحات للباحثين في المستقبل:

- + إجراء دراسات مستقبلية بإضافة متغيرات بسيطة لم تستخدمها الدراسة الحالية مثل حجم المنظمة أو أبعاد التمكين الوظيفي (الحوافز أو المكافآت).
- + اختبار الدور الوسيط لأبعاد الثقة التنظيمية في تفسير العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ونمط القيادة الإدارية.
- + إعادة تطبيق الدراسة نفسها مع استخدام منهجية مختلفة ذات أبعاد مختلفة مثل دراسة الحالة على شركات أو مؤسسات معينة. أو أخذ مجتمع للدراسة أعم وأشمل من المجتمع الذي تم أخذه في الدراسة الحالية.
- + إجراء دراسات مستقبلية باستخدام أبعاد للثقة التنظيمية لم تشملها الدراسة الحالية مثل:

الخيرية Benevolence

الاهتمام Concern

الاعتمادية Reliability

الانفتاح Openness

المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

1. أبو النصر، مدحت محمد، "قيم وأخلاقيات العمل والإدارة". الدار العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. بطاح، أحمد، "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية". ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
3. بيتر، هاوس، "القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق". معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006.
4. الجضي، خالد بن سعد، "الإدارة/ النظريات والوظائف". مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2006.
5. جواد، شوقي ناجي، "إدارة الأعمال منظور كلي". دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2003.
6. حريم، حسين محمود، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل". دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
7. حريم، حسين، "السلوك التنظيمي /سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال". دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
8. الدروي، زكريا، صالح، أحمد، "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة". دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
9. الصرن، رعد حسن، "نظريات الإدارة والأعمال". دار الرضا للنشر، 2004.
10. الطجم، عبد الله، السواط، طلق، "السلوك التنظيمي"، 2005.
11. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "السلوك الفعال في المنظمات". الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
12. عبوي، زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
13. العديلي، ناصر محمد، "إدارة السلوك التنظيمي". معهد الإدارة العامة، دار مرامن، 1993.

14. العمايرة، محمد حسن، "مبادئ الإدارة المدرسية". ط3، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.
15. العميان، سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط4، دار وائل، عمان، 2008.
16. عوض، عامر، "السلوك التنظيمي الإداري". دار إسامة، عمان، 2008.
17. عياصرة، معن محمود، محمد بني أحمد، مروان، إدارة الصراعات والأزمات وضغوط العمل، دار حامد، عمان، 2008.
18. فريجات، خيضر كاظم محمود، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، ط1، دار صفاء، عمان، 2009.
19. القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال". ط5، دار وائل، عمان، 2009.
20. القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية". الجامعة الأردنية، 1989.
21. كافي، مصطفى يوسف، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري_ تنموي_ تكنولوجي_عولمي". مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
22. المومني، جميل واصل، "المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية". دارالحامد، عمان، 2001.
23. المومني، واصل جميل، "المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة التربوية"، ط1، دار حامد، عمان، 2006.
24. ناصر، محمد، ديوب، أيمن، "السلوك التنظيمي". منشورات جامعة دمشق، 2016.
25. نخلة، عابدة، "العلوم السلوكية". دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
26. الهواري، سيد، "الإدارة (الأصول والأسس العلمية للقرن 21)". مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000.

المقالات والدوريات:

1. أحمد صالح، محمد المبيضين، "القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية_ دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبرى_ كلية العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، المجلد40، العدد1، 2013.
2. إسماعيل، حسان، وراق، أحمد، "أثر تطوير المسار المهني في الثقة التنظيمية_ دراسة ميدانية عن المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد37، العدد3، 2015.
3. الأشول، محمد، الشاوش، زايد، "استراتيجيات إدارة الصراع وأثرها على الالتزام التنظيمي_ دراسة حالة على بنك التسليف التعاوني والزراعي في اليمن". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد26، العدد4، 2018.
4. الحيث، أحمد، عبدالعال، سهى، "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري". مجلة جامعة عمان الأهلية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة، 2014.
5. خوين، سندس رضويون، "أساليب إدارة الصراع وأثرها في تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد46، 2015.
6. دراوشة، نجوى، "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد13، العدد3، 2017.
7. راشد، علي رحمة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد98، 2017.
8. رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد، " أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة ". دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة_ جامعة القاهرة، المجلد 49، العدد76، 2010.
9. الرواشدة، إيداد، "الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية للعاملين في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان)". مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد40، العدد2، 2013.
10. زاهر، تيسير، السلامة، زكريا، "أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سوريا_ دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية،

- والمعهد الوطني للإدارة العامة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2014.
11. السلطاني، سعدية حايك كاظم، "دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي".
12. الطراونة، زياد عصري، "أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، 2012.
13. العبيدي، أمل، "استراتيجيات الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق الأهداف". مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 69، 2008.
14. علي رحمة راشد، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 98، 2017.
15. علي، أمل عبد محمد، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 22، 2008.
16. عمران، حسن، عبد السلام، عبد السلام، "دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها". مجلة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد 15، العدد 2، 2016.
17. عمران، حسن، عبد السلام، عبد السلام، "دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها_ دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة". مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية/ والتطبيقية)، المجلد 15، العدد 2، 2016.
18. القرني، علي حسن، "مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم". مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 3، 2017.
19. القهوي، ليث، "أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، 2015.
20. كاظم، أميرة خضير، "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31، 2014.

رسائل الماجستير والدكتوراه:

1. إبراهيم، عبد الحق علي، "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال". رسالة دكتوراه منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
2. أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن حامد، "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي". رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة_إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2008.
3. إسحق، عبد الشكور زكريا، "أثر الثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين". رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
4. بوبكر، ساخي، "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط". كلية العلوم الاجتماعية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة وهران، 2016.
5. الراجحي، محمد علي، "الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها". رسالة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
6. رمضان، ريم، "إدارة الصراع الشخصي وأثره على الالتزام التنظيمي_ دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة دمشق". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد_قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2001.
7. صفحي، يحيى بن موسى بن عبدالله، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الافتراضية/المملكة المتحدة البريطانية، 2011.
8. طوالة، توفيق، "أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين". رسالة دكتوراه منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
9. عبد الرزاق، حسين محمد علي، "العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2008.
10. عبدالرزاق، حسين محمد علي، "العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2008.

11. العتيبي، طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية/قسم العلوم الإدارية، 2006.
12. العتيبي، طارق، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها_دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض". رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
13. العطار، سلامة، "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، 2010.
14. العويوي، محمد فراس شاهر، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم. رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا/ جامعة الخليل، 2013.
15. فاطمة وصيف لبيهي، أثر أنماط القيادة الإدارية على إدارة الصراع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، 2016.
16. الكريم، نهى، "أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة)". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة_جامعة الملك عبد العزيز، 2017.
17. كلاوي، عبد الغني محمد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013.
18. النجار، محمد، "أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية_دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان". كلية الأعمال_قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، 2018.

المراجع الأجنبية:

Books:

1. Costa, A. (2003). Understanding The Nature and The Antecedents of Trust Within Work Team, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
2. Garrel, M. Elbrt, N. Hatfieli, R. (2000), "Human Management", 6Edition, New York.
3. Gray, J. Stark, F. (1984), "Organizational Behaviour concepts and Applications", 3Edition, *BellandHowellCompany*, Chicago.
4. Hacker, S. & Roberts, T. (2004), "Transformational leadership creating organizations of meaning, American society for Quality press, Wisconsin, USA.
5. Henry, L. (1995):"Managing Organizational Behavior", 3Edition, *Blackwell publishers*, Inc, oxford.
6. Hodg, j. Anthony, p. (1991). "Organization Theory: A Strategic Approach", 5Edition, *Allyr&Becon,inc*.
7. Leavit, H. Bahrami, H. (1974), "Managerial Psychology- Managing Behaviour in Organizations", 3Edition,,*Chicago: The University of Chicago Press*.
8. March, J. Simon, H. (1958), "Organizations", 2Edition,Rahim, M. (2001), "Managing Conflict in Organizations", 3Edition, West Port: Green Wood Publishing Group, inc.
9. Robbins, S. (1994):"Management", 4 Edition, *prentice Hall*, New Jersey.
10. Robbins, S. (2007), "Organizational Behaviour",12Edition,*Prentice Hall*,New Jersey.
11. Slocum, J. &Hellriegel, D. (2007), "Fundamentals of organizational behavior", *Thomson south-western, Australia*.
12. Vecchio, R. (2000): "Organizational Behavior Core Concepts", 4Edition, *The Dryden Press, Wiley- Blackwell*,New Jersey.

Articles:

1. Brewer & Mitchell & Weber, N&P&N. Gender role, organizational status and conflict management styles, *the international journal of conflict management*, vol.13, No.1.
2. Cho, Y. Park, H. (2014), " Exploring the Relationships among trust, employee, satisfaction, and organizational commitment, *Public Management Review*, vol.13, No.4.
3. AL_ Abrow, H. Ardakani, M. Harooni, A. Pour, H. (2013), " The relationship between organizational trust and organizational justice components and their role in job involvement in Education", *international journal of management academy*, Vol.1, No.1.
4. Aryee, S. Badhwar, P. Chen, Z. (2002), "Trust as a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes, Test of a social Exchange Model", *journal of organizational behaviour*, vol.23, No.3.
5. Avolio, B. & Yammarino, F. (1991), "Leading in the 1990s: the four of transformational leadership", *journal of European Industrial training*, Vol.15, No.4.
6. Avolio, j. & Boas, s. (2002), " impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment ", *academy of management journal*, Vol.45, No.4.
7. Awan, A. Saeed, S. (2015), "Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank", *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol.6, No.11.
8. Ayub, N. ALqueashi, S. AL-yafi, W. Jehn, K. (2018), "Personality Traits and Conflict Management Styles in Predicting Job Performance and Conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol.28, No.5.
9. Baird, Aileen & St-Amand, Real. (1995), Trust within the organization, Monograph, *public services commission (PSC)*, Vol.12, No.1.

10. Baker, J. Tiosvold, D. (1988), "Conflict Approaches of effective and ineffective project Managers: field study in Matrix organizational", *journal of management studies*, vol.13, No.2.
11. Barid, A. (1995). Trust Within The Organization. Monograph, Public Services Commission (PSC), Vol. 12, No.1.
12. Bass, B. & Steidlmeier, p. (1999), "Ethics, Character, and Authentic transformational leadership behavior", *leadership quarterly*, Vol.10, No.2.
13. Becerra, M. Gupta, A. (2003), "Perceived Trust Worthiness Within The Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trust or and Trust Effects", *Organization Science*, Vol.14, No.1.
14. Bhal, K. Ansari, M. Gulatin, N. (2009), " Leader- member exchange and subordinate outcomes: test of mediation model, *leadership & organization development journal*, vol.30, No.2.
15. Block, L. (2004), "A multi level analysis of transformational leadership", the international journal of applied management & technology.
16. Blomqvist, K. & Stahle, P. (2000), " Building organizational trust", www.impgroup.org
17. Blomqvist, K. Stahle, P. (2014), " Building organizational trust ", *Research Gate*, www.researchgate.net/publication/242769066
18. Brown, S. Mchardy, J. McNabb, R. Taylor, K. (2011), " Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty ", Discussion paper, No.5447.
19. Chan, H. Huang, X. ManNg, P. (2018), " Managers conflict management styles and employee attitudinal outcomes: mediating role of trust ", *Springer Science + Business Media*, vol.25, No.10.
20. Change, C. Lan, Y. (2013), "Service Quality, Trust, and Patient Satisfaction in Interpersonal_ Based Medical Service Encounters", *BMC Health Service Research*, Vol. 13, No.22.

- 21.** Chen, H. Xu, X. Philips, P. (2019), "Emotional intelligence and conflict management styles", *international journal of organizational analysis*, Vol.27, No.3
- 22.** Chen, M. Ayoko, O. (2015), " Conflict and trust: the mediating effects of emotional arousal and self-conscious emotions ", *international journal of conflict management*, vol.23,No.1.
- 23.** Cheung, M. & Wong, C. (2010), "Transformational leadership leader support, and employee creativity", *leadership and organization development journal*, Vol.32, No.7.
- 24.** Cho, Y. Park, H. (2014). Exploring The Relationships among Trust, Employee, Satisfaction, and Organizational Commitment, *Public Management Review*, vol.13. No.4.
- 25.** Cook, J. Wall, T. (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need non_ Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53.
- 26.** Corazzini, J. (1977), "Trust as Complex Multi- Dimensional Construct", *Psychological Report*, Vol.3, No.10.
- 27.** Dammen, K. (2001), "The Effects of Organizational Structure on Employee Trust and Job Satisfaction", the graduate school university of Wisconsin_Stout.
- 28.** Das, T. Teng, B. (2001), " Trust, control, and risk in strategic alliances: An Integrated Framework", *Organization studies*, Vol.22, No.2.
- 29.** Debad&Narayana, A&E. (2016), The influence of gender on conflict management styles, *International journal of science & Research (IJSR)*, VOL.5, No.3.
- 30.** Debas, A. Narayana, E. (2016), "The Influence of Gender on Conflict Management Styles: A study Among Employees of Public Banks in Ethiopia", *International Journal of Science and Research(IJSR)*, Vol.4 ,No.3.
- 31.** Dietz, G. Hartog, D. (2006), " Measuring Trust inside organizations", *personal review*, Vol.35, No.5.
- 32.** Driks, K. Ferrin, D. (2002), " Trust in leadership: Meta_ Analytic Findings and implications for research and practice ", *journal of applied psychology*, vol.87, No.4.

- 33.** Driscoll, J. (1981), " Trust and participate in organization decision _ making as predictor of satisfaction", *working paper, Library of the Massachusetts in institute of technology* .
- 34.** DU, R. Al,S. (2016), Integrating Taoist yin-yang thinking with western nomology, *Chinese management studies, vol.5, No.1.*
- 35.** Duckett, H. &Mcfarlance, E. (2003), " Emotional intelligence and transformational leadership in retailing leadership", *organizational development journal, Vol.24, No.6.*
- 36.** Ellis, K. Zalabak, P. (2014), Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving, *communication Quarterly, Vol.49, No.4.*
- 37.** Farooq, O. Payaud, M. Merunke, D. Florence, P. (2013), "The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms, *Journal of Business Ethics, vol.125, No.4.*
- 38.** Fisher, R. (2000)," Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution" , *School of InternationalService the American University, Vol.6, No.2.*
- 39.** George, G. Miroga, J. Omweri, A. (2013), "Organizational Conflict Management Strategies on Employee Job Satisfaction: A case Study of Nzoia Sugar Company", *Europe Journal of Business and Management, Vol.5, No.3.*
- 40.** Gider, O. Akedere, M. Top, M. (2019), "Organizational trust, employee commitment and job satisfaction in Turkish hospital: implications for public and policy health", *eastern Mediterranean health journal, vol.25, No.9.*
- 41.** Gilaninia, S. Taleghani, M. Taheri, O. (2013), "Impact of trust on creativity of R&D staff", *journal ofbasic and applied scientific research, Vol.3, No.3.*
- 42.** Grill, A, et al, (2010), "Research in brief the relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment", *international journal of contemporary Hospitality Management, Vol.22, No.2.*

- 43.** Groves, K. & LaRocca, M. (2011), "An Empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Springer.
- 44.** Havenga, W. (2013), "Gender and Age Differences in Conflict Management within Small Businesses", *SA Journal of Human Resources Management*, Vol.6, No.1.
- 45.** Helmiati, Abdillah, M. Anita, R. Nofianti, L. Zakaria, N. (2019), "Organizational trust and organizational silence: the factors predicting organizational commitment", *International Journal of Engineering and Technology*, vol.7, No.3.
- 46.** Henkin, A. Ciston, P. Dee, J. (2014), "Conflict Management Strategies of Principals in Site-based Managed School", *Journal of Educational Administration*, Vol.38, No.2.
- 47.** Hon, L. Gruing, J. (1999), "Guidelines for measuring relationships in public relations", Gold stand paper, www.instituteforpr.org.P.3
- 48.** Hotepo, o. Asokere, A. AbdulAzeez, I. Ajemunigbohun, S. (2010), "Empirical Study of The Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria", *Business and Economic Journal*, Vol.20, No.15.
- 49.** Hoy, J. Nault, E. (2002), "Trust: The Mining Ingredient in Assessment", *International Journal of Education*, Vol.18, No.2.
- 50.** Hoy, W. Moren, M. (2000), "The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools: The Omnibus Trust Scales", *Educational and Psychological Research*, vol.5, No.4.
- 51.** Ikeda, A. Veludo_de_olivira, T. Campomar, M. (2005), "Organizational Conflict Perceived by Marketing Executives", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol.10, No.1.
- 52.** Jubran, A. (2017), "Organizational Conflict Among Teachers and The Principals Strategies of Dealing with it from The Teachers Perspective in School of Jordan", *Journal of Education and learning*, Vol.6, No.1.

53. Kath, L. Magley, V. Marmet, M. (2010), "The Role of Organizational Trust in Safety Climates Influence on Organizational Outcomes", *Accident Analysis and prevention*, vol.42
54. Kehinde, O. (2011), "Impact of Conflict Management on Corporate Productivity: Evaluative Study", *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, No.5.
55. Kent, T. (2001), " Four factors of transformational leadership behaviour ", *leadership and organizational development journal*, Vol.22, No.5.
56. Kuhnert, k. & Lewis, p. (1987), " transactional and transformational leadership: A constructive development analysis ", *academy of management review*, Vol.12, No. 4.
57. Lahno, B. (2001)," On the emotional character of trust", *Ethical theory & moral practice*, Vol.4, No.2.
58. Lam, P. Kong, H. (2015),"The Incremental Validity of Organizational Commitment, Organizational Trust and Organizational Identification", *Journal of Vocational Behaviour*, vol.88.
59. Lee, K. (2008), "An Examination Between The Relationship of Conflict Management Style and Employees, Satisfaction", *International Journal of Business and Management*, Vol.3, No.9.
60. Lewis, J. & Weigert, A. (1984), "Trust As a Social Reality Social Forces", *Oxford Journals*, vol. 63, No.4.
61. Liang, C. Sheng, H. Ming, T. (2009), "The Effects of Personality Traits and Conflict Management on Organizational Commitment_ A Case Study of Taiwan Financial Services Personal", *The Journal of International Management Studies*, Vol.4, No.1.
62. Liu, J. et al, (2011), "Does transactional leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy", *journal of organizational change management*, Vol.24, No.3.

63. Malloch, C. (2002). Trusting Organizations: Describing and Measuring Employee_ to_ Employee Relationships, *Nursing Administration Quarterly*, Vol.26, No.3.
64. Mayer, R. Davis, J. & Schoorman, F. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, No.3.
65. Mehrbani, F. DehDezi, A. (2016), "Review of The Effect of Corporate Social Responsibility on Organizational Trust, Job Satisfaction and Customer_ Orientation (case study: private Hospitals of the city Ahvas)", *International Journal of Humanities and cultural studies*.
66. Meyar, S. (2004), "Organizational response to conflict and outcomes", *national association of social workers*, Vol.28, No.3.
67. Michaelis, B. et al, (2010), "Shedding light on followers innovation implementation behaviour the role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative, *journal of Managerial psychology*, Vol.25, No.4.
68. Moorman, C. Deshpande, R. & Zaltman, G. (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, vol.57, No.1.
69. Morgan, R. & Hunt, S. (1994), "The Commitment_ Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol.58, No.3.
70. Murry, p. & Donegan, k. (2003), " Empirical linkages firm competencies and organizational learning", *the learning organization*, Vol.10, No.1,.
71. Naceur, j. & Rasasi, j. (2005), "Transformational leadership and service quality in UAE Hospital", *Managing service quality*, Vol.15, No.1.
72. New, G. (1996), " Reflections: A three_ tire model of organizational competencies", *Journal of managerial psychology*, Vol.11, No.8.
73. Norman, S. Avolio, B. Luthans, F. (2010), "The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness", *Leadership Quarterly*, vol.21, No.3
74. O. Brownell, Eileen. (2000). How to create organizational trust. *Manage*, Vol.52, No.2.

75. Ozgur, G. Tektas, P. (2018), "An Examination of The Correlation Between Nurses, Organizational Trust and Burnout Levels", *Science Direct*, vol.43.
76. Paine, K. (2003), " Guidelines for measuring trust in organization", *Institute for public relations*, www.instituteforpr.P.5.
77. Pillai, R. Schriesheim, C. Williams, E. (1999), " Fairness perceptions and trust as Mediators for transformational and transactional leadership: A two- sample study ", *journal of management*, vol.25, No.6.
78. Porumbescu, G. Park, J. Omsels, P. (2013), " Building Trust: Communication and Subordinate Trusting Public Organizational", *Transylvanian Review Of Administration Sciences*, Vol.4, No.38.
79. Rahim, M. (2007), "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol.13, No.3.
80. Rawlins, B. (2008), " Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust", *BYU Scholars Archive*, vol.2, No.2.
www.iprrc.org.
81. Rawlins, B. (2008), "Measuring The Relationship Between Organizational Transparency and Employee Trust", *public relations journal*, vol.2, No.2.
82. Rotter, J. (1980), "Interpersonal Trust, Trust Worthiness and Gullibility ", *American Psychologist*, Vol.35, No.3.
83. Rotter, J.(1967), "A New Scale for The Measurement of Interpersonal Trust", *Journal of Personality*.
84. Salami, S. (2009), "Conflict Resolution Strategies and Organizational Citizenship Behaviour: The Moderating Role of Trait Emotional Intelligence", *Europ's Journal of Psychology*, Vol.38, No.1.
85. Sanders, K. Schyns, B. (2016), " trust, conflict and cooperative behaviour ", *Emerald group publishing limited*, vol.35, No.5.
86. Santoro, m. (2003), " Beyoned codes of conduct and monitoring: An organizational integrity to global practices", *Human Rights*, vol.25, No.2.

- 87.** Schoenfeldt, L. Jansen, K. (1997), " Methodological requirements for studying creativity in organizations", *The journal of creative behaviour*, Vol.31, No.1.
- 88.** Schuster, p. (1994), "Transforming your leadership style", association management, Vol.46, No.1.
- 89.** Shanker, B. & Kenneth, K. (1997), "The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination", *The academy of management review*, Vol.22, No.1, pp. 30_45.
- 90.** Shockley, Z. Pamela, E. Kathaleen&Winograd, G. (2000),"Organizational Trust: What it Means, Why it Matters?", *Organizational Development Journal*, Vol.18, No.4.
- 91.** Stikin, S. Roth, N. (1993), " Explaining the limited effectiveness of legalistic (Remedies) for trust, distrust, *organizational science*, Vol.4, No.3.
- 92.** Straiter, K. (2005),"The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and Their Organizational on Job Satisfaction and Organizational Commitment", *International Journal of leadership studies*, Vol.13, No.1.
- 93.** Subramaniam, A. Othman, R. Sambasivan, M. (2010), " Implicit leadership theory among Malaysian managers: impact of the leadership expectation gap on leader- member exchange quality ", *leadership & organization development journal*, Vol.3, No.4.
- 94.** Tong, S. (2015), "Financial Communication in initial public Offerings: Risk Estimate in The Interplay of Organizational Trust, Organizational Reputation and Media Influences", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.20, No.1.
- 95.** Uen, J. et al, (2012), "Transformational leadership and branding behaviour in Taiwanese hotels", *international journal of contemporary hospitality management*, Vol.24, No.1.
- 96.** Usoro, A. Sharratt, M. Tsui, E. Shekhar, S. (2007), " Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice", *knowledge management research & practice*, Vol.11, No.6.

- 97.** Waston, M. (2005), " Can there be just one trust? A cross – disciplinary identification of trust definitions and measurement ", www.instituteforpr.com.
- Whitener, E. Brodt, S. Korsgaard, M. Werner, J. (1998), "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trust worthy behaviour", *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3.
- 98.** Yilmaz, K. (2008), "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools", *Journal of Applied Sciences*, Vol.8, No.12.
- 99.** Zaheer, A. Mcevily, W. &Perrone, V. (1998)," Does Trust Matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *organization science*, Vol.9, No.2.
- 100.** Zand, D. (1972), "Trust and managerial problem solving, administration science quarterly, Vol.17, No.1.

الملاحق

سيدتي الفاضلة سيدي الفاضل

في إطار إنجاز بحث علمي لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تحت عنوان: " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لزيادة الثقة التنظيمية ". أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المكون من المحاور الأساسية للدراسة ويحتوي كل محور على فقرات فرعية تتضمن مجموعة من العبارات الخاصة بتلك الفقرة، وهي متنوعة وقادرة على تغطية محاور الدراسة بتكاملها مع بعضها من حيث المضمون والمعنى. راجينا تفضلكم بالقراءة لجميع الفقرات بعناية، نظراً لما هو معهود فيكم من خبرة ودراية علمية في مجال الدراسة. وأحيطكم علماً بأن معلوماتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، لذا لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة وأخيراً نشتم جهودكم وتعاونكم لخدمة البحث العلمي .

الباحثة: سي مر علي

المحور الأول: البيانات الشخصية

ضع العلامة x في الخانة المناسبة:

- 1- الجنس: أنثى () ذكر ()
- 2- العمر: أقل من 30 () من 30 إلى أقل من 40 ()
من 40 إلى أقل من 50 () من 50 سنة فأكثر ()
- 3- المستوى التعليمي : ثانوية وما دون () جامعي () دراسات عليا ()
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات ()
من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة () من 20 سنة فأكثر ()

المحور الثاني: الصراع التنظيمي:

"لا تعمل المنظمة بكفاءة وفعالية إلا بوجود تفاعل وتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات المختلفة وينتج عن هذا التفاعل بعض الاختلافات في وجهات النظر أو ما يسمى بالصراعات التنظيمية، فالصراع التنظيمي عملية التعبير بعدم الرضا أو تعبير عن خلاف في الأهداف والتوقعات غير المحققة ضمن المنظمة".

المحور الثالث: الثقة التنظيمية

هي: "توقعات ومعتقدات ومشاعر الفرد الإيجابية التي يحملها الفرد تجاه المنظمة التي ينتمي إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة".

✓ فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أثر استراتيجيات الصراع التنظيمي.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة
1-	تحاول الإدارة التعاون من أجل فهم حقيقة الصراع.					
2-	تحاول الإدارة تقديم أكبر قدر من المساعدة للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل القائمة.					
3-	يحاول المدير التوصل إلى حل مفيد لأطراف الصراع.					
4-	يجمع المدير بين خبرته وخبرات الآخرين لحل الخلاف.					
5-	يسعى المدير إلى زرع روح الفريق الواحد في العمل.					
6-	تستخدم الإدارة الخبرة العلمية والعملية لجعل الأفراد العاملين في العمل يتقبلون الأفكار.					
7-	تؤهل سلطة المدير ونفوذه لترويج الأفكار والقرارات التي يسعى لتحقيقها.					
8-	ينفذ المدير اللوائح والتعليمات القانونية في إدارة الصراع.					
9-	يجبر المدير الآخرين على قبول الحل الذي يعتبره مناسباً لمصلحة العمل.					
10-	يرفض المدير تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة.					
11-	تتجنب الإدارة مواجهة الصراعات التي تحصل في المنظمة.					
12-	يتجنب المدير أخذ مواقف معينة يمكن أن تثير الجدل.					
13-	ينسحب المدير عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها.					
14-	يتجنب المدير المناقشة المفتوحة بشأن الخلافات.					
15-	تحاول الإدارة أن لا تجرح مشاعر الآخرين.					
16-	تقوم الإدارة بإشراك الآخرين في المشكلة لنتمكن كلنا من الوصول إلى حلها.					
17-	يحاول المدير إيجاد موقف توفيقي بين الأطراف المتصارعة.					
18-	يفتح المدير مجالاً للمواجهة بين المتصارعين لتبادل الآراء.					
19-	يستخدم المدير طرائق متنوعة يراها صالحة لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين.					
20-	يركز المدير على المصالح المشتركة للأطراف المتصارعة.					
21-	يتبع المدير أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى القرار السليم.					
22-	يشجع المدير فكرة إبداء الرأي والتعبير بكل صراحة.					

					يتقاضي المدير الغضب أمام العمال.	-23
					يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الخلافات.	-24
					يعمل المدير على تهيئة المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية.	-25
					يعاملني المدير المباشر بتعاطف خاصة في الظروف الصعبة.	-26
					يفسح لي المدير المباشر المجال لطرح أفكار جديدة في العمل.	-27
					يتنازل المدير عن بعض صلاحياته في العمل.	-28
					يفسح المدير المجال للأفراد العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات دائماً.	-29
					يراعي المدير قدراتي في العمل عند توزيع المهام.	-30
					يميل المدير إلى السيطرة على جميع السلطات في يده.	-31
					المدير عديم الثقة في ذكاء الآخرين.	-32
					ينظر المدير للعاملين على أنهم آلات يحركها كما يشاء.	-33
					يهتم المدير فقط بما يجب عمله دون الاهتمام بمشاكلي.	-34
					يصدر المدير الأوامر والتعليمات الخاصة بكل تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها.	-35
					فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أثر الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة.	
					تتوفر الخبرة الكافية لدى المدير.	-36
					يتصف أسلوب المدير بالوضوح والثبات النسبي في أدائه لعمله.	-37
					تؤثر الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في مصداقية المعلومات المتبادلة بينهما.	-38
					يخفي المدير المعلومات اللازمة لسير العمل.	-39
					تشعر بالرضا من مهارات المدير المباشر في العمل.	-40
					تتبادل المعلومات الهامة التي تساعد في أداء الأعمال بشكل جيد مع زملائك.	-41
					يقدمون زملاء العمل لك العون بعيداً عن الكسب المادي.	-42
					يؤدي فقدان الثقة في المعلومات بين المدير والعاملين إلى ضعف الاتصال بينهما.	-43
					يعمل جميع العاملون مع بعضهم البعض بروح الفريق الواحد.	-44
					ينعكس فقدان الثقة بين المدير وبقية العاملين سلباً على قوة التنظيم في المنظمة.	-45
					تتصف السياسات الإدارية في المنظمة بوضوح قواعدها.	-46
					تتبع في المنظمة سياسات إدارية ملائمة لأهداف المنظمة.	-47

					تتعامل الإدارة العليا بنزاهة مع كافة العاملين.	-48
					تعتبر الثقة في الإدارة العليا عن القوة التنظيمية.	-49
					تهتم المنظمة بأمور أفرادها.	-50
					تهتم المنظمة بمصلحة وخير موظفيها ليس فقط تهتم بمصالحها.	-51
					تمتلك المنظمة رؤية مستقبلية لمواجهة التحديات.	-52
					تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.	-53
					تمتلك المنظمة خبرات ومهارات علمية قوية.	-54
					تتصف المنظمة بالاحترافية في أداء أعمالها.	-55
					تتصف المنظمة بالالتساق في تعاملها مع موظفيها.	-56
					تسعى المنظمة إلى الوفاء بوعودها.	-57
					تتعامل المنظمة مع الأفراد بشكل عادل.	-58
					تمنح المنظمة الحوافز بشكل عادل.	-59
					تقوم المنظمة بعملية الترقية بشكل عادل.	-60
					تأخذ المنظمة آراء الأفراد العاملين عند اتخاذ أي قرار.	-61

اختبار جوهريه الفروق في مواقف المبحوثين(الاختبارات اللامعلمية):

إن اختبار T-Student لفروق المتوسط الحسابي عن القيمة المعتدلة يشترط أن تكون البيانات (المتغيرات) من النمط المستمر (متغيرات مستمرة وليست منقطعة) كما يشترط التوزيع الطبيعي، وبناء عليه فإن الاختبار الأمثل لجوهريه الفرق في مواقف المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان يتم من خلال الاختبارات اللامعلمية والتي تختبر احتمالية أن يكون الفرق الظاهر في الأجوبة عن الاعتدال فيما إذا كانت هذه الاحتمالية متساوية (50% لكل جهة (أقل من 3 وأكبر من 3))، بمعنى هل إن احتمالية أن يكون متوسط لأجوبة عن الفئات الأقل من (3 - الحياد) متساوي مع احتمالية أن تكون أعلى من الحياد، .

والفرضية الإحصائية التالية تعبر عن هذا الاختبار:

احتمال تحقق الفئات الأقل من (3) يساوي احتمال تحقق الفئات الأعلى من (3): H_0

احتمال تحقق الفئات الأقل من 3 تختلف عن احتمال تحقق الفئات الأعلى من 3: H_1

وبشكل آخر فإن قبول فرضية عدم السابقة يعني أن المتوسط الظاهري لا يختلف بشكل جوهري عن 3 وربطاً مع الجدول السابق (متوسطات الأجوبة عن كل فئة) والذي كان أعلى من 3 فإن رفض فرضية عدم يعني أن هذا الفرق عن القيمة المعتدلة هو فرق جوهري ودال إحصائياً لأن رفض فرضية عدم يعني أن احتمال وقوع الإجابة في المستوى الأدنى من الحياد (عدم الموافقة) يختلف عن احتمال وقوع الإجابة في المستوى الأعلى (الموافقة) والفرق الظاهر للمتوسط عن القيمة 3 هو فرق جوهري ودال إحصائياً.

الجدول التالية تظهر نتيجة اختبار هذه الفرضية بالنسبة لكل عبارة من عبارات الاستبيان ولكل محور من محاوره:

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories defined by حلول الإدارة النحلون من أجل فهم حقيقة الصراع. ≤ 3.000 and > 3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
2	The categories defined by حلول الإدارة تقديم أكبر قدر من المساعدة للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل القائمة. ≤ 3.000 and > 3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.480	Retain the null hypothesis.
3	The categories defined by حلول المدير التوصل إلى حل مفيد لأطراف الصراع. ≤ 3.000 and > 3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.005	Reject the null hypothesis.
4	The categories defined by جميع المدير بين خبرته وخبرات الآخرين لحل الخلاف. ≤ 3.000 and > 3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
5	The categories defined by يسعى المدير إلى دمج روح الفريق الواحد في العمل. ≤ 3.000 and > 3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
6	The categories defined by تستخدم الإدارة الخبرة العلمية والعملية لجعل الأفراد العاملين في العمل يتفكرون. ≤ 3.000 and > 3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
7	The categories defined by تؤهل سلطة المدير ونفوذه لترويج الأفكار والقرارات التي يسعى لتحقيقها. ≤ 3.000 and > 3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
8	The categories defined by ينفذ المدير اللوائح والتعليمات القلوية في إدارة الصراع. ≤ 3.000 and > 3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
9	The categories defined by يجبر المدير الآخرين على قبول الحل الذي يعتبره مناسباً لمصلحة العمل. ≤ 3.000 and > 3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
10	The categories defined by يرفض المدير تقديم تدابير لأطراف المتصارعة. ≤ 3.000 and > 3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
11	The categories defined by تتجنب الإدارة مواجهة الصراعات التي تحصل في المنظمة. ≤ 3.000 and > 3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.001	Reject the null hypothesis.
12	The categories defined by يتجنب المدير أخذ مواقف معينة يمكن أن تثير الجدل. ≤ 3.000 and > 3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
13	The categories defined by يتسحب المدير عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها. ≤ 3.000 and > 3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.

14	The categories defined by يحتاج المدير المتفهمة المفوعة بشك الخلافات 3.000=> and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
15	The categories defined by تحاول الإدارة أن لا تخرج مشاعر الآخرين 3.000=> and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
16	The categories defined by تقوم الإدارة بإشراك الآخرين في المشكلة لضمان كلاً من الوصول إلى حلها 3.000=> and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
17	The categories defined by يحاول المدير إيجاد موقف توفيقى بين الأطراف المتصارعة <=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
18	The categories defined by يفتح المدير مجالاً للمواجهة بين المتصارعين لبدل الآراء <=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.480	Retain the null hypothesis.
19	The categories defined by يستخدم المدير طرائق متنوعة براها صلاحية لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين 3.000=> and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.005	Reject the null hypothesis.
20	The categories defined by يركز المدير على المصالح المشتركة للأطراف المتصارعة <=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
21	The categories defined by يتبع المدير أسلوب الأخذ والعطاء للوصول إلى القرار السليم <=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
22	The categories defined by يشجع المدير فكرة إبداء الرأي والتعبير بكل صراحة 3=> 000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
23	The categories defined by يتفادى المدير الغضب أمام العمال 3.000=> and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
24	The categories defined by يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الخلافات 3.000=> and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
25	The categories defined by يعمل المدير على تهيئة المناخ المناسب للحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية 3.000=> and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
26	The categories defined by يعاملنى المدير المباشر بتعاطف خاصة في الظروف الصعبة 3.000=> and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
27	The categories defined by يفصح لي المدير المباشر المجال لطرح أفكارى الجديدة في العمل 3.000=> and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.001	Reject the null hypothesis.

28	The categories defined by بتدارك المدير عن بعض صلاحياته في العمل. $3.000 \leq$ and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
29	The categories defined by يفسح المجال للأفراد العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات دائماً. $3.000 \leq$ and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
30	The categories defined by يراعي المدير هدرائي في العمل عند توزيع المهام. $3.000 \leq$ and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
31	The categories defined by يميل المدير إلى السيطرة على جميع السلطات في يده. $3 \leq$ and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
32	The categories defined by المدير عديم الثقة في ذكاء الآخرين. $3.000 \leq$ and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
33	The categories defined by يخطر المدير للعاملين على أنهم آلات يحركها كما يشاء. $3 \leq$ and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
34	The categories defined by يهتم المدير فقط بما يجب عمله دون الاهتمام بمشاكله. ≤ 3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
35	The categories defined by يصدر المدير الأوامر والتعليمات الخاصة بكل تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها. $3.000 \leq$ and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
36	The categories defined by تتوفر الخبرة الكافية لدى المدير. $3.000 \leq$ and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
37	The categories defined by يكتسب أسلوب المدير بالوضوح والثبات التسمي في أدائه لعمله. $3.000 \leq$ and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
38	The categories defined by تؤثر الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في مصداقية المعلومات المتبادلة بينهما. $3.000 \leq$ and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
39	The categories defined by يخفي المدير المعلومات اللازمة لسير العمل. $3.000 \leq$ and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
40	The categories defined by تشعر بالرضا من مهارات المدير المباشر في العمل. $3 \leq$ and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
41	The categories defined by تتبادل المعلومات الهامة التي تساعد في أداء الأعمال بشكل جيد مع زملائه. $3.000 \leq$ and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.

42	The categories defined by يقومون رملاء العمل لك العون بعيداً عن الكسب المادي. ≥ 3 . 000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
43	The categories defined by يؤدي فقدان الثقة في المعلومات بين المدير والعميل إلى ضعف الاتصال بينهما. ≥ 3 . 000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
44	The categories defined by يعمل جميع العاملين مع بعضهم البعض بروح الفريق الواحد. ≤ 3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.001	Reject the null hypothesis.
45	The categories defined by يمكن فقدان الثقة بين المدير وبقية العاملين سلباً على قوة التنظيم في المنظمة. ≥ 3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
46	The categories defined by تكسب السياسات الإدارية في المنظمة بوضوح فواعدها. ≤ 3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
47	The categories defined by تتيح في المنظمة سياسات إدارية ملائمة لأهداف المنظمة. ≤ 3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
48	The categories defined by تتعامل الإدارة العليا بدرجة مع كافة العاملين. ≥ 3 . 000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
49	The categories defined by تثير الثقة في الإدارة العليا عن القوة التنظيمية. ≥ 3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
50	The categories defined by تهتم المنظمة بلمور أفرادها. ≥ 3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
51	The categories defined by تهتم المنظمة بمصلحة وخير موظفيها ليس فقط تهتم بمصالحها. ≤ 3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
52	The categories defined by تمتلك المنظمة رؤية مستقبلية لمواجهة التحديات. ≥ 3 . 000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
53	The categories defined by تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها. ≥ 3 . 000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
54	The categories defined by تمتلك المنظمة خبرات ومهارات علمية قوية. ≥ 3 . 000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.001	Reject the null hypothesis.
55	The categories defined by تكسب المنظمة بالاحترافية في أداء أعمالها. ≥ 3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.

56	The categories defined by تتصف المنظمة بالانتماء في تعاملها مع موظفيها. >=3 . 000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
57	The categories defined by تسعى المنظمة إلى الوفاء بوعودها. >=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
58	The categories defined by تتعمل المنظمة مع الأفراد بشكل عادل. >=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
59	The categories defined by تمنح المنظمة الحوافر بشكل عادل. >=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
60	The categories defined by تقوم المنظمة بعملية الترقية بشكل عادل. >=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
61	The categories defined by تأخذ المنظمة آراء الأفراد العاملين عند اتخاذ أي قرار. >=3 . 000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
62	The categories defined by استراتيجية التعاون >=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
63	The categories defined by استراتيجية القوة >=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
64	The categories defined by استراتيجية التجنب >=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
65	The categories defined by استراتيجية المواجهة >=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
66	The categories defined by استراتيجية التسوية >=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
67	The categories defined by النمط القيادي التحويلي >=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
68	The categories defined by النمط القيادي التبادلي >=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
69	The categories defined by الثقة في المشرف >=3.000 and >3.000 occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.

70	The categories defined by الثقة في رملاء العمل $3.000 \leq >3.000$ occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
71	The categories defined by الثقة في الإدارة العليا $3.000 \leq >3.000$ occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
72	The categories defined by الثقة المطلقة $3.000 \leq >3.000$ occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
73	The categories defined by الجدارة التنظيمية $3.000 \leq >3.000$ occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
74	The categories defined by الراحة التنظيمية $3.000 \leq >3.000$ occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.
75	The categories defined by البنية الحسنة $3.000 \leq >3.000$ occur with probabilities 0.5 and 0.5.	One-Sample Binomial Test	.000	Reject the null hypothesis.

من إعداد الباحثة باستخدام SPSS

تشير الجداول السابقة بأن الفرق الظاهر عن القيمة المعتدلة (3) هو فرق جوهري ودال إحصائياً عن كل العبارات باستثناء العبارتين التاليتين:

- تحاول الإدارة تقديم أكبر قدر ممكن من المساعدة للحصول على الحلول للمشاكل القادمة.
 - يفتح المدير مجالاً للمواجهة بين المتصارعين لتبادل الآراء.
- فقد كان مستوى المعنوية المقابل لاختبار هذه الفرضية أكبر من مستوى الدلالة النظري 0.05 مما يعني قبول فرضية العدم وبالتالي فموقف المبحوثين من هاتين العبارتين لم يكن محسوماً بالموافقة أو عدم الموافقة على نقيض بقية العبارات،
- والجدولين التاليين يظهران نتيجة اختبار نفس الفرضية بالنسبة للمحاور:

وكما يبدو من الجدولين السابقين فإننا نرفض فرضية العدم القائلة بتساوي احتمال تساوي الفئات الأدنى من 3 مع الفئات الأعلى من 3 من حيث الفرصة في الحدوث مما يعني أن الفرق الظاهر (الأعلى من 3) في متوسطات الأجوبة عن جميع المحاور هو فرق معنوي وذو دلالة إحصائية بمعنى أن المبحوثين جميعاً موافقين على هذه المحاور باحتمال أكبر من عدم الموافقة.