

تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية لإدارة فرق العمل
بالمؤسسات الجامعية فى ضوء مدخل الثقة التنظيمية
(بالتطبيق على جامعة بورسعيد)

إعداد

د عبير فتحي أبوسليمة.

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية - قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة بورسعيد

DOI : 10.12816/0055869

مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور .
المجلد العاشر - العدد الرابع - الجزء الثالث - (أ) - لسنة ٢٠١٨

تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية فى ضوء مدخل الثقة التنظيمية (بالتطبيق على جامعة بورسعيد)

د. عبير فتحى أبوسليمة

DOI : 10.12816/0055869

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادات الأكاديمية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية ، وتطويرها فى ضوء مدخل الثقة التنظيمية . وقد تكونت العينة النهائية للدراسة من (١٠٠) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد وطبق عليهم استبانة من إعداد الباحثة مكونة من خمسة محاور ، اشتملت على ممارسات : القيادات الأكاديمية لإدارة فرق العمل فى ضوء مدخل الثقة التنظيمية عبر مراحل تكوين وإدارة الفريق . وقد اسفرت نتائج الدراسة عن تحقق ممارسات القائد الأكاديمي لإدارة فرق العمل فى ضوء مفهوم الثقة التنظيمية بجامعة بورسعيد بوجه عام بمتوسط مرجح باتجاه (أحيانا) ، وان كان تحقق البعد الأول (ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة التكوين) أعلى رتبة فى قيم المتوسطات المرجحة بمتوسط مرجح بلغ (٢,٢١) ، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بكل من الكليات النظرية والكليات العملية لصالح الكليات العملية . بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس تتعلق بالدرجة العلمية ، وقد قدمت الدراسة مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير ممارسات القيادات الأكاديمية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية فى ضوء مدخل الثقة التنظيمية .

Developing the Practices of Academic Leaderships to Manage Work Teams in University Institutions in the Light of the Organizational Trust Approach: Port Said University as a Model

Dr. Abeer Fathy Abu Salima¹

Abstract

The study aimed to identify the practices of academic leaderships for managing work teams in university institutions, and to develop these practices in light of the organizational trust approach. The sample study consisted of 100 faculty members at Port Said University. A questionnaire, prepared by the researcher and consisting of five dimensions, was applied to the subjects, including the practices of academic leaderships to manage work teams in light of organizational trust approach through the stages of team formation and management. The results showed the achievement of the academic leader's practices for managing work teams in light of the concept of organizational confidence at Port Said University in general with a weighted mean in the direction (sometimes), even if the first dimension (the academic leader's practices in the training phase) achieved the highest rank in the weighted average values with a weighted mean of (2.21). The results also showed that there are statistically significant differences between the faculty members in both theoretical colleges and practical colleges in favor of the practical ones. However, the results showed that there are no statistically significant differences between faculty members related to the academic degree. The study presented a set of proposed mechanisms for developing academic leadership practices to manage work teams in university institutions in light of the organizational trust approach.

Keywords: academic leaderships, organizational trust approach, work team, practices of academic leaderships

* Lecturer of comparative education and educational administration

Department of comparative education and educational administration

Faculty of Education – Port Said University

مقدمة

من أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات نحو تبنيها في إدارة وتنظيم أعمالها أسلوب فرق العمل، والذي يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، لما له من أثر إيجابي في زيادة كفاءتها وتخفيض نسبة أخطاء الأداء واستثمار الوقت وسرعة حل المشكلات واتخاذ القرارات. (النويقة، ٢٠١٤، ٤٢٧)

وان كانت هناك ضرورة لدعم أسلوب فريق العمل بوجه عام فهناك ضرورة ملحة لتبنى هذا الأسلوب بالمؤسسات الجامعية بوجه خاص؛ لأسباب ترجع لطبيعة العمل الجامعي من جهة والملاءمة القصوى لتنفيذ مهامه الوظيفية المتعددة بأسلوب الفرق وما يحققه أسلوب فرق العمل من فوائد لبيئة العمل من جهة أخرى.

ففرق العمل تمكن المؤسسات الجامعية من انجاز أهدافها بفاعلية، كما تتيح لأعضائها فرصة للابتكار والإبداع من خلال مشاركتهم برفع مستوى أداء مؤسساتهم في تجاوبها مع التغيير وضغوط التنافس، لما يتيح العمل الفريقي من تقليل الوقت المستنفذ في التطوير، والمرونة العالية للتعامل مع الضغوط الخارجية الممثلة في القوى المجتمعية والقوانين واللوائح الرسمية، والقدرة على الاستجابة للمتغيرات والتحديات العالمية (الحوامده والعضايله، ٢٠١٢، ١٦٨ - ١٦٧).

كما تعد فرق العمل عنصرا فاعلا في نجاح العمل الإداري بسبب مساهمتها في فاعلية التخطيط الاستراتيجي، والقدرة العالية على اتخاذ القرار وتوفير قيمة مضافة للمؤسسة الجامعية حيث تتجاوز نتائج أدائها مجموع المساهمات الفردية للقادة والأعضاء في تحقيق الأهداف، وهناك العديد من الأنشطة الجامعية التي تطلب وجود فرق عمل مثل تداول المعلومات وتشاركها

- ومناقشة المشكلات ، وتقييم الأداء ، وصنع القرار بكافة جوانب العمل التنظيمي وما يتعلق بالاستراتيجيات المستقبلية (Midthaug, 2017, 11)
- وبرغم أهمية فرق العمل بالمؤسسة الجامعية إلا أن واقع إدارة المؤسسات الجامعية المصرية يشير إلى أنها لا زالت تعاني من مشكلات عديدة تعوق إدارة فرق العمل وخاصة فيما يتعلق بالممارسات القيادية مما ينعكس على فعالية أداء فرق العمل، ومن أهم هذه المشكلات (حرب ، ٢٠١٠، ٢١٠-٢١٣) :
١. إن متطلبات شغل المهام القيادية بالمؤسسات الجامعية تتصف بالعمومية ، ولا تتضمن شرط الاعداد والتأهيل أو الحصول على دورات تدريبية فى مجال الإدارة الجامعية .
 ٢. ضعف البرامج التدريبية لتنمية القدرات الإبداعية وقلتها على أهميتها لتحقيق التمكين الإدارى كممارسة مهمة للعمل القيادي .
 ٣. غياب التوصيف الدقيق للمهام الإدارية فى الجامعات المصرية مما يعوق وضوح الرؤية لدى القيادات.
 ٤. قصور فى تطبيق الأساليب التكنولوجية فى الإدارة الجامعية مما يفقد جانبا مهما من جوانب الثقة التنظيمية فى قدرة المؤسسة الجامعية على التطوير ومواجهة تحديات التنافس .
 ٥. قلة تفويض السلطة فى الإدارة الجامعية ، رغم أهميتها على مستوى تكوين فرق العمل ودعم البيئة الأكاديمية بصف قيادى قادر على تحمل المسؤولية .
 ٦. ضعف قنوات الاتصال الأفقية والرأسية الصاعدة والهابطة مما يمثل عائقا أمام فرق العمل وتحديا لمبدأ الشفافية وتداول المعلومات.
 ٧. وجود سلسلة طويلة من المستويات الإدارية ، مما أدى إلى تعقد التنظيم الإدارى الجامعى ، وإعاقة للعمل الإبداعى وتعقيد العمل الفريقي .
- مما سبق يتضح وجود عديد من المشكلات التى تتعلق بقيادة فرق العمل فى الوقت المنوط بها دعمه وتهيئة عوامل النجاح له بالبيئة الجامعية ، مما يستوجب البحث عن مدخل يحقق الثقة بين كافة أطراف فريق العمل ويضمن

فاعلية الأداء فى مناخ يسوده الثقة، و يضمن تحقيق أهداف الأفراد بجانب أهداف المؤسسة ، ليشعر كل عضو من أعضاء الفريق بالاهتمام من قبل الآخر ويساند بعضهم البعض وذلك هو واحد من أهم الأسس التي يقوم عليها الفريق حتى يعملون بشكل جماعى وللصالح العام مع التأكيد على القيم الإنسانية (عبده ، ١٤٣٠ ، ٢٤-٢٥)

ولقد صارت النظريات المعاصرة تركز على الإنسان وتهتم بالمشاعر والآراء والقيم والثقافة ، واصبح هناك تصورا للحياة التنظيمية للأفراد يركز على الاهتمام باحتياجاتهم ويؤكد ذلك وجود اهتمام بالقيم الانسانية فى الإدارة ، كما هو الحال فى الحياة الاجتماعية. فأصبحت الحاجة إلى الثقة أحد أهم احتياجات العاملين ، فهرم الاحتياجات لماسلو ، المعروف باسم "التسلسل الهرمي للاحتياجات وفق نظرية الدوافع" يشير الى أن الثقة تمثل الحاجة الثانية الأكثر أهمية بعد الاحتياجات الفسيولوجية (Kürşad & Altinkurt, 2012, 12) .

ويعد مدخل الثقة التنظيمية مدخلا حاسما لحل المشكلات الإدارية. ولذلك على المنظمات أن تنظر إلى الثقة كأصل اقتصادي وتشجع المنظمات على تبني استراتيجية الاستثمار في الثقة بناء على معايير تتفق مع تحقيق عائد جيد على الاستثمار (14 ، Samuel ، 2004) . حيث تحقق لثقة التنظيمية التكامل والفاعلية التنظيمية ؛ إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكانا مميزا من دون وجود الثقة بين أفرادها ، ومن أهم عوائد ترسيخ الثقة التنظيمية فى دعم فرق العمل (العمرو و المحاسنة ، ٢٠١٧ ، ٢٠٦) :

١. تحفيز الأعضاء لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية من خلال تشجيع تبادل المعلومات والخبرات .

٢. تشجيع الأعضاء على تجنب السلوك الانتهازي وترسيخ التعاون بينهم وتفعيل الاتصال المفتوح والحد من الصراعات.

٣. تيسير الانفتاح وقبول النقد وزيادة القدرة على التنبؤ، وتيسير عمل الإدارة على مواجهة المخاطر والأزمات .

٤. تعزيز القدرة على التكيف و إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات ووجهات النظر بحرية وموضوعية والعمل على تفويض الصلاحيات، وحسن استخدامها .

٥. تقبل التجديد والسعى للتطوير دون خوف أو معارضة ، وتحقيق الرضا الوظيفي والتميز وارتفاع الروح المعنوية.

كما تعكس الثقة التنظيمية في الجامعات التزاما نفسيا لا يخضع للقوانين وانما يقوم على ايمان كل طرف بقدرات الآخر، مما يسمح بزيادة فرص تبادل الخبرات والأفكار والآراء بين جميع المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم . ولاشك أن الثقة والإنتاجية يسيران جنبا إلى جنب في المؤسسات التعليمية ، إذ تعمل الثقة التنظيمية على ترسيخ الإيمان بقدرات الأعضاء وتقديرها ، وارتفاع مستويات أدائهم التدريسي والأكاديمي، وذلك من خلال ارتفاع الدافعية الوظيفية لديهم ، والتي من شأنها تحريك سلوكيات الفرد وتنشيطها نحو العمل بأقصى طاقاته لإشباع حاجة معينة خاصة بالفرد أو بأدائه الوظيفي، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة (الرشيدي و سلامة ، ٢٠١٥ ، ١٣٤)

بالإضافة لما سبق تعد الثقة التنظيمية عنصرا أساسيا في فاعلية فرق العمل . فالعمل سويا مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم لتمكينهم من إنجاز أهدافهم الشخصية والأهداف التنظيمية للمؤسسة ، كما أن الثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى ولتضمن كافة الفعاليات الإدارية وتكمن أهمية الثقة في كونها تعمل على تحقيق الاهداف بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية و تسهل عمل الإدارة، و تسهل فرصة مواجهة المخاطر والاستغلال الفعال للموارد ، ومن ثم التأثير على كافة أنشطة المؤسسة (العمرو و المحاسنة ، ٢٠١٧ ، ٢١٣-٢١٤) ،

من هنا كانت مشكلة الدراسة الحالية حول كيفية تطوير الممارسات القيادية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية فى ضوء مدخل الثقة التنظيمية .

مشكلة الدراسة :

نظرا لما تختص به المؤسسات الجامعية من أدوار متعددة ومهام كثير ومتداخلة أصبحت الحاجة ملحة الى تفعيل الممارسات القيادية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية ، الا أن واقع العمل الجامعي وما يعتريه من مشكلات يدفع نحو البحث عن مدخل لترسيخ الثقة بالبيئة الجامعية وتدعيم فرق العمل بها ، ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة الحالية فى السؤال الرئيسى :

كيف يمكن تطوير الممارسات القيادية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية فى ضوء مدخل الثقة التنظيمية؟

ويندرج تحت هذاالسؤال التساؤلات التالية :

١. ما الاطار الفكرى لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية ؟
٢. ما الإطار الفكرى لمدخل الثقة التنظيمية بالبيئة الجامعية ؟
٣. ما واقع الممارسات القيادية لإدارة فرق العمل بالكليات فى جامعة بورسعيد؟
٤. كيف يمكن تطوير الممارسات القيادية لإدارة فرق العمل بكليات جامعة بورسعيد فى ضوء مدخل الثقة التنظيمية؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى :

١. رصد واقع ممارسات القيادات الأكاديمية لإدارة فرق العمل بكليات جامعة بورسعيد .
٢. تحديد أوجه الاستفادة بمدخل الثقة التنظيمية وتوظيفها فى دعم وتطوير الممارسات القيادية لإدارة فرق العمل بكليات جامعة بورسعيد .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فى أهمية موضوعها من حيث :

- أهمية فرق العمل عامة والضرورة الملحة لتفعيلها فى المؤسسات الجامعية

● أهمية مدخل الثقة التنظيمية في دعم فرق العمل وتحقيق الفوائد المرجوة منه بالمؤسسات الجامعية خاصة بجامعة بورسعيد محل الدراسة باعتبارها جامعة اقليمية حديثة نسبيا وفي حاجة الى ارساء وتدعيم الثقة التنظيمية ببيئة العمل الجامعي .

● إمكانية إفادة قادة فرق العمل الأكاديمية بكليات جامعة بورسعيد بتطوير الممارسات القيادية لإدارة فرق العمل في ضوء مدخل الثقة التنظيمية.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله "وصف الظاهرة موضوع الدراسة متمثلة في الممارسات القيادية لإدارة فرق العمل بكليات جامعة بورسعيد ، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها بالاعتماد على الاستبانة ، وتحليلها لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج يمكن تفسيرها في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :

تتمثل الحدود الموضوعية في الممارسات التي يقوم بها قادة الفرق الأكاديميين بالمؤسسات الجامعية والتي تنم عن تحقق الثقة التنظيمية في مراحل عمل الفريق

الحدود البشرية :

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد نظرا لمعايشة الباحثة لممارسات العمل الإداري بها وامكانية التوصل الى بيانات واقعية وملموسة .

الحدود الزمنية : تتحدد بالفترة التي استغرقتها الدراسة .

مصطلحات الدراسة

تتمثل اهم مصطلحات الدراسة الحالية فيما يلي :

(١) إدارة فرق العمل :

تعرف الإدارة لغة في المعجم الوسيط الإدارة من (أدار) أدار فلانا الأمر طلب منه أن يفعل وأدار الشيء جعله يدور وأدار التجارة تعاطاها و تداولها من دون تأجيل وأدار الرأي و الأمر أحاط بهما (معجم الوسيط، ٢٠٠٤، ٣٠٢) كما يعرف الفريق لغة بأن(الفريق) الطائفة من الناس أكبر من الفرقة (معجم الوسيط ، ٢٠٠٤ ، ٦٨٦) ، و يعرف "Fapohunda" الفريق بأنه مجموعة من الأشخاص الذين يعملون من أجل تحقيق هدف مشترك لديهم التزام نحوها ويتحملون المسؤولية المتبادلة بينهما و العمل الجماعي في وئام لتحقيق الأهداف التنظيمية ، حيث تحدد الأدوار لكل عضو في المنظمة ، ليمنه مواجهة التحديات واجراء التحسينات بشكل تدريجي. (Fapohunda, 2013, 2-3) ، ويشير "النويقة " إلى أن مفهوم فريق العمل " أكثر من مجرد مجموعة أفراد ، فريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة، ويلتزم بتحقيق أهداف مشتركة ، ومسئولية الفريق مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية (النويقة ، ٢٠١٤ ، ٤٣٢).

وتتخذ الدراسة الحالية تعريفا اجرائيا لإدارة فرق العمل بأنها : عملية توظيف قدرات ومهارات مجموعة أفراد للعمل معا فى جماعة تم انشاؤها لتنفيذ مهام محددة ، تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل والاعتماد المتبادل بينهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة .

(٢) الثقة التنظيمية :

تعرف الثقة لغة بأنها من (وثق) بفلان (يثق) ثقة وموثقا ووثوقا ووثاقة أى ائتمنه فهو واثق به والمفعول موثوق به و (وثق) الشيء (يوثق) بمعنى وثاقة قوي وثابت وصار محكما (معجم الوسيط، ٢٠٠٤، 1012) ، كما يعرف

التنظيم لغة من (نظم) الأشياء نظماً ألقها وضم بعضها إلى بعض ويقال نظم أمره أقامه ورتبه و (انتظم) الشيء تألف واتسق يقال نظمته فاننظم ويقال انتظم أمره استقام ونظم الأشياء جمعها و ضم بعضها إلى بعض و (تناظمت) الأشياء تضامات وتلاصقت (معجم الوسيط ، ٢٠٠٤ ، 933).
وقد أورد (الرشيدى و سلامة ، ٢٠١٥ ، ١٣٩) تعريف الثقة التنظيمية بأنها: "عملية يشعر من خلالها المرؤوسين في المؤسسة ببعضهم بعضاً في جو قائم على الأمانة والولاء لإيمان الفرد بالسمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهوداً تتلاءم مع أهداف المنظمة وتؤدي إلى الوصول لحد من المعقولية في الوعود التي يمكن الاعتماد عليها".

كما يعرفها (العمرو و المحاسنة ، ٢٠١٧ . ٢٠٩) أنها " مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث ينظر إلى الاتفاق عليها على أنه عقد نفسي غير مكتوب يفرض الالتزام بينهم ، وينتج عنه ثقة متبادلة بين الطرفين .
وتتخذ الدراسة الحالية تعريفاً اجرائياً للثقة التنظيمية بأنها : عملية يشعر من خلالها أعضاء المؤسسة بالأمان والاعتماد المتبادل والمعولية نتيجة الاعتقاد فى كفاءة واستقامة واحسان كل طرف والانفتاح من قبل الزملاء والرؤساء والمرؤوسين نتيجة الثقة فى تداول المعلومات والايمان بقيم وسياسات العمل "
الدراسات السابقة :

يمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى المحاور التالية :

- المحور الأول: دراسات تناولت فريق العمل .
- المحور الثاني: دراسات تناولت الثقة التنظيمية .
- المحور الثالث : دراسات تناولت فريق العمل والثقة التنظيمية .

المحور الأول دراسات تناولت فريق العمل ، وتشمل :

(أ) دراسات عربية تناولت فريق العمل ، وتشمل :

(١) دراسة (أبوعمره و الزطمة ، ٢٠١٧) بعنوان " ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين " هدفت الدراسة إلى

التعرف على علاقة التمكين الوظيفي بالسلوك الابداعي لدى العاملين فى كليات التعليم التقنى بقطاع غزة ، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفى التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين فى الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، وكلية فلسطين التقنية والبالغ عددهم (١٦٠) فردا، وأظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير العمر فى مجالات المشاركة بالمعلومات وحل المشكلات واتخاذ القرارات والطلاقة والأصالة) كما خلصت الدراسة الى توصيات مهمة منها :

- تعزيز العلاقة والعمل بروح الفريق فيما بين الإدارة والعاملين من خلال تبادل الآراء والمقترحات .
- منح العاملين الثقة والاستقلالية فى العمل وتوفير مناخ يشجع على نشر ثقافة التمكين الوظيفي

(٢) دراسة (النويقة ، ٢٠١٤) بعنوان " أثر تمكين فرق العمل فى تحقيق التميز التنظيمي فى جامعة الطائف: دراسة تطبيقية " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل فى جامعة الطائف وأثر ذلك فى تحقيق التميز التنظيمي. استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفى حيث تم تصميم استبانة إحصائية لجمع البيانات و تم توزيعها على (١١٠ من العاملين بالجامعة) وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود الأثر الايجابي لأبعاد تمكين فرق العمل (النفوذ والاستقلالية)على متغير التميز التنظيمي وقدمت الدراسة عدد من التوصيات تستهدف تعزيز أسلوب فرق العمل والتميز التنظيمي فى الجامعة منها : . ضرورة زيادة اعتماد الجامعة على فرق العمل فى تنفيذ المهام وخاصة الإستراتيجية لتنمية دافعيتهم نحو العمل والمشاركة فى اتخاذ القرار .

(٣) دراسة (عبده ٢٠١٠ ، ١٤٣١ هـ) بعنوان " فرق العمل وأثرها على الإنتاجية فى قطاع التعليم الجامعي النسائي - دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة " هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين

تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من مختلف المستويات الإدارية، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفين، ومواجهة المشكلات بوضوح، والاستفادة من موارد ومخرجات الجامعة، كما يساهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال. و تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات.

_ (٤) دراسة أبو معمر، ٢٠٠٩) بعنوان " درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها" وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية محل الدراسة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، من وجهة نظر موظفيهم و اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت الاستبانة على (٢٦٥) موظف وموظفة في الجامعات الفلسطينية توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة ، كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار، وإعطاء الموظف فرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام و ضرورة عقد برامج تدريبية واجتماعات دورية مع الموظفين لاطلاعهم على مستجدات العمل، وتمكين الموظفين بصلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.

(ب) دراسات أجنبية تناولت إدارة فريق العمل ، وتشمل :

(١) دراسة ميدثوج (Midthaug ٢٠١٧)_

بعنوان العلاقة بين الأداء وحجم فريق الإدارة وتأثير وسيط السلامة النفسية للفريق ، هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين حجم الفريق (عدد الفريق الأعضاء) وأداء الفريق في فرق الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، تم إيلاء القليل من الاهتمام للآليات المحتملة التي تؤثر على هذه العلاقة. و تم استخدام

المنهج الوصفي بجمع البيانات باستخدام استبيان تم تطبيقه ضمن ٢١٥ فريق إدارة في النرويج والدنمارك. وأظهرت النتائج أن هناك ارتباط سلبي بين حجم الفريق وأداء الفريق والسلامة النفسية داخل الفريق. هذه النتائج تسهم في فهم العلاقة بين عوامل المدخلات والعمليات والنتائج في فرق الإدارة.

(٢) دراسة (فابوهوندا Fapohunda ٢٠١٣) بعنوان بناء فريق فعال في مكان العمل ، واستهدفت الدراسة البحث في كيفية بناء فريق فعال في مكان العمل وتوضيح بعض من عوامل الجذب والتحديات و تقديم صورة واقعية لما يمكن تحقيقه من خلال العمل بروح الفريق الواحد. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج مهمة منها :

• تحديد أهم العوامل المؤثرة على بناء فريق فعال في مكان العمل ومنها : الثقافة التنظيمية والمناخ ، وفعالية قيادة الفريق ، والتزام الموظفين ، ونظام المكافآت ، ومستوى استقلالية العاملين.

• تحديد ثماني نقاط رئيسية تحقق التطوير الفعال للفرق. هذه النقاط هي: الأهداف الواضحة ، سلطة صنع القرار؛ المساءلة والمسؤولية؛ القيادة الفعالة؛ التدريب والتطوير؛ توفير الموارد؛ الدعم التنظيمي والمكافآت لنجاح الفريق.

(٣) دراسة (روسو و ايبا Rousseau & Aube ٢٠١٠)

بعنوان " بعنوان " سلوكيات الفرق المدارة ذاتيا وفاعلية الفريق في ضوء اثر وسيط روتينية المهام على الفاعلية " تهدف هذه الدراسة الى تحديد دور سلوكيات الإدارة الذاتية لأعضاء الفريق في فاعلية الفريق ، كما تهدف الى تحديد تأثير روتين المهام على الفاعلية . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتتكون العينة من (٩٧) فريق عمل. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج المهمة منها :أن سلوكيات الإدارة الذاتية للفريق مرتبطة بشكل إيجابي بأداء الفريق ، وصلاحية الفريق ، وتحسين عملية إدارة الفريق. كما تشير النتائج أيضا إلى أن العلاقة بين سلوكيات الإدارة الذاتية للفريق وبين أداء الفريق وصلاحيته تكون أقوى عندما

يكون مستوى روتينية المهمة منخفضاً ، كما تشير هذه النتائج إلى أن التركيز على سلوكيات الإدارة الذاتية للفريق قد يعزز فعالية الفريق .

المحور الثاني الثقة التنظيمية ويتضمن :

• (أ) دراسات عربية تناولت الثقة التنظيمية ، وتشمل :

(١) دراسة (العمر و المحاسنة ٢٠١٧) : بعنوان : "أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة": دراسة حالة، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقة التنظيمية بأبعادها : (الثقة بالمعلومات، الثقة بالسياسات الإدارية، الثقة بالقيم التنظيمية، الانفتاح، الاهتمام بالعاملين) على ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة مؤتة، و استخدم الباحثان المنهج الوصفي وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث وزعت على عينة بلغت (٢٤٥ مفردة) . وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

• وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الثقة التنظيمية) على السلوك الإبداعي .

• كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات، وتقييم نقاط القوة والضعف في السياسات الإدارية المتبعة في الجامعة ، وعقد لقاءات دورية بين الإدارة والعاملين والاهتمام بالجانب الإنساني لهم ، لما لهذه العوامل من أهمية في تعزيز الثقة التنظيمية.

(٢) دراسة (عبد الله ٢٠١٧) : بعنوان "الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي"، وتهدف الدراسة إلى الوقوف على درجة الثقة التنظيمية بأبعادها التنظيمية المختلفة (الثقة في الرئيس المباشر ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في الإدارة العليا) لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بنى سويف ، وكذلك الوقوف على درجة الانغماس الوظيفي لديهم ، كما يهدف البحث إلى إبراز تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على درجة الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وقد بلغ اجمالي الاستبيانات المستوفاة للتحليل

(٣١١) استبياناً ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية بمختلف أبعادها والانغماس الوظيفي و أن الثقة التنظيمية تسهم في التنبؤ بالانغماس الوظيفي .

(٣) دراسة (عتريس ٢٠١٦) : بعنوان : "تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق " تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق و طبيعة العلاقة بينهما ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي ، وأنه كلما زادت الثقة التنظيمية زاد معدل الولاء التنظيمي ، وجاء أعلى أبعاد الثقة التنظيمية تحقيقاً على أرض الواقع الثقة في الزملاء يليها الثقة في إدارة الكلية ثم الثقة في رؤساء الأقسام ، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً يمكن أن يسهم في تعزيز وتدعيم كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي وتوطيد العلاقة بينهما

(٤) دراسة (موسى وموسى ٢٠١٥) : بعنوان : "دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل : دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئةالمعونة في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية " استهدفت الدراسة تحديد دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعونة في جامعة مدينة السادات بما يؤدي الى التفوق النوعي للجامعة على منافسيها ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة منها :وجود علاقة طردية بين متغيرات الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعونة ومستوى جودة العمل لديهم . كما أوصت بتنظيم لقاءات وورش عمل تستهدف دعم وتعزيز التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس

والهيئة المعاونة ، واتخاذ القرارات والاجراءات اللازمة لجعلهم يشعرون بأن أداءهم لوظائفهم ينمى ويطور نموهم المهني باستمرار .

(٥) دراسة (الرشيدى وسلامة ، ٢٠١٥) : بعنوان " درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم " ، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم. وقد اختبرت عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بما نسبته (١٥ %) من مجتمع الدراسة، وكان عدد عينة الدراسة النهائي (٣٣٥) عضو هيئة تدريس، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وطبقت أداتين هما: استبانة الثقة التنظيمية واستبانة الدافعية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الثقة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة ودرجة الدافعية كانتا مرتفعتين ، كما كشفت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين الثقة التنظيمية والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

(٧) دراسة (عبدة ، ٢٠١٥) : بعنوان " درجة الدعم التنظيمي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية فى الجامعات الأردنية " ، هدفت الدراسة إلى تقصي درجة الدعم التنظيمي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية فى الجامعات الأردنية الرسمية ، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (٢٢١) عضو هيئة تريس . ولتحقيق هدف الدراسة ، تم استخدام استبانتين ؛ أعدتهما الباحثة ، تقيس الأولى درجة الدعم التنظيمي ، وتقيس الثانية مستوى الثقة التنظيمية . وكان من أهم نتائج الدراسة ؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالدعم التنظيمي أو الثقة التنظيمية تعزى للجنس أو الجامعة او سنوات الخبرة ، ولكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية الأكاديمية لصالح درجة الأستاذ، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة الدعم التنظيمي ومستوى الثقة التنظيمية .

(ب) دراسات أجنبية تناولت الثقة التنظيمية وتتضمن :

(١) دراسة (دالاتي والكاك Dalati & Alchach ٢٠١٨) : بعنوان " تأثير ثقة القائد وتبادل المعرفة على الرضا لدى فريق العمل: بالتطبيق على الجامعات في سوريا " ، استهدفت الدراسة تحديد تأثير الثقة في القائد وسلوك تبادل المعرفة على الرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي في سوريا. واستخدمت المنهج الوصفي من خلال تصميم الاستبيان. وكان حجم العينة هو (١٦١) فرد، بغرض التنبؤ إذا كان تنمية مستويات عالية من ثقة الموظفون في قائدهم ومنظماتهم ، سيحفز علاقات جيدة تحقق الرضا الوظيفي . وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج المهمة منها : وجود تأثير كبير لثقة القائد على الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين. كما ان سلوك تبادل المعرفة له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي. وتؤكد الدراسة على أهمية تأسيس ثقافة تبادل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

(٢) دراسة (بوياشي وآخرون Boyacı, Karacabey & Bozkuş ٢٠١٨) بعنوان : " دور الثقة التنظيمية في التأثير على قيادة مديري المدارس و الرضا الوظيفي لدى المعلمين " ، استهدفت الدراسة تحديد الدور الذي تقوم به الثقة التنظيمية من حيث التأثير على قيادة المعلمين ومن ثم التأثير على رضاهم الوظيفي وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تحليل بيانات (٢٥٦١) معلما في محافظة شانلورفا ، وتوصلت الدراسة لنتائج هامة وهي أن القيادة تؤثر بشكل غير مباشر على الرضا الوظيفي لدى المعلمين من خلال الثقة التنظيمية ، كما أثبتت أن مديري المدارس يظهرون مستويات كافية من القيادة وأن المعلمين يثقون في مدارسهم ولديهم الرضا الوظيفي كما تؤثر القيادة على الثقة التنظيمية بمستوى عال جدا ، والثقة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي بشكل معتدل ويقترح تضمين الثقة التنظيمية لزيادة الرضا الوظيفي من خلال ممارسات القيادة .

(٣) دراسة (يلماز والتينكورت Yilmaz & Altinkurt ٢٠١٢) : _ بعنوان : " العلاقة بين سلوك القادة ، والعدل التنظيمي والثقة التنظيمية " ، استهدفت الدراسة فحص العلاقات بين السلوك القيادي لمسؤولي المدارس وتصورات المعلمين حول الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (٢٧١) مدرساً في المدارس الثانوية يعملون في محافظة كوتاهيا في تركيا. تم جمع البيانات عن طريق "استبانة الثقة التنظيمية" و "استبانة العدالة التنظيمية" و "استبانة سلوك القيادة". وقد أظهرت نتائج الدراسة : أن هناك علاقة عالية بين سلوكيات القيادة الداعمة لمسؤولي المدارس وتصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية وتصورات الثقة تجاه المسؤول. هناك علاقة إيجابية معتدلة بين سلوكيات القيادة الداعمة لمسؤولي المدارس وتصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية والثقة في الزملاء والثقة في أصحاب المصلحة .

(٤) دراسة (اوزجانا ÖZGANa, ٢٠١١) : بعنوان : " العلاقة بين من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي وكل من تقييم المدير وتصوراته حول إدارة الصراع التنظيمي في سياق السلوك التنظيمي" ، استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي لدى مديري المدارس في تركيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٢١٢) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من ثمان مدارس ثانوية في مدينة غازينتيب جنوب تركيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أربعة مقاييس هي: استبانة العدالة التنظيمية ، واستبانة الثقة التنظيمية، واستبانة إدارة الصراع التنظيمي، واستبانة المناخ التنظيمي، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي.

(٥) دراسة (استريتر Straiter ٢٠٠٥) : _ بعنوان : " تأثير كل من ثقة المرؤسين فى المشرفين و الثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي" استهدفت الدراسة تحديد تأثير كل من ثقة المرؤسين فى المشرفين و

الثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي و تم مراسلة ما يقرب من ٢٠٠ مدير وبلغ معدل الاستجابة ٥٩ ٪ (١١٧ مستجيب) . ، وجاءت أهم نتائج الدراسة : وجود علاقة كبيرة بين ثقة القيادات في مرؤوسيهـم ورضاهـم الوظيفيـ . علاوة على ذلك ، كان للثقة التنظيمية تأثير أكبر على الرضا الوظيفي ، كما أكدت نتائج الدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

المحور الثالث دراسات تناولت فريق العمل والثقة التنظيمية ويتضمن :

(١) دراسة ("مستهافي Mustajärvi ٢٠١٨) : بعنوان: " استعادة الثقة في القيادة دراسة حال في شركة متعددة الجنسيات ، واستهدفت الدراسة البحث عن كيفية استعادة الثقة في القيادة بعد فقدانها ضمن عملية تطوير واسعة النطاق أجريت مع فريق دولي من الخبراء في شركة متعددة الجنسيات واستخدمت منهج دراسة الحالة لتوثيق نقطة الانطلاق للفريق . وتم استخدام مسح عام وبالإضافة إلى المقابلات مع العملاء الخارجيين والاستبيان المفتوح للعاملين . و توصلت الدراسة لنتائج ايجابية فيما يتعلق إعادة بناء الثقة نحو الإدارة وتقليل السلبية في الفريق وتحقيق تغيير ملحوظ نحو مناخ عمل أكثر ايجابية وأوصت الدراسة بضرورة تقييم أسباب عدم الثقة وتحسين الاحتياجات بشكل فردي وتحليلها .للوصول لأفكار وتوصيات مفيدة للمديرين في حالات مماثلة .

(٢) دراسة (كوفمان وكارمي Kauffmann & Carmi . ٢٠١٤) : بعنوان : " كيف يمكن لقادة الفرق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الثقة بين الفرق الافتراضية وزيادة التعاون ؟ " ، تهدف هذه الدراسة إلى مساعدة قائد الفريق في تحديد أي من أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن استخدامها من أجل التعاون بشكل أكثر فعالية داخل الفريق ، واستخدمت الدراسة طريقتين منهجيتين . تعتمد المنهجية الأولى على تحليل محتوى الأوراق الأكاديمية لتحديد قائمة من قنوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المشتركة .

والمنهجية الثانية تحليل محتوى الأدب المهني مثل الكتب والمواقع الإلكترونية المهنية واللوائح والقوانين". بلغت أكثر من ٢٦ مصدر مختلف لتحديد العوامل الأكثر فاعلية لتطوير الثقة ، وقد توصلت الدراسة لنتائج مهمة منها :

- ان الثقة نوعان الثقة المعرفية والعاطفية ، والثقة المعرفية تقوم على أسباب عقلانية أكثر توجهها نحو المهام وتستند إلى معايير عقلانية وتعرف باسم "الثقة السريعة". وهي لا يمكنها تنمية الثقة في الفرق طويلة الأجل .
- إن "الروابط العاطفية" يجب تطويرها من أجل بناء الثقة. ولذلك يجب تعزيز كلا النوعين من الثقة في الفرق طويلة الأجل للحفاظ على مستويات الثقة مع مرور الوقت.

• يعد البريد الإلكتروني القناة الأساسية للتواصل ، ولكن الويب يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم لعدم وجود تواصل وجهاً لوجه لذلك يجب على قائد الفريق تنظيم اجتماعات باستخدام قنوات اتصال متزامنة مثل مكالمات جماعية أو مؤتمرات الفيديو ليقفل من خطر سوء الفهم.

(٣) دراسة (سيفن وماركس Svein & Marcus ٢٠٠٥ .) : بعنوان : " توسيع دور الثقة في إدارة التغيير التنظيمي " استهدفت الدراسة تحديد كيف يمكن توظيف الثقة في تعزيز فهمنا للتغيير التنظيمي و توصلت الدراسة الى أن امكانية الاستفادة من الثقة في فهم التغيير التنظيمي إمكانية غير مستغلة إلى حد كبير. وذلك لسببين : (١) التصور الضيق لتنفيذ التغيير (٢) التركيز على التأثيرات المباشرة للثقة الفردية واستبعاد الآثار الأخرى. ولذلك أوصت الدراسة بمزيد من البحث في:

- التركيز على الثقة كحلقة وصل بين القيادة والنتائج .
- إحداث تحول في تركيز سلوكيات القادة إلى التركيز على العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين القادة والموظفين .

(٤) دراسة (بانتالي Panteli ٢٠٠٣) : بعنوان : " ترسيخ الثقة داخل الفرق الافتراضية " ، واستهدفت الدراسة استكشاف فهم أفضل للثقة في الفريق

الافتراضي واستكشاف حالات الطوارئ التي تؤثر على الثقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وأكدت نتائجها أن فرق العمل الافتراضية الدائمة والمؤقتة قد تواجه أنواع مختلفة من الثقة ، إلا أن الفرق الدائمة لديها المزيد من الفرص لتطوير الثقة ، وينبغي بذل الجهود للاحتفاظ بالثقة وتطويرها بشكل أكبر كلما كان ذلك ممكنا ، كما يجب تشجيع التواصل في بداية عمل كل فريق جديد ، لدعم بناء الثقة وزيادة الالتزام، كما أكدت على تأثير الوسائط مثل أنظمة البريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو على بناء الثقة وتعزيزها في فرق العمل المؤقتة.

تعقيب على الدراسات السابقة :

باستطلاع الدراسات السابقة نجد أن قد أوضحت عدة نقاط على قدر كبير من الأهمية وتمثل منطلقات للدراسة الحالية مثل : أهمية فرق العمل وأهم متطلبات نجاحها وفعاليتها ، وجود بعض المشكلات المتعلقة بإعداد القادة للمهام القيادية بالمؤسسات الجامعية ، وأهمية الثقة التنظيمية ومبررات الأخذ بها لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية ، وبعض الممارسات القيادية التي تطلبها الثقة التنظيمية في إدارة فرق العمل .

فأكدت دراسة (النويقة ٢٠١٤) على أهمية فرق العمل في تنفيذ المهام بالمؤسسات الجامعية وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وخلصت في نتائجها لأهمية ممارسة التمكين من قبل القيادة وأثره على التميز التنظيمي بالجامعات وكذلك مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار كممارسة هامة لخلق الدافعية نحو التميز التنظيمي ، وأوضحت دراسة (عبده ٢٠١٠) أهمية تكوين فرق العمل بالمؤسسات الجامعية وأثره على فاعلية حل المشكلات وتحسين الأداء واستثمار الموارد ، وقد أشارت دراسة ميدنوج ٢٠١٧ الى أهمية حجم فريق العمل ووجود علاقة سلبية بين زيادة حجم الفريق وفاعلية الأداء وأثر ذلك على السلامة النفسية للأعضاء ، في حين ركزت دراسة دراسة (فابوهندا ٢٠١٣) على أهمية التحفيز واستقلالية الأعضاء ووضوح الأهداف والمشاركة في صنع القرار

والقيادة الفعالة والدعم التنظيمي والتدريب كعوامل جذب لبناء فريق عمل فعال ، وفى هذا السياق أكدت نتائج دراسة (روسو وابيا ٢٠١٠) على اثر اعتدالية نظام العمل من حيث روتين المهام على فاعلية فرق العمل وأكدت الارتباط الايجابي بين الإدارة الذاتية وفعالية الفريق وأوصت بتعزيز ممارسات الإدارة الذاتية لفرق العمل ، كما أكدت دراسة أبو معمر (٢٠٠٩) على أهمية التفويض وسبل تفعيله بالمؤسسات الجامعية .

ومن جانب اخر أكدت عديد من الدراسات على أهمية الثقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية مثل دراسة (هشام ٢٠١٧) التى أكدت على أهمية منح الثقة والتمكين لأعضاء فريق العمل لما لهما من أثر بالغ على دعم السلوك الإبداعي لديهم ورفع كفاءة المؤسسة الجامعية ، واتفقت معها دراسة (العمرى والمحاسنة ٢٠١٧) لوجود علاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والسلوك الابداعي للعاملين وأشارت إلى أهمية مشاركة العاملين فى صنع القرار كمتطلب هام على تحفيز السلوك الابداعي ، كلك أكدت دراسة (عبد الله ٢٠١٧) على العلاقة الايجابية بين درجة الثقة لدى أعضاء هيئة التدريس ودرجة الانغماس الوظيفى ، وأكدت دراسة (عتريس ٢٠١٦)على العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي ، ودراسة (أحمد وعمار ٢٠١٥) التى أكدت على العلاقة الإيجابية بين الثقة التنظيمية وجودة العمل ، وكذلك دراسة الرشيدى وسلامة التى أكدت على علاقة الثقة التنظيمية بخلق الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس . فى حين أثبتت دراسة (أوزجان ٢٠١١) العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية وإدارة الصراع والولاء التنظيمى . بينما أكدت دراسة (عبده ٢٠١٥) على الدعم التنظيمي بالمؤسسة الجامعية كمتطلب مهم من متطلبات الثقة التنظيمية

بينما تعرضت دراسات للعلاقة بين الممارسات القيادية والثقة التنظيمية فأكدت دراسة (دالاتى والكالك ٢٠١٨) على أهمية الثقة فى القائد بوجه خاص فى تحقيق الرضا الوظيفى فى مؤسسات التعليم العالى كما أشارت فى نتائجها إلى أهمية ممارسة تبادل المعرفة لتحقيق الرضا الوظيفى لدى أعضاء هيئة

التدريس . وأكدت دراسة (استريتير ٢٠٠٥) على علاقة الثقة فى القيادات والثقة التنظيمية عموما بالرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى .

فى حين أكدت دراسة (بوياسي وآخرون ٢٠١٨) على تأثير قادة الفرق على الثقة التنظيمية وتأثير الثقة التنظيمية على مستويات رضا الأعضاء من ثم خلال تأثير الممارسات القيادية واتفقت معها دراسة (يلماز والتينكورت ٢٠١٢) من حيث تأثير السلوكيات القيادية على تصورات الأعضاء الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية وحددت نسب التأثير فأرجعت للقيادة الداعمة ثلثى التأثير فى تصور الاعضاء للثقة فى القادة ونصف التأثير فى تصورهم لثقتهم فى زملاء وخمس اسباب تصورهم للثقة فى أصحاب المصلحة او المستفيدين .

وقد اشارت دراسة (مستهافى ٢٠١٨) الى متطلبات هامة يجب تحقيقها عند استعادة الثقة التنظيمية فى القيادة مثل تقليل السلبية فى فريق العمل وتعزيز مناخ العمل الايجابي وهى عوامل توضح الاثر الإيجابي للثقة التنظيمية على أجواء العمل الجماعى واداء فرق العمل.، وفى هذا السياق أكدت دراسة (بانتالي ٢٠٠٣) على ضرورة بذل الجهود للحفاظ على الثقة وتطويرها والتأكيد على تشجيع التواصل وخاصة فى بداية عمل كل فريق جديد لدعم بناء الثقة وزيادة الالتزام ون أشارت إلى نقطة هامة وهى عامل الزمن فأكدت ان فرق العمل الافتراضية الدائمة لديها المزيد من فرص التطوير مقارنة بالفرق الافتراضية المؤقتة . واتفقت معها دراسة (كوفمان وكارمي ٢٠١٤) على أهمية ممارسة الاتصال والتبادل المعرفى لدعم الثقة التنظيمية فى فرق العمل وأوصت بتحديد أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق تعاون وفاعلية الفريق وبناء وتطوير الثقة بين الأعضاء وخاصة فى فرق العمل الافتراضية بين القارات والتي تمثل عملية التواصل تحديا أمامها .، كما أكدت نتائج الدراسة على وجود جانبين مهمين للثقة التنظيمية ؛ الجانب العقلانى المعرفى القائم على تداول المعلومات

- والجانب العاطفى القائم على ادارة العلاقات والتعاطف واللذا يجب تطويرهما معا من أجل بناء الثقة التنظيمية والحفاظ عليها .
- وستتناول الدراسة الحالية المحاور النظرية التالية :
- المحور الأول : الإطار النظرى لإدارة فرق العمل
 - المحور الثانى : الإطار النظرى لمفهوم الثقة التنظيمية
 - المحور الثالث الممارسات القيادية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية فى ضوء مفهوم الثقة التنظيمية .

المحور الأول إدارة فرق العمل

أصبحت فرق العمل في الوقت الحاضر ضرورة ملحة فى ظل تزايد الأعباء الوظيفية والتغيرات المتسارعة فى بيئة العمل ، وحتمية التواصل بين منظومات العمل الفرعية وانفتاحها على مثيلاتها ، مما جعل العمل الجماعى أساس استقرار المؤسسات وخاصة الجامعية بما لها من طبيعة خاصة للمهام والأدوار المتعددة والتي تتطلب الجهد الجماعى لمواجهة التحديات المعاصرة ، كما يمكنها من خلال العمل الجماعى الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها فى جهود بينية مشتركة ومن ثم الاستفادة القصوى من الموارد البشرية .

١- أهداف بناء فرق العمل

يتضمن بناء فرق العمل على عدة أهداف رئيسية كما أوردها /وتتضمن

(Fapohunda. 2013 . 4) :

١. تعزيز التواصل الجيد مع أعضاء الفريق
٢. زيادة إنتاجية وإبداع الأعضاء .
٣. تطوير سياسات وإجراءات أفضل للعمل
٤. تحفيز أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف.
٥. تهيئة مناخ العمل وحل المشكلات بشكل تعاوني.
٦. تعزيز مستويات أعلى من الثقة والدعم بين الاعضاء .
٧. تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام.

ويتم تطبيق أسلوب فريق العمل من خلال مراحل متعددة، وتتطلب كل مرحلة منها مهارات وممارسات خاصة من قبل القيادات للتعامل فى كل مرحلة ، من خلال توقع طبيعة الأداء والتنبؤ بالعقبات وتهيئة المناخ للتعامل معها ، وفيما يلي عرض لمراحل بناء الفريق بالمؤسسات الجامعية .

٢-مراحل بناء الفريق:

يعبر بناء الفريق عن العملية التى يتم من خلالها تمكين مجموعة من الناس للوصول إلى أهدافهم. وهو يتألف من خطوات متتالية تتمثل فى خمس مراحل أساسية ولكل مرحلة ممارساتها الخاصة وتحدياتها الخاصة ، وتتمثل فيما يلي (Fapohunda, 2013 , 2-4):

- ١- المرحلة الأولى من بناء الفريق (مرحلة التكوين) : ويتم من خلالها اختيار مجموعة من الأشخاص تجتمع معا لتحقيق هدف مشترك.
- ٢- المرحلة الثانية (مرحلة الصراع) : ويطلق عليها أيضا مرحلة الاقتحام ، والتي تنطوي على اختلافات فى وجهات نظر الأعضاء حول فهم المهمة والرؤية ومنهج العمل ، وفيها يبدا أعضاء الفريق فى التعرف على بعضهم البعض . وتنشأ علاقات بينهم تتسم بالتوتر والصراع فى البداية .
- ٣- المرحلة الثالثة (مرحلة التطبيع) : ويطلق عليها أيضا مرحلة وضع القواعد ؛ حيث يكون الفريق قد شكل بوعي أو بغير وعي علاقات عمل يمكنها تجميع الجهود نحو تحقيق أهداف الفريق، من خلال وضع قواعدمنظمة لحدود أدوار الأعضاء .
- ٤- المرحلة الرابعة (مرحلة الأداء) : حيث تتضح قدرة الفريق على توظيف العلاقات فى عمليات الأداء بصورة متزامنة لتحقيق الأهداف بصورة أكثر فعالية
- ٥- المرحلة الخامسة والنهائية (مرحلة التحول وإعادة التكوين) : حيث يكون الفريق قد أكمل مهمته أو غرضه وحن الوقت لأعضاء الفريق أن يتابعوا مرحلة اخرى لتحقيق مستوى آخر من الأهداف أو الاندماج فى مهام جديدة .

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تحدث أنشطة مختلفة تعيد ترتيب هذه المراحل مثل إضافة أعضاء جدد في الفريق ، ربما يعيدون اجواء الصراع او يعيدون تنظيم قواعد العمل ، كما يتأثر تطور الفريق عبر المراحل السابقة بعدة عوامل مثل خبرة الأعضاء والدعم الذي يتلقاه الفريق ومهارات أعضاء الفريق التي تحدد الوقت اللازم للتقدم خلال هذه مراحل. وجدير بالذكر أن لكل مرحلة من مراحل تكوين الفريق متطلباتها ومحازيرها التي يجب أن يراعيها قائد الفريق ليحقق فريق العمل اهدافه المرجوة .

وفى ذلك أشار (Midthaug. B.,2017, 16.) أن هناك العديد من الأسباب التي تعوق فاعلية فرق العمل وتحد من انتاجيتها وترجع لطبيعة عمل القادة فعالباً ما يعمل القادة بشكل مستقل بمهام اخرى خارج فريق العمل ، وغالباً ما يحد ذلك من التواصل فيما بينهم مما يعوق مشاركتهم في اجتماعات الفريق لصعوبة تنسيق اوقاتهم والمهام المنوطة بهم مما يعوق عملية تبادل المعلومات بينهم وبين الاعضاء

ومن ثم تتضح أهمية التوجه نحو تهيئة القيادات بوجه خاص قبل تأسيس فرق العمل ، وادراكهم للممارسات القيادية اللازمة لإدارة فرق العمل ، للاعتبار بدورهم المهم في تسهيل المهام وما يتوقع منهم من تمكين أعضاء فرقهم، وجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ القرارات من خلال توفير فرص التدريب، والتفويض لأعضاء فرقهم.(النويقة ، ٢٠١٤ ، ٤٢٦ - ٤٢٧)

٣-الممارسات القيادية لضمان فعالية فرق العمل

هناك بعض الممارسات القيادية المهمة لضمان فعالية فرق العمل ومنها (الحوامده و العضايله ، ٢٠١٢ ، ١٤٣٠) :

١.التحفيز : حيث تسعى القيادة إلى خلق الحماس وتقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق .للمشاركة وحل المشكلات ودعم وتحفيز كل عضو ليصبح قائداً.

٢. **الشفافية:** وتعني المواجهة والمكاشفة بحيث يكون لدى أعضاء الفريق القدرة على عرض وجهات نظرهم ومواجهة الخلافات والعمل بروح الفريق الواحد بعيدا عن الخوف والتهديد.

٣. **استثمار المناخ غير الرسمي :** حيث يشعر أعضاء الفريق بالمتعة والارتياح أثناء وجودهم مع بعضهم سواء أثناء اجتماعهم لإنجاز أعمالهم أو خارج هذه الاجتماعات.

٤. **التشجيع على الاستمتاع بالعمل :** ويتحقق من خلال الإصغاء الجيد لكل عضو من أعضاء الفريق، وإعطائه الفرصة لطرح آراءه وأفكاره دون الشعور بالحرج أو التهديد.

٥. **تقبل الاختلاف :** هي قدرة أعضاء الفريق على التحدث مع بعضهم مع التمتع بالحرية الكاملة في عرض وجهات النظر، وتقبل الاختلاف ومناقشة المقترحات بكل ثقة لبناء الأفكار التي تدعم الفريق.

٦. **القيادة التبادلية:** من الممارسات المهمة التي يتميز بها الفريق الفعال وهي تبادل القيادة بين أعضاء الفريق حيث تتم قيادة الأنشطة والأعمال عن طريق أحد الأعضاء وذلك نتيجة لتخصص كل عضو أو ما يحرص عليه كل منهم من مشاركة إيجابية تخدم أهداف الفريق.

مما سبق يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق ترتبط ارتباطا وثيقا بكفاءة القيادات وقدراتهم على تحقيق التماسك والتعاون بين أعضاء الفريق وهو دور شديد الارتباط بمفهوم الثقة التنظيمية فالمنظمات لم تعد مبنية على القوة، ولكن على الثقة"، وان كانت القوة قادرة على تحقيق الامتثال والطاعة، فان هذه المعايير لم تعد كافية. في بيئة عمل اصبحت تنافسية للغاية حيث يجب أن تكون المؤسسات عامة والمؤسسات الجامعية بوجه خاص أن تكون أكثر ديناميكية وابتكار وقدرة على التكيف، وحل المشكلات وتبادل المعلومات والمعرفة، لتكون مبتكرة وخلاقة. هذه الصفات ستؤدي إلى مستويات عالية من

التعاون لدى أعضاء الفري، وهذا التعاون ، بدوره ، يؤدي إلى تحسين أداء الفريق (Kauffmann & Carmi, 2014, 204) .

المحور الثاني : الثقة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية

يعد مدخل الثقة التنظيمية مثار اهتمام الدراسات الإدارية في الوقت الحاضر ويتوقع أن تزداد أهميته بشكل كبير في المستقبل نظرا للاتجاه نحو الانفتاح في علاقات العمل و الاعتماد على تداول المعلومات. وتعد الثقة عامل رئيس في نجاح مثل هذه العمليات ، بالإضافة لما لها من علاقة قوية بالتنبؤ بسلوك العاملين ودافعيتهم ، لذلك فالقيادة الفعالة بحاجة ماسة إلى أن تستبصر بالممارسات القيادية اللازمة لبناء و تعزيز الثقة التنظيمية لدى الأعضاء .(ابن عبده ، ٢٠١٧ ، ٥١)

١- أهمية الثقة التنظيمية

وقد أظهرت نتائج دراسة (Straiter ,2005, 87) أن الثقة الشخصية المتبادلة بين القيادات والمرؤوسين لا تتفصل عن الثقة التنظيمية وانها تؤثر تأثيرا كبيرا على مستويات الأداء والإنتاجية والالتزام التنظيمي ، والروح المعنوية ، كما تحسن الثقة بين القيادات والمرؤوسين القدرة على حل المشكلات وفرص التفويض ونوعية الاتصالات ، وسلوك الولاء التنظيمي ، وكذلك فالثقة التنظيمية يمكنها الحد من عدم اليقين المصاحب لعملية التنبؤ ومن ثم زيادة فاعلية التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات والتنسيق الإداري على أعلى مستوى بين الرؤساء والمرؤوسين ومن ثم زيادة فاعلية فرق العمل .

كما أن وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين القيادات والمرؤوسين يعد عنصرا حاسما في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية ، ويرجع ذلك إلى أهمية الثقة التنظيمية في غرس روح التضحية والتفاني من أجل العمل ، (الرشيد و سلامة ، ٢٠١٥ ، ١٣٨) ، وفي هذا السياق وصفت الثقة عل أنها الرابط الاجتماعي الذي يربط الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية ويضمن تآزرها معا ، فهي عنصر أساسي لبناء العلاقات الإنسانية ، حيث تغرس

التعاون والتماسك و وتمنح الناس الشعور بالأمان. ولذلك تعتبر الثقة عنصرا من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي ،الذى يجب استثماره أسوة برؤوس أموالها المادية والبشرية . (ابن عبده ، ٢٠١٧ ، ٥٢-٥٣)

وفى هذا السياق يؤكد (Samuel , 2004, 13) أن الثقة هي البديل الأقل تكلفة لآليات الرقابة التنظيمية كما أن هناك اهتماماً متزايداً بالثقة نظراً لأهميتها للعمل الجماعي و تحول المنظمات إلى هياكل أقل هرمية. ، كذلك أشار Dalati (192 , 2018) إلى ارتباط الثقة التنظيمية بالمجالات التنظيمية مثل القيادة والتواصل والتفاوض والإدارة بالأهداف وتقييم الأداء ،حيث يتضمن بناء الثقة أبعاد متعددة بما في ذلك العلاقات الشخصية ،والثقة بين الأقران في مكان العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين والثقة بالمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك ، إذا كان القائد يثق في المنظمة ، فسيكون لديه شعور بأهمية المهمة وهي نقطة حاسمة للنجاح التنظيمي حيث يزداد شعوره بالانتماء ، مما يؤدي إلى الالتزام التنظيمي كما ان تقديره لمواقف الأعضاء باعتبارها عوامل نجاح حاسمة ، سيزيد من احترامهم لذاتهم ولصورة المنظمة التي ينتمون إليها ، مما يؤثر إيجابيا على التزامهم بالعمل (Straiter, 2005, 89)

والثقة التنظيمية هي جزء لا غنى عنه فى الحياة التنظيمية فى المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص ، سواء الثقة بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس أو بين الأعضاء وبعضهم ، لما لها من أثر كبير على الأداء التنظيمي بوجه عام. فتوافرها يخلق بيئة آمنة تساهم بالكثير فى التطوير التنظيمي وتحقق مزيد من فعالية الأداء (Kürşad & Altinkurt . 2012. 13)

وعلى مستوى العمل الجامعي تؤدي الثقة التنظيمية إلى نجاح الجامعات فى تحقيق مستويات عالية من الأداء، حيث يترتب على شعور عضو هيئة التدريس بالثقة المتبادلة بينه وبين القادة الأكاديميين والزملاء، اقباله على العمل الأكاديمي بدافعية عالية، وسعيه جاهدا لتطوير الجامعة التي يعمل بها، وهذا

بدوره يؤدي إلى فعالية السلوك التنظيمي في تلك الجامعات. وللك فممارسة الثقة التنظيمية وتحققها في الجامعات، كمفهوم نظري يعتقد العاملون، والإداريون، والقادة، وأعضاء هيئة التدريس، يعد من الأمور الضرورية في نجاح تلك الجامعات، وتحقيق فاعليتها. (الرشيدى و سلامة ، ٢٠١٥ ، ١٣٤)

٢- مفهوم الثقة التنظيمية

يختلف اهتمام العلماء بمفهوم الثقة باختلاف مجالات الدراسة والتناول مثل مجالات : الاقتصاد ، وعلم الاجتماع ، وتنمية الموارد البشرية ، والأخلاق ، والأعمال والإدارة ، ، وهندسة النظم ، والأنثروبولوجيا ، فيميل الباحثون في كل مجال إلى النظر إلى الثقة من زاوية مختلفة . فالاقتصاديون يميلون إلى النظر إلى الثقة كسلعة تجارية أو أحد الأصول التي تخضع للاستثمار لتحقيق ارتفاع معدل العائد. بينما ينظر مهندسو النظم إلى الثقة كجزء من نظام تفاعلي في المؤسسة ولا يزال يمثل موضوع الثقة التنظيمية تحديا للدراسة والتعريف لطبيعته المعقدتولإمكانية النظر إليه من وجهات نظر مختلفة وفق ابعاده المعرفية والوجدانية والسلوكية والسياقية والتي تختلف ايضا مع مرور الوقت (Samuel ، 2004. 9).

تعرف الثقة بأنها حالة ذاتية تشتمل على نية القبول للآخر بناء على توقعات إيجابية نحو مقاصده أو سلوكه. وتعتبر الثقة عن درجة الاعتماد المتبادل بين الأشخاص نتيجة الاستناد الى مجموعة من القيم حيث تعنى الثقة أيضا توقع أن الآخر يشارك الشخص نفس القيم أو التقيد بنفس القواعد

(. Johansen & Selart , 2005, 263-264)..

و يمكن تعريف الثقة بأنها معتقدات الأفراد في امكانية التفاعل المتبادل دون أي خوف أو تردد أو شك (Kürşad & Altinkurt . 2012. 12)
كما تعرف الثقة بأنها: " التوقع الإيجابي، بأن الآخر لن يتصرف بطريقة انتهازية ، وهي عملية تعتمد على سيرة الشخص الذاتية وتاريخه، وتبنى الثقة على التوقع ، ويترتب عليها شعور الأفراد بثقة الرئيس فيهم مما يؤدي إلى

شعورهم بالارتياح ، وارتفاع في روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل وولائهم للمنظمة." (العمرو و المحاسنة ، ٢٠١٧ . ٢١٢ - ٢١٣)

و يتم تعريف الثقة بأنها رغبة طرف في تقبل أفعال طرف آخر بناء على توقعه أن قرارات الآخر تتضمن إجراءات لها أهمية بالنسبة للشخص الذي يثق به بصرف النظر عن القدرة على مراقبة هذا الشخص أو السيطرة عليه .

(Dalati.S & Alchach H,2018. 192 .)

ويرى البعض ان مفهوم الثقة التنظيمية يمكن أن يتأرجح بين مفهومين ؛ المفهوم الأول يؤكد على الأداء ؛ فتعرف بأنها التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل المقرب به شفها أو كتابيا من قبل فرد آخر أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه ، أما المفهوم الثاني فينظر إلى الثقة على أنها تركز على النتائج القرارات المتوقعة حيث تعرف الثقة على أنها التوقع بأن نظام صنع القرار سيفضى إلى نتائج جيدة للفرد أو الجماعة (ابن عبده ، ٢٠١٧ ، ٥٤)

وتعرف الثقة التنظيمية بأنها : "مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث ينظر إلى الاتفاق عليها على أنه عقد ذاتي غير مكتوب يفترض الالتزام بينهم سلوكيا وعقلانيا، وينتج عنه ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونيا إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما." (العمرو و المحاسنة ، ٢٠١٧ . ٢١٢)

٣- خصائص ومقومات الثقة بين القادة والأعضاء

تتضمن الثقة التنظيمية الثقة فى القادة ، التي تتكون ما بين المرؤوسين ورؤسائهم المباشرين ، وتحددها طبيعة المعلومات التي يعتمد عليها الفرد في الشعور بالثقة أو عدم الثقة تجاه قائده على أساس التفاعل بينهما .فالثقة القيادية تولد التوقعات الايجابية الموثوقة من قبل الأعضاء بخصوص تصرف و سلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا ،ويمكن اجمال خصائص ومقومات الثقة بين القادة والأعضاء فيما يلي (ابن عبده ، ٢٠١٧ ، ٥٦ ، ٦٧):

- تتكون هذه الثقة على أساس من القواعد وسياسات العمل التي تحكم العلاقة بين القائد والمرؤوسين مثل العدالة والاحترام و شعور الأعضاء بالحرية في مناقشة مشكلات العمل مع القائد و والاعتقاد التام بأنه يعاملهم بإنصاف و بدون تمييز وأنه يعتمد عليه في الحصول على أي مساعدة قد يحتاجون إليها أثناء العمل.
- تعد الثقة التنظيمية على مستوى علاقة القائد والمرؤوسين إحدى مكونات رأس المال الاجتماعي التنظيمي وهي عامل أساسي في تحقيق فاعلية المنظمة ، وهي من الأمور صعبة البناء سهلة الهدم .
- الثقة القيادية مفهوم إدراكي غير ملموس ومن الصعب قياسه ، يمكن ملاحظته من خلال الآثار المترتبة عليه .
- الثقة القيادية و الالتزام التنظيمي متلازمان فالثقة العالية بالقيادة تؤدي إلى الالتزام العالي لدى المرؤوسين ، حيث تخلق مناخا من السيطرة على السلوك و زيادة معدلات الأداء.

٤ - أبعاد الثقة التنظيمية

- تتعدد أبعاد الثقة التنظيمية من حيث فلسفتها ومضامينها وفق تصنيفات عديدة منها ما يشتمل على ابعاد قيمية تتضمن : (ابن عبده ، ٢٠١٧ . ٥٣)
- الإحسان : وهو شعور كل طرف ما بأن الطرف الآخر يعينه ويحسن إليه و يمدّه بالعطف .
 - المعولية : وهي امكانية اعتماد الشخص ما على شخص آخر أو مجموعة أخرى والوثوق في قدراتها.
 - الكفاءة : وهي مدى امتلاك الطرف المؤتمن المهارة و المعرفة و الخبرة .
 - الاستقامة : وتعني توازن واعتدال الشخص المؤتمن ، واتسامه بالسلامة والنزاهة والمصادقية

• **الانفتاح** : وهو المدى الذي يحقق التواصل بين المرؤوسين والإدارة بلا حجب للمعلومات والشفافية في تداولها وحرية التعبير عن وجهة نظرهم فيما يتعلق بسير العمل.

وهناك من ينظر إلى ابعاد الثقة التنظيمية من حيث المجالات التي تشتمل عليها مثل (العمر و المحاسنة ، ٢٠١٧ . ٢٠٩ - ٢١٠) :

١- الثقة بالمعلومات : وتتمثل في مدى توافر المعلومات بصورة واضحة وكافية وموثوق بها لدى المرؤوسين، وسهولة تداولها ، مما يمكنهم من أداء مهامهم بفاعلية.

٢- الثقة بالسياسات الإدارية : وتتمثل في اقتناع المرؤوسين بالتوجيهات والممارسات الإدارية في تسيير وثقتهم في قدرة الإدارة على تسيير العمل والتعامل مع كافة المواقف والالتزام بالشفافية والعدالة واتخاذ القرارات التي تراعي مصالح المرؤوسين.

٣- الثقة بالقيم التنظيمية : وتتمثل في الخصائص الثابتة للمناخ التنظيمي والتي تعكس أسس ومعايير التعامل والثقافة التنظيمية التي تحكم طبيعة العلاقة بين الأفراد وتنظم علاقات العمل .

٥- الاهتمام بالمرؤوسين: وتتحدد بمدى رضا المرؤوسين عن اهتمام الإدارة بالجانب الإنساني في علاقات العمل، وتتضمن مشاعر الرعاية والتعاطف وتلبية احتياجات المرؤوسين ورعايتهم

ويرى البعض تقسيم أبعاد الثقة من حيث فئاتها إلى:

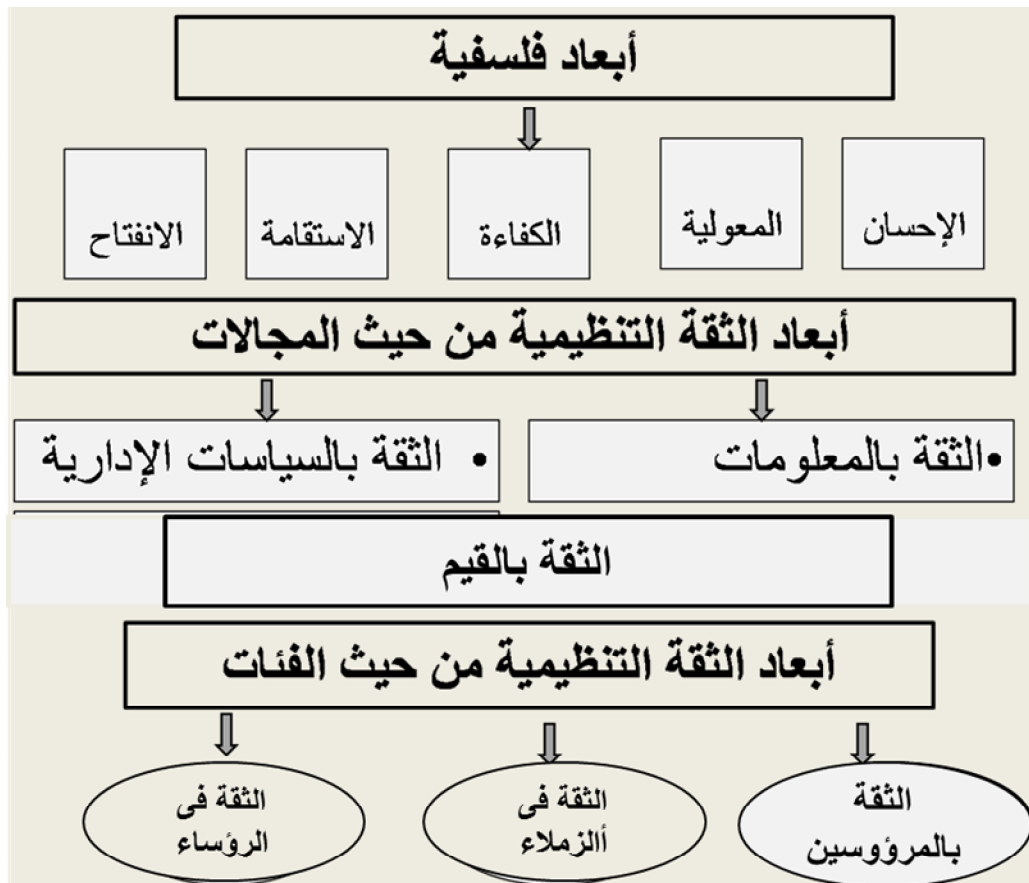
(Kürşad & Altinkurt, 2012, . 13)

١- الثقة في المسؤول القائد : يرتبط هذا البعد بسلوكيات القادة ومدى ثقة الاعضاء في صدق القادة ، والوفاء بالوعود من قبل القيادات التربوية ، ووجود معايير ثابتة تحكم العلاقات بين الأعضاء والقيادات ، ومدى الثقة في سرية المعلومات الشخصية لهم .

٢- الثقة في الزملاء: هذا البعد يرتبط بثقة الأعضاء في زملائهم الآخرين ، ووضوح وثبات معايير السلوك بينهم واعتقاد الأعضاء في سرية المحادثات بين الزملاء.

٣-الثقة في أصحاب المصلحة: يرتبط هذا البعد بمعتقدات الأعضاء في الطلاب وأولياء الأمور ، ومدى الثقة في أداء الطلاب ، ودعم أولياء الأمور .

والشكل التالي يوضح أبعاد الثقة التنظيمية



شكل (١) من تصميم الباحثة يوضح أبعاد الثقة التنظيمية

ويتضح من الشكل السابق تعدد أبعاد الثقة التنظيمية كمفهوم إداري يضمن فاعلية العمل الجماعي من خلال مجموعة من القيم تمثل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة والتي يتم توظيفها في مجالات متعددة لتنعكس على العلاقات بين فئات المجتمع التنظيمي بالجامعات فيما بين القادة والمرؤسين وأصحاب المصالح الأمر الذي ينعكس على الممارسات الإدارية والقيادية منها بوجه خاص .

المحور الثالث: الممارسات القيادية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية

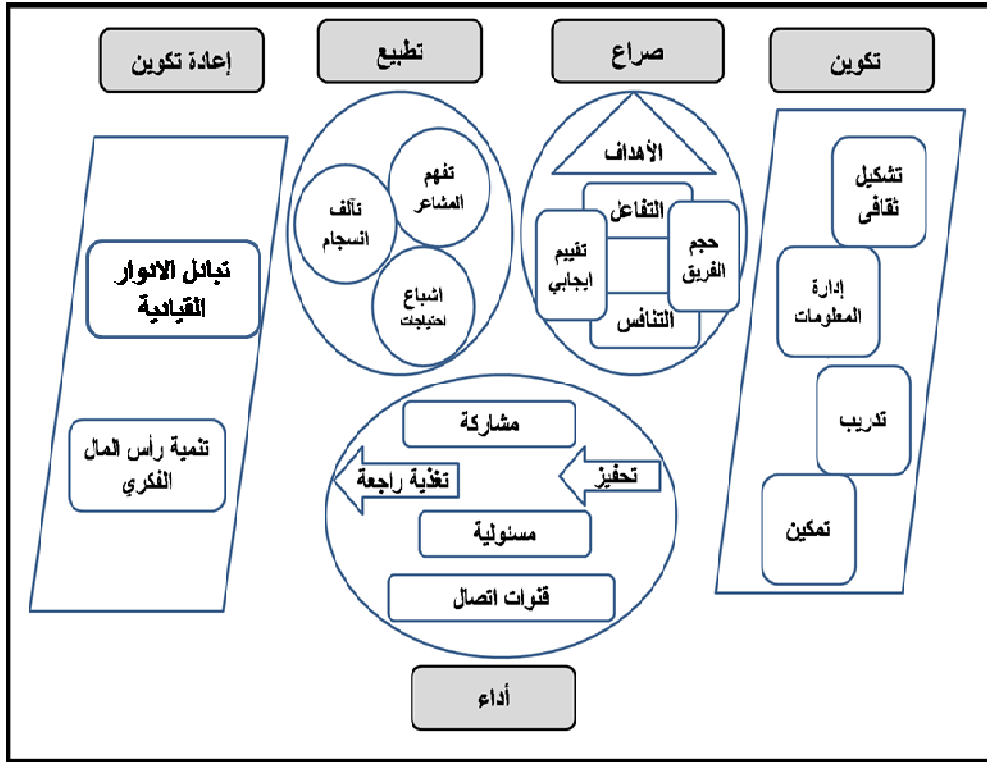
في ضوء مفهوم الثقة التنظيمية

تعتمد الثقة التنظيمية على العديد من القيم كما أوضحت الأبعاد السابقة إلا أنه رغم أهمية القيم المعلنة، باعتبارها تمثل الاطار الثقافي الذي يحكم بيئة العمل، إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الأساسي لتحقيق القيم، إذ يتضح ومن خلال الممارسات السلوك المقبول والسلوك المستهجن ، دون الانبهار بأي شعارات معلنة ، من هنا كان أهمية تحديد الممارسات العملية التي تقوم بها القيادات لتدعم الثقة التنظيمية بين الافراد في بيئة العمل (ابن زرعة ، ٢٠١٥ ، ٨١٧)

وترتبط قدرة الفريق على الأداء الجيد بتوفير القيادة الرشيدة والعمل بشكل استراتيجي ، وتوحيد الكفاءات والمهارات والقدرات في فرق العمل بالأقسام داخل منظمة .(Midthaug .,2017, 10) ، وفي كثير من الأحيان لا يشعر الأفراد بالأمان داخل مؤسساتهم لولا القادة فهم القادرون على خلق روابط قوية بين الأعضاء والمنظمة بالاعتماد على الثقة التنظيمية ، من خلال السماح للأعضاء بالمشاركة في الإدارة والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم بشكل يؤثر ايجابيا على مستوى الثقة لديهم كما يسهل على القادة تحقيق التآزر التنظيمي بين الأعضاء. الذي يؤدي إلى تحقيق الأداء المميز وكسب الثقة ببيئة العمل وبالقرارات والخطط الموضوعة (Boyacı, Karacabey & Bozkuş, 2018, 441). . وإذا كان القائد بشكل عام هو الذي ينظم الأداء على المدى الطويل معتمدا على صياغة الرؤى

والاستراتيجيات ، فإن مهمة قائد الفريق في النهاية القيام بالممارسات التي تعزز فعالية الفريق و من ثم التركيز على حل المشكلات (Kauffmann & Carmi , 2014, 205) ،

وهكذا تتضح أهمية الممارسات التي يقوم بها القادة لإدارة فرق العمل عبر مراحل تكوين الفريق المختلفة والتي يمكن تصنيفها في ضوء مدخل الثقة التنظيمية كما يوضحها الشكل التالي :



شكل (٢) من تصميم الباحثة يوضح " الممارسات القيادية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية في ضوء مفهوم الثقة التنظيمية"

أولاً : الممارسات القيادية في مرحلة تكوين الفريق في ضوء مفهوم الثقة التنظيمية

وتستهدف هذه المرحلة تكوين فريق منسجم قادر على تنفيذ المهمة يتمتع بالثقة في القادة والمؤسسة ، من خلال تهيئة ظروف العمل وتمكين أعضاء

الفريق ، وتشمل عمليات مثل : دعم القيم الايجابية - وإدارة المعلومات - والتدريب والتوعية - والتمكين ، وفيما يلي عرض لهذه الممارسات :

(١) دعم القيم الايجابية

يعمل قادة الفرق على كسب ثقة الأعضاء وتدعيم القيم التنظيمية الايجابية والتي تشكل ثقافتهم التنظيمية حين يتعامل القادة وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها. وينعكس على المناخ الثقافى والاخلاقى للعمل بما يحقق الشفافية في العلاقات بين القائد والمرؤوسين. و يوجه أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة (النجار ، ٢٠١٥ ، ٧٩)

(٢) التمكين الإداري

يتطلب التوجه المعاصر فى الإدارة التحول من التنظيم متعدد المستويات إلى التنظيم الأفقى والذى يتمثل فى حلقات وفرق العمل ، مما يستوجب التوجه نحو التمكين الإداري باعتباره ممارسة تشجع الأعضاء على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى ، وإعطاء الصلاحية لأعضاء في حل المشكلات التى تقع في نطاق مسؤولياتهم ، وتبدأ عملية التمكين من مرحلة التكوين حيث يتم اختيار الأفراد لتشكيل فريق العمل و انتقاء الفرد المناسب وتمكينه و تعزيز قدراته بالتوجيه والإرشاد وإعادة التدريب، وتقويم الأداء لإعادة التمكين وتستمر العملية طيلة الحياة الوظيفية للأعضاء . (النويقة ٢٠١٤ ، ٤٣١ ، ٤٣٤)

(٣) التوعية والتدريب

من المهم التنويه أن التوعية والتدريب من الممارسات المهمة لقادة الفرق والمرؤوسين على حد سواء بطريقة ذاتية أو توجيهية وتتمثل فى برامج تدريبية تهدف إلى تنمية سلوك القادة التركيز على الوعي الذاتى، والشفافية في العلاقات والقدرة على الحكم المتوازن ، وبرامج تدريبية تشجع المرؤوسين على أنشطة الاستكشاف والبحث والتجريب (النجار ، ٢٠١٥ ، ١٠١).

(٤) إدارة المعرفة

ويرى (Samuel . 2004 14) أنه يجب تشجيع القادة في المنظمات على إدارة المعرفة لجعل الثقة مدركة في كل مكان وتقديم نماذج من السلوك الجدير بالثقة. وأن غياب الثقة يؤدي إلى إغلاق الشبكات غير الرسمية وعدم تبادل المعلومات والأفكار التي هي في صميم مبادرات إدارة المعرفة والتعليم المستمر ، وقد اشارت دراسة دالتى والكاك (Dalati & Alchach) إلى أن تبادل المعرفة يتضمن سبعة عناصر : (أ) خطة لتبادل المعرفة ، (ب) تشارك معلومات العمل ، (ج) تبادل النتائج ، (د) تبادل الأفكار الجديدة ، (هـ) الإجابة على أسئلة الزملاء ، (و) تخصيص وقت لتبادل الخبرات ، (ز) عرض أساليب العمل الصعبة على زملاء العمل .

(Dalati & Alchach ، 2018 ، 194)

ومن المرجح أن تؤثر المعلومات من حيث الكم والنوعية في مستوى الثقة في جودة القرارات. وذلك لأن توفير المعلومات يرتبط بمستويات الثقة ؛ فالأشخاص يوفرون المعلومات للأشخاص الذين يثقون بهم ولا يقتصر الأمر على تحفيزهم لتبادل المعلومات فحسب ، بل ينعكس أثر الثقة على التحمس لمناقشة المعلومات والأفكار من خلال القنوات التنظيمية لثقتهم في أن المعلومات لن تكون مشوهة ، أو يساء استخدامها.

(. Johansen, & Selart , 2005, 269)

ومما سبق تتضح أهمية الممارسات القيادية في مرحلة تكوين الفريق والتي تدعم الثقة التنظيمية في هذه المرحلة ذات الأهمية الخاصة نظرا لتأثيرها على مراحل فرق العمل التالية ففي هذه المرحل تنتقى القيادة أعضاء الفريق وفقا لطبيعة المهمة و لدرجة انسجام الأعضاء وتقوم بتدعيم القيم الإيجابية مثل قيم العمل الجماعي والتعاون ، كما يستطيع القادة توجيه بعض العادات والاعراف السلبية مثل الاتكالية والمحسوبية وعدم تحمل المسؤولية ، ودعم قيمة الشفافية من خلال تداول المعلومات الخاصة باللوائح والقوانين المنظمة لعمل لفريق وتعزيز

قدرات الأعضاء على إدارة ومعالجة المعلومات وتهيئتهم بالتدريب اللازم . ومن ثم تكون من أهم عوائد هذه المرحلة كسب التأييد والالتزام من قبل الأعضاء كما يستطيع الأعضاء تكوين توجهها نحو الثقة فى القادة من حيث الاعتقاد فى مصداقيتهم ونزاهتهم .

ثانيا : الممارسات القيادية فى مرحلة إدارة الصراع فى ضوء مفهوم الثقة التنظيمية

يجب على قائد الفريق تهيئة بيئة تسمح لفهم الاختلافات بين الأعضاء بصفتهم شركاء فى العمل مما يتطلب قدرة عالية على الاتصال وإدارة العلاقات وبناء وتنمية الثقة بينهم ، وعلى القادة التوعية بالآثار الإيجابية والسلبية للصراع وحسن إدارته بشكل ملائم لتحقيق الأهداف فى هذه المرحلة على النحو التالى (Kauffmann & Carmi, 2014, 204) :

- توقع حدوث الصراع بين الأعضاء .
- مساعدة الأطراف المتصارعة على تفهم تأثيرهم على أنفسهم والآخرين .
- العمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة تصب فى صالح العمل
- الاتفاق حول الأهداف العامة المشتركة .
- توفير نظام معلومات متاح للأعضاء للامداد بكافة المعلومات المتعلقة بمهام الفريق . لازالة أسباب الصراع .
- تأكيد القيادة الأكاديمية على مراعاة حدود الدور لكل فرد بالفريق
- الاستجابة السريعة لشكاوى مقترحات أعضاء هيئة التدريس واثاحة الفرصة للاتصال

ثالثا : ممارسات القيادة الأكاديمية فى مرحلة التطبيع فى ضوء الثقة التنظيمية

وتستهدف هذه المرحلة تحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق والتآلف والتماسك والأمان والثقة المتبادلة من خلال تهيئة بيئة مناسبة للعمل الجماعى تحقق التفاهمين الفراد وتوحد جهودهم نحو أهداف مشتركة ، ويتوقف ذلك على قدرة القادة على توظيف قدرات الفراد ودعمهم بالخبرات والاستماع إليهم وتوجيههم وفق ما

يحظون به من ثقة وقدرة على التأثير (Boyacı , Karacabey & Bozkuş, 2018, (438.) ، و يمكن اجمال مجموعة الممارسات التي من شأنها زيادة فاعلية أداء فريق العمل في هذه المرحلة وتحقيق الانسجام بين الأعضاء ، وتشمل (ابن عبده ، ٢٠١٧ ، ٥٩-٦١) :

١- تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه : ويطلق عليه "التقمص الوجداني" لمشاعرهم و قدرته على تقييم الأمور من وجهة نظرهم وذلك بأن يضع نفسه موضعهم ويدرك الانطباعات التي يمكن أن تتركها تصرفاته في نفوسهم. وهى من الأسس الهامة لإقامة علاقات إنسانية معهم بشكل جيد يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية بالاستماع إلى اقتراحاتهم وشكواهم و الصعوبات التي قد تواجههم في العمل مما يزيد من درجة الثقة بينهم .

٢- تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين: ويتم من خلال مساندة القائد للأعضاء على أساس من الثقة وعدم التحيز لفرد على حساب الآخر . ومن ثم تحقيق التآلف والاندماج بين الأعضاء وشعورهم بالثقة و المسؤولية الذاتية وفي هذا وسيلة تغنى عن الرقابة لترسيخ الانضباط الذاتي لدى أعضاء الفريق .

٣- إشباع الحاجات الإنسانية للمرؤوسين : وتتحقق من خلال إدارة العلاقات الإنسانية واتباع نظام عادل للمكافآت والتحفيز . وإشباع الحاجات النفسية وتأكيد الإحساس بالأمن والطمأنينة والرضا عن بيئة العمل والشعور بالعدالة ، مما يساهم في شعور الأعضاء بالثقة والأمان ، و إشباع الحاجات الاجتماعية للأعضاء مثل الحاجة إلى الانتماء التنظيمي و تبادل الأفكار مع الزملاء للحد من تكوين التجمعات غير الرسمية أو احتوائها على أقل تقدير .

و يرتبط التوافق والانسجام بين أعضاء الفريق ارتباطاً إيجابياً بالتقدير والرضا و الثقة ببعضهم البعض ، وأعضاء الفريق ذوى الاتجاهات الإيجابية نحو بعضهم يحققون مستويات أعلى من الالتزام ، و تماسك أعلى للفريق ، وذلك يعزز جهودهم لتحقيق أهداف الفريق وزيادة الدافعية للعمل بجد (Midthaug ., 2017, 20.)

و يمكن القول أن مشاركة الاعضاء فى وضع القواعد المنظمة للعمل والاتفاق على المهام و طرق وأساليب العمل من جهة وتضمين القيادات مبدأ الشفافية من خلال توضيح المعايير التي تحكم سلوكيات الأعضاء من جهة أخرى له دور كبير فى شعورهم بالانسجام والعدالة ودعم التماسك وتأكيد الثقة بشكل واضح بينهم ، وكذلك تأمين قنوات للتواصل أكثر انفتاحا بين الأعضاء. واعتراف وتقدير القيادة الأكاديمية لنقاط القوة عند كل فرد من اعضاء الفريق والاستفادة منها. هو أمر يدعم الترابط بين أعضاء الفريق واتساق العمل بينهم لاشباع حاجاتهم الفردية لتأكيد الذات وتحقيق الانسجام بينهم

رابعا : الممارسات القيادية فى مرحلة الأداء فى ضوء مفهوم الثقة التنظيمية

وتستهدف هذه المرحلة تعظيم الانتاجية وفاعلية الأداء وهى نتيجة منطقية لنجاح المرحلة السابقة من تطبيع العلاقات وتحقيق التآلف والانسجام بين الأعضاء الأمر الذي يخلق استعداد كبير لديهم للعمل وبذل كل طاقاتهم ، ولكن ذلك مرهون بقيام القيادة بعدة ممارسات داعمة لمستوى الثقة المتبادلة الذى بلغه الاعضاء ، وتتمثل هذه الممارسات فى : التحفيز - المشاركة فى صنع القرار - تعزيز الالتزام التنظيمي - التواصل وفيما يلى عرض لهذه الممارسات .

(١) التحفيز وخلق الدافعية

للدوافع دور هام فى توجيه سلوك الأفراد والجماعات فى المؤسسات الجامعية ، وتوجيه الأداء نحو الإتقان والتميز ، فتميز الأداء يعتمد على مقدرة الإدارة على خلق الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعال لتحفيز يحقق الرضا لدى المرؤوسين ويطور دافعتهم ويعززها من خلال الاهتمام بالعوائد المالية، والمكاسب المعنوية والاجتماعية. (الرشيدى و سلامة ، ٢٠١٥ ، ١٣٩-١٤٠).

وتوجد علاقة تفاعل متبادلة بين مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وارتفاع مستوى دافعتهم ، فكلما ارتفعت الثقة التنظيمية ارتفعت الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس ، وكذلك العكس، وارتفاع الدافعية لدى أعضاء هيئة

التدريس يعمل على تحريك سلوكياتهم وتنشيطها نحو العمل بأقصى طاقاتهم ، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.(الرشيدي و سلامة ، ٢٠١٥ ، ١٥٨ ،

(٢) المشاركة في صناعة القرار:

إن مشاركة القائد للمرؤوسين في صناعة القرار تؤدي إلى ولائهم له و ثقتهم به، فمن خلال المشاركة يناقش القائد مرؤوسيه في المشكلات التي تواجههم وتحليلها للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة وذلك يخلق الثقة لديهم ويشعرهم بأهميتهم وكيانهم ،.(ابن عبده ، ٢٠١٧ ، ٦١) ، كما أن مشاركة أعضاء الفريق في صناعة القرار تدفعهم نحو التخطيط الجيد للقرارات وتحديد التحديات التي تواجههم ، وبذل الجهد و الوقت الكافي في تحديد المشكلات بكل شفافية ووضوح أمام جميع أعضاء الفريق، مما يمكنهم من معرفة الحلول المناسبة والبدائل الممكنة لاتخاذ القرار السليم.(عبده ، ١٤٣١هـ ، ٤٢)

(٣) تعزيز الالتزام التنظيمي :

تعمل الثقة التنظيمية على تعزيز وتشجيع الالتزام التنظيمي عن طريق عدة عناصر من أهمها (ابن عبده ، ٢٠١٧ ، ٦٤ - ٦٧) :

- ١- تبني سياسات تنظيمية تحقق وحدة أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وتعمل على إشباع حاجات المرؤوسين الى جانب أهداف التنظيم
- ٢- وضوح الأهداف والأدوار مما يؤدي إلى زيادة عملية الإدراك و الفهم لدى الأفراد للمهام المنوطة بهم ، و معاييرها المقررة.
- ٣- إثراء الوظائف بإعطاء الأفراد الفرصة لاختيار طريقة تأدية وظائفهم ، و تقدير إسهاماتهم الهامة وتمتعهم يقدر كبير من الاستقلال في أداء أعمالهم .
- ٤- تهيئة المناخ التنظيمي من خلال ادراك كافة الظروف و المتغيرات و الأجواء الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على مناخ العمل وتنظيمها بما يحقق الأهداف.

٥- ملاعبة النمط القيادي للتعامل مع الأعضاء بصورة تحفظ الموارد البشرية و تحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي والأمان الوظيفي ، الأمر الذي يضمن التزامهم التنظيمي.

(٤) الانفتاح والتواصل:

ترتبط السلامة النفسية لأعضاء الفريق ارتباطا وثيقا بقدرتهم على الانفتاح والتواصل السوي بينهم بينما يضر التواصل وانفتاح العلاقات بتماسك الفريق إذا ما سيطرت العلاقات الشخصية بصورة مبالغه مما يعيق التوافق الحقيقي بين الأعضاء ويخفض قدرتهم على حل المشكلات والاستغراق فى الصراعات ، ويمكن أن يستفاد من إدارة الصراع بشكل أكثر إيجابية نتيجة تعدد وجهات النظر واستغلال اختلاف الآراء حيث يتحقق للأعضاء مستويات أعلى من النضج نتيجة التعلم وتبادل الخبرات وهى أمور مترابطة للغاية بالثقة فى القائد ومستوى الاعتمادية ، الأمر الذى يعظم العائد من الأداء ويحسن طرق تحقيق الأهداف .(Midthaug ..,2017, 20).

(٥) تبادل الأدوار القيادية

على القائد أن يهتم بتمكين المرؤسين من خلال القيام بتبادل الأدوار القيادية ، وذلك بتحليل احتياجات ومطالب وتوقعات أعضاء الفريق لتحقيق الاداء الامثل الذى يحقق الرضا للجميع ويجعلهم يشعرون وكأنهم قادة. نتيجة التفويض والثقة فى قدراتهم على صنع القرار

(Boyacı, Karacabey & Karacabey , 2018. 440)

ومما سبق تتضح أهمية الممارسات القيادية مثل : التحفيز و المشاركة و تعزيز القيم الإيجابية والانفتاح والتواصل و تبادل الأدور القيادية ، خاصة فى مرحلة الأداء ؛ فبالتحفيز تتجد الطاقة للعمل وبالمشاركة يمكن خلق صف قيادى ثانى يتدرب بالقيادة التبادلية من خلال عملية التفويض ودعم الأعضاء من خلال المتابعة والتوجيه للدعم لا تصيد الأخطاء ، ومن ثم يصبح لدى الأعضاء دافع

ذاتى نحو الالتزام الوظيفى ، وشعور بالمسئولية التضامنية وذلك ينعكس على دافعيتهم نحو تطوير الأداء ، وتبادل الخبرات والأفكار فيما بينهم .

خامسا : الممارسات القيادية فى مرحلة إعادة تكوين الفرق فى ضوء الثقة التنظيمية

وتستهدف هذه المرحلة استخدام نتائج تقييم الأداء السابق ، وتوظيف التغذية الراجعة من تقييم عمل الفريق فى الاستعداد لإعادة تكوين الفريق ككل وفقا للمهام المستجدة ، أو إعادة توظيف قدرات الأعضاء وفق ما أظهرته مستويات الأداء ، وبما يسمح بتطبيق القيادة التبادلية وتنمية الموارد البشرية ، و توظيفها واستثمارها ، ويتم ذلك من خلال الممارسات التالية :

١. التقييم الموضوعى :

ترتبط الثقة التنظيمية لدى الأعضاء بالممارسات الإدارية للقادة، فكلما كانت أكثر عدالة كان العاملين أكثر ثقة بأنفسهم وبرؤسائهم ومؤسستهم، وزادت رغبتهم في تطوير أنفسهم من أجل تطوير مؤسستهم من خلال زيادة كفاءتهم العملية والإنتاجية، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة المؤسسة وتطورها، والنهوض بها (دراوشة ٢٠١٧ ، ٣٨٦) وفى ذلك أكدت نتائج دراسة (المعشر و الطراون) وجود علاقة طردية قوية بين موضوعية نظام تقييم الأداء والثقة التنظيمية، فكلما زادت موضوعية نظام تقييم الأداء زادت ثقة الموظف بدائرتة .

كما يجب أن يشمل التقييم المدخلات والمخرجات معا ليتسم بالموضوعية ومراعاة السياق ، وان تهتم القيادة بمعايير تقييم الاداء بحيث تشمل كافة العوامل التنظيمية والشخصية المؤثرة فى مستوى الانجاز، وبخاصة المعايير الشخصية لما لها من قوة وتأثير فى الثقة التنظيمية لدى الأعضاء وذلك لضمان موضوعية التقييم ومصداقيته ومن ثم كسب ثقة الأعضاء فى القادة وفى المنظمة. (المعشر و الطراون، ٢٠١٢ ، ٦٤٨ - ٦٤٩)

٢. تشجيع تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق والفرق الأخرى .

من أهم الفوائد المكتسبة من تحقق الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية أنها تعكس التزاماً ذاتياً لا يخضع لقوانين ولوائح تنظيمية فقط وإنما يعتمد على الدافعية الذاتية وقوة إيمان كل طرف بقدرات وكفايات الطرف الآخر، مما يسمح بزيادة فرص تبادل الخبرات والأفكار والآراء بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم مع الاحترام المتبادل والتقدير للمزايا الخاصة بكل طرف (دراوشة، ٢٠١٧ ، ٣٧٤)

٣. استثمار شعور أعضاء الفريق بالانجاز:

إن أعضاء الفريق حين يشعرون بالعدالة في المعاملة تتولد لديهم الثقة في كافة سلوكيات القادة وممارساتهم الإدارية ، مما يؤدي إلى الولاء التنظيمي للمؤسسة التربوية التي يعملون بها ؛ و يدفعهم لبذل الجهد لتحسين أدائهم وتحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسستهم ولفرق العمل التي ينتمون إليها (دراوشة ٢٠١٧ ، ٣٧٥) ، وبعد انتهاء الفريق من مهمته يتولد لدى الأعضاء شعور بالإحباط لانتهاء العمل معاً ، وذلك نتيجة شعورهم بالانتماء والولاء للفريق ؛ ولذلك على القائد إزالة شعور الإحباط الناتج عن انتهاء المهمة واستثمار الارتباط الناشئ بين الأفراد من خلال توظيف التغذية الراجعة عن أدائهم وقدراتهم في استقطاب الأعضاء لتكوين فرق جديدة أو تكليفهم بمهام جديدة .

ومما سبق تتضح الممارسات المتعددة التي يمكن للقادة اتباعها من أجل تطوير أداء فرق العمل في ضوء مدخل الثقة التنظيمية ، ويشير كل من (Kauffmann & Carmi, 2014) إلى جانب غاية في الأهمية بهذا الصدد حيث يحتاج قائد الفريق إلى بناء الثقة بين أعضاء الفريق و تعزيز مناخ الثقة على اختلاف أنماط المرؤسين التي يتعامل معها ويتضمن ذلك التعامل وفق النظرية X والنظرية Y لمكجريجور ، حيث تصف النظرية X الأعضاء غير المتحمسين الذين يجب الإشراف عليهم واحكام السيطرة والأوامر، في مقابل النظرية Y التي

تصف الأعضاء ذوى الدوافع الذاتية ، فقادة النظرية Y يقودون الفرق من خلال " الإدارة بالمشاركة " ، في حين يقود قادة النظرية X فرقهم من خلال العمل بالاجبار . وخلاصة الأمر أن القيادة تتطلب كلا الطريقتين وأن لهما تأثير إيجابي على الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق . فلا مفر من أن تستند بعض إجراءات بناء الثقة إلى الأوامر والتحكم في الإجراءات ، في حين يجب تحسين ورعاية العلاقات. ويتطلب ذلك توافر قدرات لدى القائد لتعزيز مناخ العمل الإيجابي من خلال التواصل والمشاركة واستخدام المعلومات والاتصالات لتعزيز التأثير الإيجابي على ثقة الفريق (Kauffmann & Carmi, 2014, 207-208).

إجراءات الدراسة الميدانية

وتتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فى الخطوات الآتية :

١- تحديد أهداف الدراسة الميدانية :

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة للتعرف على واقع تحقق قيام القادة الأكاديميين بممارسات إدارة فرق العمل باكليات جامعة بورسعيد وفق مدخل الثقة التنظيمية ثم تحديد جوانب القوة والضعف فى أداء هذه الممارسات واقتراح آليات لتطويرها .

٢- إعداد أداة الدراسة :

-إعداد الصورة الأولية للاستبانة :

قامت الباحثة بصياغة مفردات الاستبانة بمحاورها الخمسة ، وروعى أن يكون هناك سؤال مفتوح فى نهايتها لإتاحة الفرصة للمستجيبين لإضافة مقترحاتهم ، كما روعى أن يكون القياس فى صورة ثلاثية تشمل (دائما - أحيانا - نادرا)

وتتمثل أداة الدراسة الميدانية فى استبانة قامت الباحثة بتصميمها لجمع المعلومات والبيانات للتعرف على وجهات نظر أفراد العينة حول محاور الاستبانة والتي تتمثل فى خمس محاور تشمل :

المحور الأول : ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة تكوين الفريق

المحور الثاني : ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة إدارة الصراع

المحور الثالث : ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة التطبيق

المحور الرابع : ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة الأداء

المحور الخامس : ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة إعادة التكوين

٣- صدق الاستبانة :

استخدمت الباحثة نوعين من أساليب قياس صدق الاستبانة تمثلا فى :

أ- صدق المحكمين :

قامت الباحثة بعرض الاستبانة فى صورتها المبدئية على عدد (١٠) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى التربية المقارنة والإدارة التربوية والأصول والمناهج لتحكيم مفردات الاستبانة من حيث (انتماء كل مفردة لمحورها - وملاءمة صياغة كل مفردة - وتحديد ما ينبغى حذفه أو إضافته أو تعديله من المفردات) لتحديد صدق المحتوى بواسطة المحكمين ، وقد تركزت ملاحظاتهم فى:

- تعديل صياغة بعض المفردات

- حذف بعض العبارات المكررة

- اختصار بعض العبارات

ب- صدق الاتساق الداخلى :

تم تطبيق الاستبانة فى صورتها المبدئية على عينة استطلاعية عشوائية بلغ عددها (ن = ٥٠) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد وذلك لحساب صدق الاتساق الداخلى بحساب معاملات الارتباط بين المفردات والدرجة الكلية للاستبانة و أيضا الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة فكانت قيم معاملات الارتباط كما هو موضح بجدول (١) .

جدول (1) قيم معاملات ارتباط مفردات الاستبانة بالدرجة الكلية									
مفردات البعد الأول: ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة تكوين الفريق		مفردات البعد الثاني: ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إدارة الصراع		مفردات البعد الثالث: ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة التطبيق		مفردات البعد الرابع: ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة الأداء		مفردات البعد الخامس: ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إعادة التكوين	
المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط
1	**٠.٦٣٢	11	**٠.٤٦٦	٢١	**٠.٧٠١	٣١	**٠.٦١٦	٤١	**٠.٤٩٦
٢	**٠.٤٩٤	12	٢٢١.	٢٢	**٠.٧٢٣	٣٢	**٠.٥٤٩	٤٢	**٠.٧٣٤
٣	**٠.٣٩٢	13	**٠.٦٥٣	٢٣	**٠.٧٣٧	٣٣	**٠.٥٧٣	٤٣	**٠.٦٨٤
٤	**٠.٦١٦	14	**٠.٧٢٤	٢٤	**٠.٦٤٨	٣٤	**٠.٧٤٦	٤٤	**٠.٥١٨
٥	**٠.٣٨٠	15	**٠.٦٠١	٢٥	**٠.٦٩٢	٣٥	**٠.٧١٦	٤٥	**٠.٤٨٦
٦	**٠.٣٦٠	16	**٠.٥١٤	٢٦	**٠.٧٠٠	٣٦	**٠.٥٥٦	٤٦	**٠.٥٩٧
٧	**٠.٦٢٥	17	**٠.٦٠٧	٢٧	**٠.٧١٣	٣٧	**٠.٦١٤	٤٧	**٠.٥٥٩
٨	**٠.٤٣٦	18	**٠.٥٩٣	٢٨	**٠.٧٤٧	٣٨	**٠.٦٦١	٤٨	**٠.٧٥٩
٩	**٠.٥٢٠	19	**٠.٥٢٠	٢٩	**٠.٧٩٣	٣٩	**٠.٦٨٨	٤٩	**٠.٧٤١
١٠	**٠.٦٥٩	20	**٠.٧٠٨	٣٠	**٠.٦٨٤	٤٠	**٠.٦٩١	٥٠	**٠.٦٤٨

** مستوى دلالة ٠.٠١ .

١. يتضح من الجدول السابق ما يلي :
٢. أن جميع المفردات التي تنتمي للبعد الأول ترتبط ارتباطاً دالاً بالدرجة الكلية لاستبانة عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٣٦٠ إلى ٠,٦٥٩) وبالتالي لم يتم حذف أي منها
٣. أن جميع المفردات التي تنتمي للبعد الثاني ترتبط ارتباطاً دالاً بالدرجة الكلية لاستبانة عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٤٦٩ إلى ٠,٧٢٤) فيما عدا المفردة رقم (١٢) حيث ان انها لا ترتبط بالدرجة الكلية لاستبانة وبالتالي تم حذفها.

٤. جميع المفردات التي تنتمي للبعد الثالث ترتبط ارتباطاً دالاً بالدرجة الكلية لاستبانة عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٦٤٨ إلى ٠,٧٩٣) وبالتالي لم يتم حذف أي منها
٥. أن جميع المفردات التي تنتمي للبعد الرابع ترتبط ارتباطاً دالاً بالدرجة الكلية لاستبانة عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٥٤٩ إلى ٠,٧٤٦) وبالتالي لم يتم حذف أي منها
٦. أن جميع المفردات التي تنتمي للبعد الخامس ترتبط ارتباطاً دالاً بالدرجة الكلية لاستبانة عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٤٨٦ إلى ٠,٧٥٩) وبالتالي لم يتم حذف أي منها
- جدول (٢): يوضح الارتباط بين أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لاستبانة حيث (ن=٥٠)

الأبعاد	معامل الارتباط
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة تكوين الفريق	٠,٨٢٧**
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إدارة الصراع	٠,٨١٧**
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة التطبيع	٠,٩٣٥**
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة الأداء	٠,٩٣٥**
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إعادة التكوين	٠,٨٧٩**

يتضح من الجدول رقم (٢) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين بعد ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة تكوين الفريق والدرجة الكلية لاستبانة ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (ر=٠,٨٢٧)، كما وجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين بعد ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إدارة الصراع والدرجة الكلية لاستبانة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (ر=٠,٨١٧)، كما وجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين بعد ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة التطبيع والدرجة الكلية لاستبانة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (ر=٠,٩٣٥)، كما وجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى

دلالة (٠,٠١) بين بعد ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة الأداء والدرجة الكلية لاستبانة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (ر=٠,٩٣٥)، كما وجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين بعد ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إعادة التكوين والدرجة الكلية لاستبانة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٧٩)، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق .

- الصورة النهائية للاستبانة :

بعد إجراء التعديلات وفقاً لملاحظات ومقترحات السادة المحكمين ، وفي ضوء نتائج صدق الاتساق الداخلي تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية .

٤- ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الاستبانة أن يعطى الاستبانة نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة من الأفراد في نفس الظروف ، ولقد تم حساب ثبات الاستبانة في الدراسة الحالية باستخدام الأساليب التالية .

١- ثبات المفردات :

تم حساب ثبات المفردات باستخدام معامل الفا العام ، حيث يمثل معامل ألفا α متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار بطرق مختلفة ، وبذلك فهو يمثل معامل الارتباط بين جزئين من أجزاء الاختبار وسجل معامل ألفا α العام لاستبانة (٠.٩٧٠) مما يشير إلى معامل ثبات مرتفع. ويوضح الجدول التالي

جدول (٣) نتائج معاملات ثبات مفردات الاستبانة وذلك بحساب معامل الفا α

(معامل ثبات المفردة).

رقم المفردة	α	رقم المفردة	α	رقم المفردة	α	رقم المفردة	α	رقم المفردة	α
١	.969	١١	.970	٢١	.969	٣١	.969	٤١	.970
٢	.970	١٢	.969	٢٢	.969	٣٢	.970	٤٢	.969
٣	.970	١٣	.969	٢٣	.969	٣٣	.970	٤٣	.969
٤	.969	١٤	.969	٢٤	.969	٣٤	.969	٤٤	.970

.970	٤٥	.969	٣٥	.969	٢٥	.969	١٥	.970	٥
.969	٤٦	.970	٣٦	.969	٢٦	.970	١٦	.969	٦
.970	٤٧	.969	٣٧	.969	٢٧	.969	١٧	.969	٧
.969	٤٨	.969	٣٨	.969	٢٨	.969	١٨	.970	٨
.969	٤٩	.969	٣٩	.969	٢٩	.970	١٩	.970	٩
.969	٥٠	.969	٤٠	.969	٣٠	.969	٢٠	.969	١٠
.٩٧٠	معامل ألفا العام								

يتضح من الجدول رقم (٣) تمتع جميع المفردات بمعاملات ثبات عالية

- الثبات الكلى لاستبانة :

١- طريق الفا كرونباخ :

تم حساب ثبات الاستبانة والأبعاد ككل بطريقة معامل الفا كرونباخ لدى العينة

الكلية (ن=٥٠) ، وتتضح نتائج هذا التحليل من الجدول التالي رقم (٤)

جدول رقم (٤) معامل ثبات الفا للأبعاد والاستبانة ككل

α	البعد
.٩٢٩	ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة تكوين الفريق
.٩١٦	ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة إدارة الصراع
.٩٠٧	ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة التطبيع
.٩٠٥	ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة الأداء
.٩٢٢	ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة إعادة التكوين
.٩٧٠	معامل ثبات ألفا العام لاستبانة ككل بعد حذف العبارات غير الثابتة

ويتضح من الجدول السابق رقم (٤) ثبات الاستبانة ككل والأبعاد الفرعية

وبلغت قيمة معامل ألفا العام للاستبانة (.٩٧٠)

ب- طريقة التجزئة النصفية:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية لبيرسون، ومعامل جتمان للتجزئة النصفية وقد جاءت نتائج ثبات الاستبانة باستخدام التجزئة النصفية على النحو التالي

- معادلة بيرسون بلغ معامل الثبات (٠.٨٣٢).

- معامل جتمان للتجزئة النصفية بلغ معامل الثبات (٠.٩٠٨) مما يشير إلى ارتفاع معاملات ثبات الاستبانة .

٥- عينة الدراسة الميدانية :

تم اختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد بالطريقة العشوائية ، وقد بلغ إجمالي عدد أفراد العينة (١٠٠) فردا انقسمت إلى ثلاث فئات :

- أعضاء هيئة التدريس بدرجة مدرس

- أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ مساعد

- أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ

ويصف الجدول رقم (٥) عينة الدراسة

النسبة	المجتمع الأصلي	العدد	الفئة
١٣%	٤٥٨	٦٣	المدرسون
١٤%	١٥٨	٢٣	الأساتذة المساعدون
١٣%	١٠٢	١٤	الأساتذة
١٣%	٧١٨	١٠٠	المجموع

٦- المعالجة الإحصائية

تهدف المعالجة الإحصائية إلى التعرف على درجة الاتفاق التي حققتها كل مفردة من المفردات بكل محور من محاور الاستبانة ، واشتملت المعالجة الإحصائية على الإجراءات الآتية :

١- حساب عدد تكرارات الاستجابات (ت) ، لكل درجة موافقة لكل مفردة .

٢- حساب المتوسط المرجح لكل مفردة ثم المتوسط المرجح لكل محور على مقياس ليكرت الثلاثي (دائماً - أحياناً - نادراً)

٣- اختبار (ت) T test لتحديد اختبار (ت) الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد لمدى تحقق ممارسات القائد الأكاديمي بحسب نوع الدراسة بالكلية

٤- اختبار (ت) T test لتحديد اختبار (ت) الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد لمدى تحقق ممارسات القائد الأكاديمي بحسب الدرجة العلمية.

توضيح مقياس ليكرت الثلاثي :

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (دائماً ، أحياناً ، نادراً) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (دائماً = ٣ ، أحياناً = ٢ ، نادراً = ١) ثم Weights تعبر عن الأوزان نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً ، وهي عبارة عن حاصل قسمة ٢ على ٣ . حيث ٢ تمثل عدد المسافات (من ١ إلى ٢ مسافة أولى ، ومن ٢ إلى ٣ مسافة ثانية) ، ٣ تمثل عدد الاختيارات. وعند قسمة ٢ على ٣ ينتج طول الفترة ويساوي ٠.٦٦ . ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

المتوسط المرجح

من ١	إلى ١,٦٦	نادراً
من ١,٦٧	إلى ٢,٣٣	أحياناً
من ٢,٣٤	إلى ٣	دائماً

وفيما يلي عرض وتفسير لنتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة وتحليلها وفقاً لمحاور الاستبانة :

أولا تحليل نتائج البعد الأول : الممارسات القيادية فى مرحلة تكوين الفريق فى ضوء الثقة التنظيمية

الجدول رقم (٦) البعد الأول : ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة تكوين الفريق						
رتبة الدرجة	المرتبة	المتوسط	نسب توزيع التكرارات			المتردد
			دائماً	أحياناً	نادراً	
			%	%	%	
١	أحياناً	2.27	٣٤	٥٩	٧	يستخدم القائد الأكاديمي بالتزامه والمصداقية فى اختيار أعضاء الفريق.
٢	أحياناً	2.17	٣١	٥٥	١٤	يشيد القائد الأكاديمي العادك والاعرف التسمية مثل الاتكافية والمحسوبية .
٣	أحياناً	2.29	٤٤	٤١	١٥	يزود القائد الأكاديمي أعضاء الفريق بالواجب والقوانين المنظمة للعمل .
٤	أحياناً	2.04	٢٦	٥٢	٢٢	يعتق القائد الأكاديمي سياسة المشاركة فى صنع القرار بصورة مؤتممة .
٥	أحياناً	2.15	٣٦	٤٣	٢١	يعتق القائد أعضاء الفريق وفقاً لدرجة الانسجام بينهم .
٦	أحياناً	2.18	٣٢	٥٤	١٤	يمتلك القائد الأكاديمي رؤية شمولية لمهام الفريق.
٧	أحياناً	2.03	٢٩	٤٥	٢٦	يختار القائد الأكاديمي أعضاء الفريق بما يناسب طبيعة المهمة .
٨	دائماً	2.54	٥٩	٣٦	٥	يخبر القائد الأكاديمي أعضاء الفريق بطبيعة المهام الموقولة إليهم.
٩	أحياناً	2.25	٤٤	٣٧	١٩	يتمتع القائد الأكاديمي أعضاء الفريق بالمهمة لتعصب تأييدهم والتزامهم بها.
١٠	أحياناً	2.18	٣١	٥٦	١٣	يشجع القائد الأكاديمي ثقافة العمل الجماعي التعاوني.
المتوسط العام للبعد الأول			٢.٢١			

يوضح الجدول رقم (٦) عدة ملاحظات هامة :

١. أن الاتجاه العام لوجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد حول المحور الأول (ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة تكوين الفريق) هو : أحياناً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ (٢,٢١) مما يدل على أن القادة الأكاديميين أحياناً ما يقومون بالمهام المنوطة بهم فيما يخص ممارسات تكوين الفريق التى تحقق الثقة التنظيمية لدى الأعضاء

٢. أن المتوسط المرجح يفيد أن هذه الممارسات تفاوتت فيما بينها ، وإن كانت أكثر ميلا إلى الاتجاه نادرا ، فيما عدا المفردة رقم (٨) التي جاءت أكثر ميلا إلى اتجاه دائما بمتوسط الحساب المرجح بلغ قيمته (2.54) وهي المفردة المتضمنة لممارسة أن(يخبر القائد الأكاديمي أعضاء الفريق بطبيعة المهام الموكولة إليهم) وجاءت رتبها الأولى ، وربما يرجع ذلك لأهمية المفردة رقم (٨) وأعتبرها ممارسة أصيلة ومتطاب أساسى لبدء العمل فى مرحلة تكوين الفريق ، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكدت عليه نتائج دراسة دالاتي والشاش

(Dalati & Alchach) ٢٠١٨ من أن ان أهمية تبادل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. لما لسلوك تبادل المعرفة من تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

٣. يمكن تصنيف مفردات هذا المحور إلى ثلاث فئات :

الفئة الأولى تتضمن المفردات الأعلى قيمة فى المتوسط المرجح ، وتشمل :

١. المفردة رقم (٣) : يزود القائد الأكاديمي أعضاء الفريق باللوائح والقوانين

المنظمة للعمل، وبلغ المتوسط المرجح (٢,٢٩)

٢. المفردة رقم (١) : يتسم القائد الأكاديمي بالنزاهة والمصادقية فى اختيار

أعضاء الفريق، وبلغ المتوسط المرجح (٢,٢٧)

٣. المفردة رقم (٩) : يقنع القائد الأكاديمي أعضاء الفريق بالمهمة لكسب

تأييدهم والتزامهم بها، وبلغ المتوسط المرجح (٢,٢٥)

وقد يرجع ذلك الاهتمام النسبي بالمفردات السابقة لأهميتها وشيوعها فى بداية تكوينالفريق ، واعتمادها على التوجيه من قبل القائد وتوظيف سلطاته فى المتابعة وفق اللوائح واستهدافها كسب التأييد للمهام والالتزام بها، إلى جانب أهمية قيم مثل النزاهة والمصادقية كقيم تنظيمية لمناخ العمل الجماعى كما أكدت نتائج دراسة (فابوهوندا .Fapohunda ٢٠١٣) على مكونات مناخ العمل والثقافة التنظيمية باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة على بناء فريق فعال .

الفئة الثانية تتضمن المفردات الأوسط قيمة في المتوسط المرجح ، وتشمل :

٤. المفردة رقم (٦) : يملك القائد الأكاديمي رؤية شمولية لمهام الفريق، وبلغ المتوسط المرجح (٢,١٨)

٥. المفردة رقم (١٠) : يشجع القائد الأكاديمي ثقافة العمل الجماعي التعاوني، وبلغ المتوسط المرجح (٢,١٨)

٦. المفردة رقم (٢) : ينبذ القائد الأكاديمي العادات والاعراف السلبية مثل الاتكالية والمحسوبية وبلغ المتوسط المرجح (٢,١٧)

٧. المفردة رقم (٥) : يكون القائد أعضاء الفريق وفقا لدرجة الانسجام بينهم وبلغ المتوسط المرجح (٢,١٥)

الفئة الثالثة تتضمن المفردات الأقل قيمة في المتوسط المرجح ، وتشمل :

٨. المفردة رقم (٤) : يعلن القائد الأكاديمي سياسة المشاركة في صنع القرار بصورة موثقة ، وبلغ المتوسط المرجح (٢,٠٤) ،ربما يرجع ذلك الى أن الممارسة، تتطلب صياغة قواعد المشاركة وتوثيقها لكسب الثقة في الالتزام بها إلا أن القادة ربما لا ينشغلون باعلان سياسة المشاركة بصورة موثقة قدر ممارسة المشاركة في صناعة القرار ، وقد أكدت نتائج دراسة (النويقة ، ٢٠١٤) على ضرورة توسيع مشاركة العاملين بالجامعة في فرق العمل مما لذلك من اثر في زيادة دافعيتهم نحو العمل والمشاركة في اتخاذ القرار . وكذلك أوصت دراسة (العمر و المحاسنة ٢٠١٧) بضرورة تعزيز مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات

٩. المفردة رقم (٧) : يختار القائد الأكاديمي أعضاء الفريق بما يناسب طبيعة المهمة ، وبلغ المتوسط المرجح (٢,٠٣) و ربما يرجع ذلك للعجز في أعداد الأعضاء ذوي الخبرات المطلوبة حسب مهام كل فريق . وهنا تظهر أهمية ممارسة التدريب والتي أكد عليها (دراسة أبو معمر ، ٢٠٠٩) ضرورة عقد القيادات الإدارية برامج تدريبية واجتماعات ولقاءات دورية مع العاملين لتعزيز

شعورهم بأهمية العمل الإداري، واطلاعهم على التطورات الجديدة وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لتمكينهم من القيام بالأعمال المفوضة إليهم .
ثانياً تحليل نتائج البعد الثاني : الممارسات القيادية فى مرحلة إدارة الصراع فى ضوء الثقة التنظيمية

الجدول رقم (٧) البعد الثاني : ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة إدارة الصراع							
رتبة المرءة	رتبة المرءة	المتوسط	توزيع التكرارات			المرءة	رقم عينة ٧
			دائماً	أحياناً	أدراً		
			%	%	%		
٨	أحياناً	1.88	١٨	٥٢	٣٠	يسمخ القائد الأكاديمي امتيازات لإدارة الصراع طام فترات أعضاء الفريق	١
٧	أحياناً	٢.٠٠	٣١	٤٩	٢٠	يزيل القائد الأكاديمي سوء الفهم بين أطراف الصراع فى فريق العمل.	٢
٣	أحياناً	2.11	٢٧	٤٩	٢٤	يساعد القائد الأكاديمي أعضاء الفريق على الفهم المتبادل لأحياهم .	٣
٦	أحياناً	2.03	٢٨	٥٦	١٦	يسعى القائد الأكاديمي إلى الفهم أعضاء الفريق على أهداف مشتركة.	٤
٢	أحياناً	2.12	٢٩	٥٢	١٩	يؤكد القائد الأكاديمي على مرحلة حدود المورد الخاص بكل عضو فريق العمل.	٥
٤	أحياناً	٢.١٠	٣٧	٤٧	١٦	يدعم القائد الأكاديمي توفير فرص الاتصال بين أعضاء الفريق .	٦
١	أحياناً	2.21	١٨	٤٣	٣٩	يساعد القائد الأكاديمي أعضاء الفريق للتعلم على مشاكلهم الشخصية والهيبة.	٧
٩	أحياناً	1.79	٢٥	٥٨	١٧	يسمخ القائد الأكاديمي للتكافؤ والمقررات الخاصة بأعضاء فريق العمل.	٨
٥	أحياناً	2.08	٢٠	٣٨	٤٢	يحلل القائد الأكاديمي الصراع داخل فريق العمل إلى منقصة مفردة.	٩
	أحياناً	2.01	المتوسط العام للبعد الثاني				

يوضح الجدول رقم (٧) عدة ملاحظات هامة :

١. أن الاتجاه العام لوجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد حول المحور الثانى (ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة إدارة الصراع) هو : أحياناً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ (٢,٠١) مما يدل على أن القادة الأكاديميين أحياناً ما يقومون بالمهام المنوطة بهم فيما يخص إدارة الصراع بين أعضاء الفريق ، برغم العلاقة الدالة بين إدارة الصراع فى الثقة التنظيمية وذلك ما كشفت عنه نتائج دراسة أوزجانا ÖZGANa

٢٠١١ وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين كل من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي.

٢. تقاربت المتوسطات المرجحة لمهام القائد الأكاديمي فى مرحلة إدارة الصراع بينها ، فبينما حصلت المفردة رقم (٧) على أعلى المتوسطات الحسابية بالمحور بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢١) ، حصلت المفردة رقم (٨) على أدنى المتوسطات المرجحة بقيمة بلغت (١,٧٩)

٣. يمكن تصنيف مفردات هذا المحور إلى ثلاث فئات :

الفئة الأولى تتضمن المفردات الأعلى قيمة فى المتوسط المرجح ، وتشمل :

١. المفردة رقم (٧) : يساعد القائد الأكاديمي أعضاء الفريق للتغلب على مشاكلهم الشخصية والمهنية. وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٢١) . ورغم أنها من أعلى قيم المتوسطات المرجحة بالمحور إلا أن قيمتها لا تزال تحصر الأداء فى اتجاه (أحيانا) رغم أثر تعاطف القيادة مع مشكلات المرؤوسين والاهتمام بها كما أشارت نتائج دراسة كوفمان وكارمي Kauffmann, & Carmi ٢٠١٤ إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الوجدانية للمرؤوسن لإرساء الثقة التنظيمية داخل الفريق وذلك لوجود نظريتين لإرساء الثقة التنظيمية من قبل القادة إحداها نظرية الثقة المعرفية والتي تقوم على أسباب عقلانية وأكثر توجهها نحو المهام وتعرف باسم نظرية "الثقة السريعة". هذه النظرية لا يمكن الاعتماد عليها وحدها فى تنمية الثقة ، بينما النظرية الأخرى نظرية "الروابط العاطفية والتي لها تأثير بالغ فى بناء الثقة. ولذلك يجب تعزيز كلا النوعين من الثقة المعرفية والعاطفية للحفاظ على مستويات الثقة مع مرور الوقت.

الفئة الثانية تتضمن المفردات الأوسط قيمة فى المتوسط المرجح ، وتشمل :

٢. المفردة رقم (٣) : يساعد القائد الأكاديمي أعضاء الفريق على الفهم المتبادل لاحتياجاتهم . وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,١١)

٣. المفردة رقم (٥) : يؤكد القائد الأكاديمي على مراعاة حدود الدور الخاص بكل عضو بفريق العمل. وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,١٢)

٤. المفردة رقم (٦) : يدعم القائد الأكاديمي توفير فرص الاتصال بين أعضاء الفريق وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,١٠)

الفئة الثالثة تتضمن المفردات الأقل قيمة في المتوسط المرجح ، وتشمل :

٥. المفردة رقم (٩) : يحول القائد الأكاديمي الصراع داخل فريق العمل إلى منافسة مثمرة ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٠٨) وقد يرجع ذلك إلى حساسية الفكرة في استغلال أجواء الصراع وتحويل مساره إلى منافسة إيجابية وتطلب الأمر لمقدرة عليا من التعامل على المستوى النفسي الأمر الذى يتطلب التدريب عليه .

٦. المفردة رقم (٤) : يسعى القائد الأكاديمي إلى اتفاق أعضاء الفريق على أهداف مشتركة، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٠٣) ، وقد يرجع تبنى متوسط المفردة نسبيا إلى ضعف اهتمام القادة باتفاق الأعضاء الفريق على أهداف مشتركة لاعتبارات خاصة بتوقع التزامهم بالأعباء الرسمية والأهداف المؤسسية سواء ارتبطت بأهدافهم أم لا . وهذه النتيجة تتعارض مع توصية دراسة عبده ٢٠١٠ ؛ أن من المهم أن تعمل إدارة الجامعة على وضع أهداف بصورة جماعية بحيث يشارك العاملين في وضع هذه الأهداف. بلا أن - دراسة أبو معمر ٢٠٠٩ ذهبت إلى ضرورة إعطاء الحرية للعاملين بالجامعة لتحديد أهدافهم ووضع خطط العمل ، فى حين أكدت دراسة موسى وموسى ٢٠١٥ على ضرورة اتخاذ القرارات والاجراءات اللازمة لجعل أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة يشعرون بأن أداءهم لوظائفهم ينمى ويطور شخصياتهم باستمرار وبذلك يخلق ربط بين أهداف العمل وأهدافهم الشخصية.

٧. المفردة رقم (٢) : يزيل القائد الأكاديمي سوء الفهم بين أطراف الصراع فى فريق العمل، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٠٠)، وربما يرجع ذلك لضعف الاهتمام بإدارة العلاقات الإنسانية وتقديم متابعة تنفيذ المهام على مراعاة أجواء

وكيفية التنفيذ ، وفي ها السياق أكدت (دراسة حرب ٢٠١٠) على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنمية روح العمل الجماعى .

٨. المفردة رقم (١) : يستخدم القائد الأكاديمي استراتيجيات لإدارة الصراع ثلاثم قدرات أعضاء الفريق ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٨٨) وربما يعزى ذلك لقصور برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس فى جوانب إعداد القادة بوجه عام وخاصة على الجانب التقنى لإدارة الصراع . وفي ذلك السياق أشارت (دراسة حرب ٢٠١٠) الى ما يتسم به الواقع المصرى فيما يتعلق بالتنمية الإدارية للقيادات الجامعية من بعض جوانب القصور والمعوقات مثل عدم توفير برامج التدريب المتميزة فى مجالات القيادة الجامعية و القصور فى مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس خاصة فيما يتعلق بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الجامعية. رغم أهمية ذلك كما أوصت دراسة (العمر و المحاسنة ٢٠١٧) بعقد لقاءات دورية بين الإدارة والعاملين والاهتمام بالجانب الإنسانى للعاملين لما له من أهمية فى تعزيز الثقة التنظيمية

٩. المفردة رقم (١) : يستجيب القائد الأكاديمي للشكاوى والمقترحات الخاصة بأعضاء فريق العمل، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٧٩) وربما يرجع ذلك إلى ضعف الاهتمام بخلق شعور ايجابي لدى الأعضاء تجاه القادة بصفتهم مؤتمنين على مصالح الأعضاء والتهوين من أثر الاستجابة للشكاوى والمقترحات رغم أهمية ما أوصت به (دراسة أبو عمرة والظومة ، ٢٠١٧) من ضرورة تعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق وتأكيد تبادل الآراء والمقترحات.

ثالثاً تحليل نتائج البعد الثالث : الممارسات القيادية فى مرحلة التطبيع فى ضوء الثقة التنظيمية

الجدول رقم (٨) البعد الثالث : ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة التطبيع							
رتب الفردات	ترة الوسط	المتوسط	توزيع التكرارات			المرودة	رة عودة فى السنة
			دائماً	أحياناً	أدراً		
			%	%	%		
٨	أحياناً	1.88	١٥	٥٨	٢٧	يتبع القائد الأكاديمي سياسة الاضاح بين القيادة والمؤوض-	١
٤	أحياناً	2.06	٢٨	٥٠	٢٢	يتبع القائد الأكاديمي هويت تواصل مع القة والطق بين أعضاء الفريق.	٢
٩	أحياناً	1.85	١٧	٥١	٣٢	يتبع القائد الأكاديمي نظم لمسح الفرار فى توهات أعضاء الفريق -	٣
١٠	أحياناً	1.73	١٣	٤٧	٤٠	يسعى القائد الأكاديمي لاشباع احاجات أعضاء الفريق -	٤
٧	أحياناً	1.97	٢٦	٤٥	٢٩	يوضح القائد الأكاديمي الحاور فى بحكم أداء أعضاء الفريق.	٥
٦	أحياناً	2.01	٢٦	٤٩	٢٥	يشارك القائد الأكاديمي أعضاء فريق فى صيانة القواعد المنظمة للعمل.	٦
١	أحياناً	2.11	٢٩	٥٣	١٨	يسبق القائد الأكاديمي مع أعضاء الفريق على طرق وأساليب العمل -	٧
٣	أحياناً	2.07	٢٣	٦١	١٦	يسر القائد الأكاديمي اعطى أعضاء الفريق على طبيعة المهام المطلوبة منهم -	٨
٢	أحياناً	2.11	٢٧	٥٧	١٦	يسبق القائد الأكاديمي مع أعضاء فريق لمصنق الامتثال بهم -	٩
٥	أحياناً	2.02	٢٩	٤٤	٢٧	يسر القائد الأكاديمي طاق القرة عد كل فرد من أعضاء الفريق ويوظفها -	١٠
	أحياناً	١.٩٨	المتوسط العام للبعد الثالث				

يوضح الجدول رقم (٨) عدة ملاحظات هامة :

١. أن الاتجاه العام لوجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد حول المحور الثالث (ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة التطبيع) هو : أحياناً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ (١,٩٨) مما يدل على أن القادة الأكاديميين أحياناً ما يقومون بالمهام المنوطة بهم فيما يخص تطبيع العلاقات بين أعضاء الفريق ، وإن كانت أكثر ميلاً إلى الاتجاه نادراً ، رغم أهمية هذه المرحلة عقب مرحلة إدارة الصراع وهى لا تتحقق بدون

ارساء بية عمل ايجابية داعمة لاستعادة الثقة بعدمرحلة الصراع وقد أشارت نتائج دراسة "مستهارفى ٢٠١٨ إلى أن إعادة بناء الثقة فى الإدارة رغم صعوبته إلا أنه لا يتحقق إلا من خلال تحقيق تغييراً ملحوظاً نحو مناخ عمل أكثر إيجابية وتقليل السلبية فى الفريق .

٢.تقاربت المتوسطات المرجحة لممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة التطبيع ، فبينما حصلت المفردتان رقم (٧) و (٩) على أعلى المتوسطات الحسابية بالمحور بمتوسط حسابي بلغ (٢,١١) ، حصلت المفردة رقم (٤) على أدنى المتوسطات المرجحة بقيمة بلغت (١,٧٣) مما يظهر اقتراب النسب من الميل نحو اتجاه (نادرا)

٣.جاءت المفردة رقم (٧) : يتفق القائد الأكاديمي مع أعضاء الفريق على طرق وأساليب العمل ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,١١) . وكذلك المفردة رقم (٩) : ينسق القائد الأكاديمي مهام أعضاء الفريق لتحقيق الاتساق بينهم ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,١١) ، وجاءت كما جاءت المفردة رقم (٨) : ييسر القائد الأكاديمي اتفاق أعضاء الفريق على طبيعة المهام المطلوبة منهم ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٠٧) ، وربما يرجع الاهتمام النسبي بهذه الممارسات ن لأهمية الاتفاق على المهام وطرق وأساليب العمل ، وتنسيق العمل بين الأعضاء واعتبارها من مهام القائد الأساسية والتي يوظف فيهما سلطاته من أجل ضمان استمرار العمل دون هدر أو تضارب وازدواج . وجاءت المفردة رقم (٢) : "يتيح القائد الأكاديمي قنوات تواصل تدعم الثقة والتماسك بين أعضاء الفريق" ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٠٦) وذلك ما أكدت عليه نتائج دراسة كوفمان وكارمى ٢٠١٤ من ضرورة أن يتدرب قادة الفرق على استخدام قنوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة من أجل بناء ودعم الثقة داخل فريقهم. محذرة من أن بعض قنوات الاتصال يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم بسبب عدم وجود اجتماعات وجهاً لوجه مثل البريد الإلكتروني و الويب بوجه عام ولذلك يجب على قائد الفريق تنظيم اجتماعات للفريق باستخدام قنوات

اتصال متزامنة مثل مكالمات جماعية أو مؤتمرات الفيديو . للتقليل من خطر سوء الفهم . كما جاءت المفردة رقم (١) : يتبع القائد الأكاديمي سياسة الانفتاح بين القيادة والمرؤوسين . ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٨٨) وفي ذلك أكدت دراسة باننتيل ٢٠٠٣ على أهمية تشجيع التواصل ، خاصة في بداية عمل كل فريق جديد ، لدعم بناء الثقة وزيادة الالتزام. وان أشارت إلى أن فرق العمل الدائمة لديها فرصة أكبر لتطوير الثقة حيث أن الثقة يتم بناؤها بمرور الوقت فان انخفضت فكونها فرق دائمة يتيح فرصة إعادة بنائها

٤. وجاءت المفردة رقم (٥) : يوضح القائد الأكاديمي المعايير التي تحكم أداء أعضاء الفريق ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٩٧) وكذلك المفردة رقم (١٠) : يقدر القائد الأكاديمي نقاط القوة عند كل فرد من أعضاء الفريق ويوظفها ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٠٢)

• في حين أكدت دراسة (فابوهوندا ، تينوكي ٢٠١٣) . على تحديد عدة نقاط رئيسية تحقق التطوير الفعال للفرق . اشتملت على المساواة والمسؤولية . والتي تتطلب معيارية التقييم وحسن توظيف نتائجه

٥. وجاءت المفردة رقم (٦) : يشارك القائد الأكاديمي أعضاء الفريق في صياغة القواعد التنظيمية للعمل ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٠١) وجاءت المفردة رقم (٣) : يتبع القائد الأكاديمي نظام لصنع القرار يلبي توقعات أعضاء الفريق ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٨٥) وجاءت المفردة أكثر اقترابا من اتجاه دائما ، وهوما يؤثر في ضعف مشاركة الأعضاء في إدارة العمل بوجه عام ، رغم ما أثبتته نتائج دراسة عبده ٢٠١٠ من أهمية مساهمة فرق العمل في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات ، وربما جاءت المفردة رقم (٤) : يسعى القائد الأكاديمي لاشباع احتياجات أعضاء الفريق ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٧٣) اتوضح بذلك تدنى قيمة المتوسط المرجح لمشاركة أعضاء

الفرق لارتباط شعور الفرد بأشباع احتياجاته بالتزامه بالمشاركة في الإدارة وصنع القرار .

٦ واجمالياً يشير تدنى متوسطات المفردات لبنود المحور ككل إلى أن اهتمام قادة فرق العمل بممارسات تطبيع العلاقات بين الأعضاء أقل نسبياً من غيرها من ممارسات المراحل السابقة رغم أهمية المرحلة حيث تلي مرحلة إدارة الصراع وتؤكد نجاحها ، وقد يرجع ذلك لضعف في إدارة العلاقات الإنسانية عموماً ببيئة العمل.

رابعاً تحليل نتائج البعد الرابع : الممارسات القيادية في مرحلة الأداء في ضوء الثقة التنظيمية

الجدول رقم (٩) البعد الرابع : ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة الأداء							
رتب المفردات	نقطة المتوسط	المتوسط	توزيع التكرارات			المفردة	رقم عينة في الدراسة
			دائماً	أحياناً	أدراكاً		
			%	%	%		
١	أحياناً	2.25	٣٧	٥١	١٢	يقن القائد في قدرات أعضاء فريقه وفهمه.	١
٥	أحياناً	2.2	٢٧	٥٣	٢٠	يوزع القائد الأكاديمي المهام على أعضاء فريق بصورة تناسب وهرامه .	٢
٢	أحياناً	2.14	٣١	٤٨	٢١	يمكن القائد الأكاديمي أعضاء فريق من حضور المؤتمرات العلمية.	٣
٦	أحياناً	2.1٠	١٤	٤٤	٤٢	يشجع القائد الأكاديمي تبادل الأدوار القيادية بين أعضاء الفريق .	٤
٣	أحياناً	2.07	١٥	٥٥	٣٠	يدعم القائد الأكاديمي القرارات العظيمة التي يحمي حقوق الأعضاء .	٥
٤	أحياناً	2.07	١٧	٤٦	٣٧	يحدد القائد الأكاديمي نظم معياري لخصر أعضاء فريق العمل.	٦
٧	أحياناً	1.86	٢٥	٥٧	١٨	يأج القائد الأكاديمي العمل بفرض الدعم والفرجة لا لصيد الأخطاء .	٧
٨	أحياناً	1.85	٣٤	٥٢	١٤	يشجع القائد الأكاديمي أعضاء فريق على إبداء الرأي .	٨
٩	أحياناً	1.8٠	٢٠	٤٦	٣٤	يهر القائد الأكاديمي العلاقات الاجتماعية لدى أعضاء الفريق .	٩
١٠	أحياناً	1.72	٣٦	٤٢	٢٢	يشجع القائد الأكاديمي تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق .	١٠
		٢.٠١	المتوسط العام للبعد الرابع				

يوضح الجدول رقم (٩) عدة ملاحظات هامة :

١. أن الاتجاه العام لوجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد حول المحور الرابع (ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة الأداء) هو

: أحيانا، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ (٢,٠١) مما يدل على أن القادة الأكاديميين أحيانا ما يقومون بالمهام المنوطة بهم فيما يخص متابعة أداء أعضاء الفريق ، وإن كانت أكثر ميلا إلى الاتجاه نادرا

٢. أن ممارسات هذا المحور جاءت في أغلبها أكثر ميلا نحو الاتجاه نادرا ، باستثناء أعلى مفردتين وهما ؛ المفردة رقم (١) : "يثق القائد في قدرات أعضاء الفريق ويقدرها." ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٢٥) والمفردة رقم (٣) : "يمكن القائد الأكاديمي أعضاء الفريق من حضور الدورات التدريبية " و تراوحت المتوسطات الحسابية للممارسات الأخرى بين أعلى مفردة وأقل مفردة ما بين (٢,١٠) و (١,٧٢) ، وكلما اقتربت قيمة المتوسط المرجح من القيمة (١,٦٦) كلما اقتربت من اتجاه (نادرا) .

٣. جاءت المفردة رقم (١) : "يثق القائد في قدرات أعضاء الفريق ويقدرها." ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٢٥) وقد. وتوصلت نتائج دراسة سيرين دالاتي و هلا الشاش ٢٠١٨ وكذلك دراسة نتائج بوياشي وآخرون (٢٠١٨) ودراسة استريتر ٢٠٠٥ من وجود تأثير كبير لثقة القائد على الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس. وأوصت دراسة بوياشي وآخرون (٢٠١٨) بتضمين الثقة التنظيمية لزيادة الرضا الوظيفي من خلال ممارسات القيادة.

في حين توصلت دراسة استريتر ٢٠٠٥ إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين .

٤. والمفردة رقم (٣) : "يمكن القائد الأكاديمي أعضاء الفريق من حضور الدورات التدريبية " وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,١٤) ، ويعد ضعف اكتراث القادة بتمكين الأعضاء وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,١٤) ، وهذه النتيجة تخالف ما أكدت عليه (دراسة أبو عمرة والظومة، ٢٠١٧) من ضرورة منح الأعضاء الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ يشجع على نشر ثقافة التمكين الوظيفي لدعم فرق العمل، و(دراسة النويقة ٢٠١٤) التي كشفت عن الأثر

الايجابي لإبعاد تمكين فرق العمل على متغير التميز التنظيمي وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي تستهدف زيادة اعتماد الجامعة على فرق العمل في تنفيذ المهام وخاصة الإستراتيجية منها مما لذلك من اثر في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

٥. وقد جاءت الممارسات الثمانية الأخرى بهذا المحور أكثر اقتربا الى اتجاه نادرا ، مرتبة تنازليا حسب المتوسط المرجح لكل بند كما هو موضح بالجدول السابق :

- المفردة رقم (٤) :يتيح القائد الأكاديمي تبادل الأدوار القيادية بين أعضاء الفريق، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,١٠) .
- المفردة رقم (٥) :يدعم القائد الأكاديمي القرارات التنظيمية التي تحمي حقوق الأعضاء " ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٠٧)
- المفردة رقم (٦) :يعتمد القائد الأكاديمي نظام معياري لتحفيز أعضاء فريق العمل " ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٠٧)
- المفردة رقم (٢) :يوزع القائد الأكاديمي المهام على أعضاء الفريق بصورة تتناسب وقدراتهم " ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٢)
- المفردة رقم (٧) :يتابع القائد الأكاديمي العمل بغرض الدعم والتوجيه لا لتصيد الأخطاء " ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٨٦)
- المفردة رقم (٨) :يشجع القائد الأكاديمي أعضاء الفريق على إبداء الرأي " ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٨٥)
- المفردة رقم (٩) :يثير القائد الأكاديمي الطاقات الابداعية لدى أعضاء الفريق " ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٨٠)
- المفردة رقم (١٠) :يشجع القائد الأكاديمي تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق " ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٧٢)

٦. وبرزت ضعف ممارسة تدريب الأعضاء على مهام القيادة بالتبادل وقد بلغ متوسطها المرجح (٠.2.1) رغم ما توصلت اليه دراسة (روسو و أوب ٢٠١٠, Rousseau, Aubé) من أهمية الاعتماد على الإدارة الذاتية للفريق والتي ترتبط بشكل إيجابي بأداء الفريق ، وصلاحيه الفريق ، وتحسين أداء الفريق. مما يعزز فعالية الفريق . ، كذلك ما أكدته دراسة (دراسة أبو معمر ٢٠٠٩). من ضرورة اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار، وذلك بإعطاء الفرصة للأعضاء لكي يقررون بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام ، مما ينمي الحافز الذاتي لديهم ، ويعمل على إيجاد أفكار جديدة تهدف إلى تحسين الأداء. وفي هذا السياق تؤكد دراسة موسى وموسى ٢٠١٥. على أهمية تنظيم لقاءات وورش عمل تستهدف دعم وتعزيز التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس و أعضاء الهيئة المعاونة والذي يؤكد أهمية ممارسة القيادة بالتبادل على مستوياتها المختلفة .

٧. والملاحظ أن ممارسات قيادية هامة لدعم العدالة التنظيمية مثل : دعم القائد الأكاديمي القرارات التنظيمية التي تحمي حقوق الأعضاء . وقد حظيت بمتوسط مرجح (٢,٠٧) ، وممارسة "توزيع القائد الأكاديمي المهام على أعضاء الفريق بصورة تتناسب وقدراتهم" ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٢) ، و"متابعة القائد الأكاديمي العمل بغرض الدعم والتوجيه لا لتصيد الأخطاء" بمتوسط مرجح (١,٨٦) قد احرزت متوسطات مرجحة ضعيفة رغم أنها ممارسات قيادية داعمة للعدالة التنظيمية والتي لها عظيم الأثر فى تحقق الثقة التنظيمية وذلك ما أشارت له نتائج دراسة يلماز ، ك. والتينكورت ٢٠١٢ ، حيث أكدت أن تصورات أعضاء هيئة التدريس الإيجابية حول الثقة التنظيمية ترجع إلى سلوكيات القيادة الداعمة والعدالة التنظيمية .

٨. وكذلك ضعف ممارسة القادة للتحفيز بصورة معيارية وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح لها (٢,٠٧). ويعد التحفيز و نظام المكافآت ، وفق نتائج دراسة فابوهوندا ، تينوكي (٢٠١٣) من أهم العوامل المؤثرة على بناء فريق فعال باعتبارها من مكونات مناخ العمل والالتزام التنظيمي .
٩. وكذلك ضعف دعم القائد للأعضاء من حيث التوجيهات واثارة طاقاتهم الابداعية ، وضعف تشجيع تبادل الخبرات فيما بينهم . وقد يرجع ذلك إلى إنصراف قادة الفرق إلى الاهتمام بالعمل أكثر من من اهتمامهم بنوعية الأداء وأساليب كسب الثقة التنظيمية لدى أعضاء الفرق ، رغم ما أكدته (دراسة عبده) ٢٠١٠ من أنه من المهم تشجيع الإبداع والابتكار من قبل أعضاء فرق العمل الأمر بدعم المرونة والاستقلالية في تنفيذ الأعمال. وكذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة (العمر و المحاسنة ٢٠١٧) من أن الثقة التنظيمية تانثيرها ذو دلالة فى السلوك الإبداعي
١٠. وإجمالاً يشير تدنى متوسطات المفردات لبنود المحور ككل ؛ حيث اتخذت اتجاه (أحياناً) جميعها مع انخفاض قيم المتوسطات المرجحة إلى ضعف ممارسات قادة فرق العمل لمهامهم فى مرحلة أداء الفريق بوجه عام .

خامسا: تحليل نتائج البعد الخامس : الممارسات القيادية فى مرحلة إعادة التكوين فى ضوء الثقة التنظيمية .

الجدول رقم (١٠) البعد الخامس : ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة إعادة التكوين							
رتب المقدرات	ثقة المتوسط	المتوسط	توزيع التكرارات			المتردد	رقم الترتيب
			أدرا	أحياء	دائما		
			%	%	%		
1	أحياء	2.11	٢٠	٤٩	٣١	يقيم القائد الأكاديمي مستوى أداء الفريق فى ضوء تقييم المخرجات .	١
2	أحياء	2.08	٢٧	٥٤	١٩	يتم القائد الأكاديمي مستوى أداء فريق فى ضوء تقييم للدخلات .	٢
3	أحياء	2.01	٢٤	٥٣	٢٣	يتم القائد الأكاديمي العوامل العظيمة المؤثرة فى مستوى الإنجاز .	٣
4	أحياء	1.99	٢٧	٥٤	١٩	يتم القائد الأكاديمي العوامل الشخصية المؤثرة فى مستوى الإنجاز .	٤
5	أحياء	1.96	٢٩	٤١	٣٠	يعمل القائد الأكاديمي خارج تقييم الأداء على أعضاء الفريق .	٥
6	أحياء	1.92	٢٩	٥١	٢٠	يوظف القائد الأكاديمي الفعالية المرجحة فى لغة تكوين الفريق للفعالية .	٦
7	أحياء	1.92	٣٤	٣٦	٣٠	يعمل القائد الأكاديمي بإنجاز أعضاء الفريق .	٧
8	أحياء	1.91	٣٣	٤٣	٢٤	يشجع القائد الأكاديمي تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق وفريق الأخرى .	٨
9	أحياء	1.91	٢٢	٤٨	٣٠	يسخر القائد الأكاديمي شعور أعضاء فريق بالإنجاز لزيادة إنجاز تعلم جديدة .	٩
10	أحياء	1.81	٣٩	٤١	٢٠	يزول القائد الأكاديمي الإحباط لدى أعضاء الفريق الناتج عن تفكك الفريق .	١٠
		1.96	المتوسط العام للبعد الخامس				

يوضح الجدول رقم (١٠) عدة ملاحظات هامة :

١. أن الاتجاه العام لوجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد حول المحور الخامس (ممارسات القائد الأكاديمي فى مرحلة إعادة التكوين) هو : (أحيانا) ، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح إذ بلغ (١,٩٦) وقد اتخذت متوسطات المفردات لبنود المحور ككل اتجاه (أحيانا) جميعها مع ملاحظة انخفاض قيم المتوسطات المرجحة واقتربها من قيمة الاتجاه نادرا وقيمتها (من ١ إلى ١,٦٦) ، مما يؤكد ضعف ممارسات قادة فرق العمل لمهامهم فى مرحلة إعادة تكوين الفريق بوجه عام .

٢. أن المتوسطات المرجحة لهذه الممارسات تقاربت فيما بينها نحو القيم المنخفضة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين أعلى مفردة وأقل مفردة ما بين (٢,١١) و (١,٩٦) وذلك في الممارسات التالية والمرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط المرجح لكل بند كما هو موضح بالجدول السابق

٣. جاءت المفردة رقم (١) : " يقيم القائد الأكاديمي مستوى أداء الفريق في ضوء تقييم المخرجات " ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,١١) وكذلك المفردة رقم (٢) يقيم القائد الأكاديمي مستوى أداء الفريق في ضوء تقييم المدخلات ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٠٨) مما يدل على ضعف مراعاة قادة الفرق لتقييم كل من المدخلات ، والمخرجات رغم ما توصلت إليه (دراسة عبده ٢٠١٠) في نتائجها أن تكوين فرق العمل يساهم في الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة ومن ثم كانت ضرورة رصد أثر فرق العمل على كل من المدخلات والمخرجات معا .

٤. جاءت المفردة رقم (٣) يقيم القائد الأكاديمي العوامل التنظيمية المؤثرة في مستوى الانجاز . " ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (٢,٠١) وكذلك المفردة رقم (٤) : " يقيم القائد الأكاديمي العوامل الشخصية المؤثرة في مستوى الانجاز " ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٩٩) وهكذا وكذلك اسفرت النتائج عن ضعف مراعاة العوامل التنظيمية، والعوامل الشخصية ، لمعرفة أثرها في تقييم مستوى أداء أعضاء الفريق ، لیتسنى إجراء تقييم موضوعي بناء يراعى سياق العمل التنظيمية والشخصية ليكسب القبول لدى الأعضاء وفي هذا أكدت (دراسة عبده ٢٠١٠) على ضرورة نشر الوعي بين العاملين وأعضاء فرق العمل في الجامعة لتقبل الانتقادات البناءة الموجهة لهم لما لها من تأثير إيجابي على التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة. بل ذهب البعض إلى التأكيد على ضرورة تقييم العوامل التنظيمية الميسرة للأداء مثلما أكدت دراسة (العمر و المحاسنة ٢٠١٧) على ضرورة إجراء دراسات

دورية واستطلاعات للرأي للتعرف على نقاط القوة والضعف في السياسات الإدارية المتبعة في الجامعة لما لها من أهمية في تعزيز الثقة التنظيمية.

٥. كما أشارت النتائج بالدراسة الحالية إلى ضعف الاهتمام باعلان نتائج تقييم الأداء على الأعضاء أو الاحتفال به رغم أهمية الشفافية والموضوعية فى نظام التقييم فقد جاءت المفردة رقم (٥): "يعلن القائد الأكاديمي نتائج تقييم الأداء على أعضاء الفريق. ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٩٦) وكذلك جاءت المفردة رقم (٧): "يحتفل القائد الأكاديمي بانجاز أعضاء الفريق " ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٩٢) ، وفى ذلك أكدت نتائج دراسة (المعشر و الطراون: ٢٠١٢، ص ٦٤٨) علنوجود علاقة طردية قوية بين موضوعية نظام تقييم الأداء والثقة التنظيمية.

٦. كما أسفرت النتائج عن ضعف المفردة رقم (٦):يوظف القائد الأكاديمي التغذية الراجعة فى إعادة تكوين الفرق المستقبلية "، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٩٢) وكذلك المفردة رقم (٨)يشجع القائد الأكاديمي تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق والفرق الأخرى. " ، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٩١) ويشير ذلك إلى ضعف الاهتمام ب توظيف التغذية الراجعة عنها فى تنظيم فرق العمل مستقبلا ، وقلة تشجيع القيادة للأعضاء على تبادل الخبرات مع الفرق الأخرى ، وذلك رغم ما أثبتته نتائج دراسة المعشر والطراون(٢٠١٢) من فوائد استثمار الإدارة نتائج تقييم الأداء فى وضع سياسات ثابتة وعادلة بالنسبة لعمليات استقطاب واختيار الأعضاء. وقناعة الأعضاء بهذه السياسات ستؤدي إلى إشباع احتياجاتهم النفسية والاجتماعية ، وتؤثر إيجابياً فى مستوى رضاهم الوظيفي ودرجة الثقة المتبادلة بينهم (المعشر و الطراون: ٢٠١٢، ص ٦٢٤)

٧. كما أسفرت النتائج عن للافئقاد إلى الاهتمام بالجوانب الوجدانية للتأثير فى دافعية الأعضاء سواء بتدعيم شعور الانجاز أو إزالة شعور الإحباط ولذلك

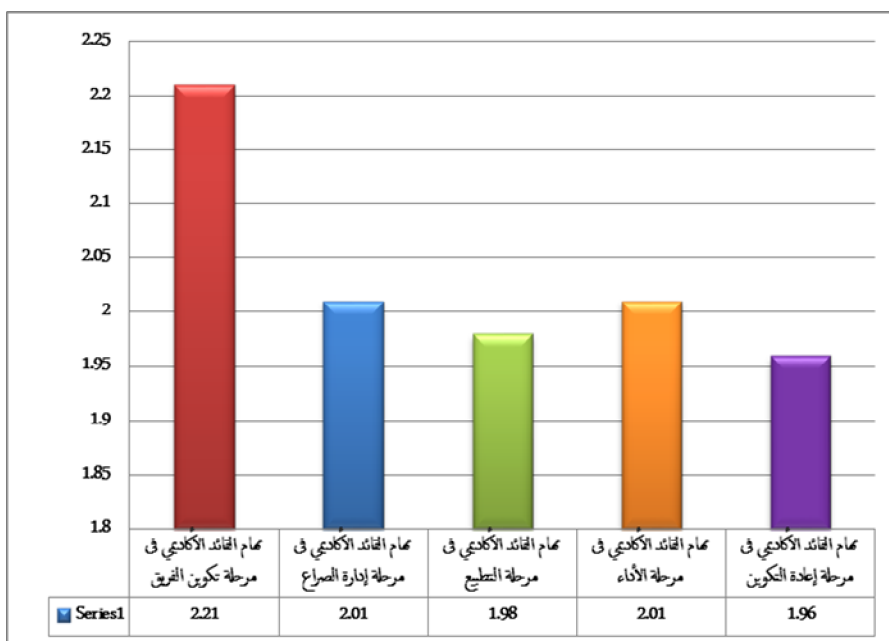
جاءت المفردة المفردة رقم (٩) : "يستثمر القائد الأكاديمي شعور أعضاء الفريق بالانجاز لمواصلة انجاز مهام جديدة"، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٩١) مما يدل على ضعف الممارسة كما جاءت المفردة رقم (١٠): "يزيل القائد الأكاديمي الاحباط لدى أعضاء الفريق الناتج عن تفكك الفريق"، وقد بلغت قيمة المتوسط المرجح (١,٨١) وقد يرجع ذلك إلى ضعف إدارة العلاقات الإنسانية والاهتمام بالتحفيز.

الجدول رقم (١١) ملخص نتائج تقييم عينة البحث	
المتوسط العام لمدى التحقق	البعد
2.21	ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة تكوين الفريق
2.01	ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إدارة الصراع
1.98	ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة التطبيع
2.01	ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة الأداء
1.96	ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إعادة التكوين

ويلاحظ من الجدول السابق بنظرة عامة أن تحقق ممارسات القائد الأكاديمي في إدارة فرق العمل بوجه عام كانت في فئة المتوسط المرجح باتجاه (أحيانا) مما يعنى توسط درجة الأداء لما ينبغى أن يقوم به من مهام وممارسات لإدارة الفريق في ضوء مفهوم الثقة التنظيمية، إلا أن الملاحظ من رتب قيم المتوسطات المرجحة لكل بعد أن أعلى بعد نسبيا كان البعد الأول (ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة التكوين) بمتوسط مرجح بلغ (٢,٢١) يليه كل من البعد الثانى (ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إدارة الصراع) والبعد الرابع (ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة الأداء) بمتوسط مرجح بلغت قيمته (٢,٠١) لكل منهما، ثم يأتى فى الترتيب البعد الثالث (ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة التطبيع) بمتوسط مرجح بلغت قيمته (١,٩٨) ويليه البعد الخامس (ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إعادة التكوين) بمتوسط مرجح بلغ (١,٩٦)، وقد يرجع ذلك لاعتيادية وبساطة مهام قادة الفرق فى مرحلة التكوين نسبيا بالمقارنة بالمهام الخاصة بالمراحل التالية وخاصة فى مرحلة التطبيع وما تتطلبه من معارف وقدرات عالية لإدارة العلاقات الإنسانية، وكذلك

مرحلة إعادة التكوين مما يشير لصعوبة التواصل الصلة بين اعضاء الفريق بعد انتهاء المهمة وضعف استثمار الإدارة الجامعية لطبيعة العلاقات وتوظيفها عند التخطيط لمهام جديدة أو تكوين فرق عمل جديدة . ويوضح الرسم البياني التالي تفاوت نسب التحقق الممارسات القيادية فى مرحلة إدارة الفرق فى ضوء

الثقة التنظيمية

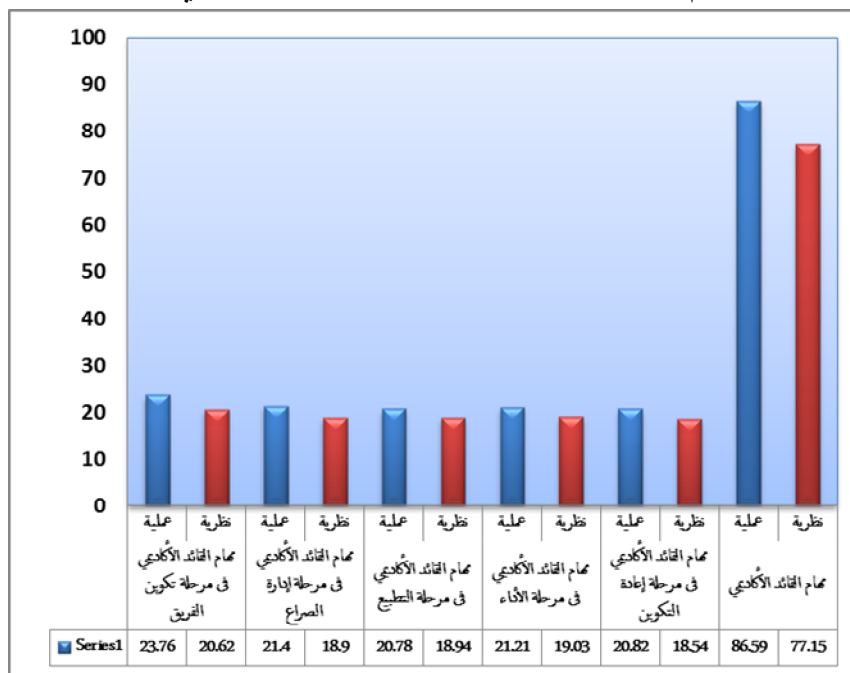


سادسا : دراسة الفروق في تقدير تحقق ممارسات القائد الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والكليات النظرية والتي ترجع لأثر نوع الدراسة بالكلية جدول (١٢) : يوضح اختبار (ت) لتقييم أعضاء هيئة التدريس لمدى تحقق ممارسات القائد الأكاديمي بحسب نوع الدراسة بالكلية

البعد	نوع الكليات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	الدلالة	القرار
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة تكوين الفرق	عملية	٤٧	23.76	3.552	٩٨	٣.٢٢	٠.٠٠٠	يوجد فرق دل إحصائي عند مستوى دل (٠.٠٠١) بين متوسطي تحسبي أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والكليات العملية لصالح الكليات العملية.
	نظرية	٥٣	20.62	4.724				
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إدارة الصراع	عملية	٤٧	21.40	5.203	٩٨	٢.٤٥	٠.٠٠١	يوجد فرق دل إحصائي عند مستوى دل (٠.٠٠٥) بين متوسطي تحسبي أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والكليات العملية لصالح الكليات العملية.
	نظرية	٥٣	18.9	4.813				
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة التطبيع	عملية	٤٧	20.78	5.352	٩٨	١.٧٨	٠.٠٠٧	يوجد فرق دل إحصائي عند مستوى دل (٠.٠٠٥) بين متوسطي تحسبي أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والكليات العملية.
	نظرية	٥٣	18.94	4.982				
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة الأداء	عملية	٤٧	21.21	5.195	٩٨	٢.٢٨	٠.٠٠٢	يوجد فرق دل إحصائي عند مستوى دل (٠.٠٠٥) بين متوسطي تحسبي أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والكليات العملية لصالح الكليات العملية.
	نظرية	٥٣	19.03	4.314				
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إعادة التكوين	عملية	٤٧	20.82	5.964	٩٨	٢.١٥	٠.٠٠٣	يوجد فرق دل إحصائي عند مستوى دل (٠.٠٠٥) بين متوسطي تحسبي أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والكليات العملية لصالح الكليات العملية.
	نظرية	٥٣	18.54	4.61				
ممارسات القائد الأكاديمي ككل	عملية	٤٧	86.59	17.78	٩٨	٢.٢٢	٠.٠٠٠	يوجد فرق دل إحصائي عند مستوى دل (٠.٠٠١) بين متوسطي تحسبي أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والكليات العملية لصالح الكليات العملية.
	نظرية	٥٣	77.15	16.84				

ويلاحظ من الجدول السابق بنظرة عامة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية وأعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية لصالح الكليات العملية في أغلب ممارسات القائد الأكاديمي في إدارة فرق العمل بوجه عام حيث كانت الفروق دالة في جميع الأبعاد عدا البعد الثاني ، وإن

كانت فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) في البعد الأول والثالث والرابع بينما كانت الفروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) في البعد الخامس ، وقد يرجع ذلك لاختلاف أساليب العمل الجامعي نسبيا بالكليات العملية وما بالكليات النظرية فيما يتعلق باتباع اسلوب فرق العمل لصالح الكليات العملية وما يرتبط بها من مهام تتطلب العمل بالفرق أكثر من العمل الفردي



سابعا دراسة الفروق في تقدير تحقق ممارسات القائد الأكاديمي من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس والتي ترجع لأثر الدرجة العلمية

جدول (١٣) : الاحصاء الوصفي لتقييم أعضاء هيئة التدريس لمدى تحقق

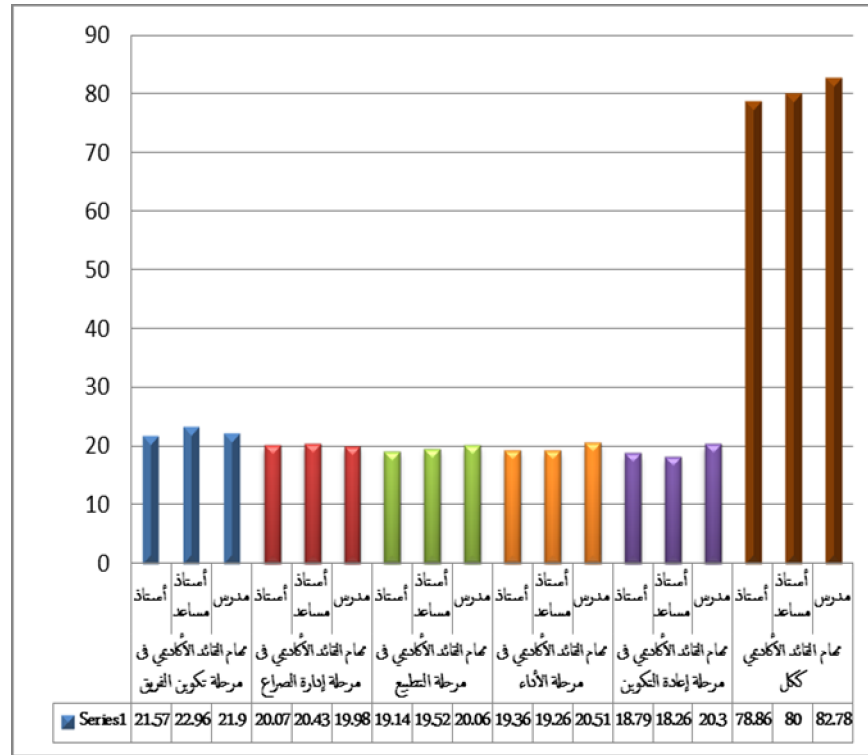
ممارسات القائد الأكاديمي بحسب نوع الدرجة العلمية

البيد	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط	الإختلاف المعياري
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة تكوين الفريق	أستاذ	١٤	21.57	4.91
	أستاذ مساعد	٢٣	22.96	4.24
	مدرس	٦٣	21.90	4.50
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إدارة الصراع	أستاذ	١٤	20.07	5.40
	أستاذ مساعد	٢٣	20.43	5.12
	مدرس	٦٣	19.98	5.14
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة التطبيع	أستاذ	١٤	19.14	5.40
	أستاذ مساعد	٢٣	19.52	4.86
	مدرس	٦٣	20.06	5.36
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة الأداء	أستاذ	١٤	19.36	4.94
	أستاذ مساعد	٢٣	19.26	4.50
	مدرس	٦٣	20.51	4.97
ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إعادة التكوين	أستاذ	١٤	18.79	5.54
	أستاذ مساعد	٢٣	18.26	5.57
	مدرس	٦٣	20.30	5.25
ممارسات القائد الأكاديمي ككل	أستاذ	١٤	78.86	18.32
	أستاذ مساعد	٢٣	80.00	17.32
	مدرس	٦٣	82.78	18.10

جدول (١٤) تحليل التباين أحادي الاتجاه لتقييم اعضاء هيئة التدريس لمدى تحقق ممارسات القائد الأكاديمي بحسب نوع الدرجة العلمية

القرار	الدلالة	قيمة F	متوسط الدرجات	درجات الحرية	مجموع الدرجات	مصدر التباين	المدى
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقدير اهتمام هيئة التدريس لمتى تحقق هذا الجهد ترجح الأثر الإيجابية	٠.566	٠.573	11.593	2	23.186	بين المجموعات	ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إدارة الصراع
			20.246	97	1963.814	داخل المجموعات	
				99	1987.000	المجموع	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقدير اهتمام هيئة التدريس لمتى تحقق هذا الجهد ترجح الأثر الإيجابية	٠.938	٠.064	1.718	2	3.435	بين المجموعات	ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة التصنيع
			26.779	97	2597.565	داخل المجموعات	
				99	2601.000	المجموع	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقدير اهتمام هيئة التدريس لمتى تحقق هذا الجهد ترجح الأثر الإيجابية	٠.803	.221	6.095	2	12.191	بين المجموعات	ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة الأداء
			27.641	97	2681.199	داخل المجموعات	
				99	2693.390	المجموع	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقدير اهتمام هيئة التدريس لمتى تحقق هذا الجهد ترجح الأثر الإيجابية	٠.487	٠.724	17.122	2	34.245	بين المجموعات	ممارسات القائد الأكاديمي في مرحلة إعادة التكوين
			23.643	97	2293.395	داخل المجموعات	
				99	2327.640	المجموع	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقدير اهتمام هيئة التدريس لمتى تحقق ممارسات القائد الأكاديمي كلل الأثر الإيجابية .	٠.247	1.417	40.749	2	81.498	بين المجموعات	ممارسات القائد الأكاديمي كلل
			28.764	97	2790.062	داخل المجموعات	
				99	2871.560	المجموع	

ويلاحظ من الجدول السابق بنظرة عامة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير تحقق ممارسات القائد الأكاديمي ترجح لأثر الدرجة العلمية ، مما يؤكد أن استجابات العينة موضع الدراسة لم تتأثر باختلاف مستويات الدرجة العلمية وذلك لكون فرق العمل تكون مختلطة بين أعضاء هيئة التدريس على اختلاف درجاتهم العلمية ومن ثم تكون استجاباتهم حول أداء قادة الفرق لمهامهم عبر مراحل إدارة الفرق مرتبطة بالمهام وتحققها طبقاً لأراء العينة من كافة المستويات العلمية



ثامنا بعض الآليات المقترحة لتطوير ممارسات القيادات الأكاديمية لإدارة فرق

العمل بالمؤسسات الجامعية في ضوء مدخل الثقة التنظيمية

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والأدبيات النظرية للدراسة يمكن تقديم بعض الآليات المقترحة لتطوير ممارسات القيادات الأكاديمية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية في ضوء مدخل الثقة التنظيمية لتشمل مراحل تكوين فرق العمل على النحو التالي :

(١) بعض آليات تطوير الممارسات القيادية في مرحلة تكوين الفريق في ضوء

مفهوم الثقة التنظيمية وتشمل :

١. إعداد ميثاق اخلاقي يدعم قيم النزاهة والتعاون والإحسان والأمانة والاستقامة والانفتاح على الآخر .
٢. إتاحة نظام لتداول المعلومات والبيانات والتعليمات بما يحقق قيم الشفافية و العمل التعاوني وتعزيز التنمية الذاتية .

٣. اقرار سياسة الإدارة بالمشاركة والتفويض بصورة معلنة ودعمها بآليات لتطبيق المشاركة فى صنع القرار باستخدام الاجتماعات الموسعة وتوثيق جلسات العصف الذهنى .

٤. تفعيل معايير النزاهة والموضوعية فى اختيار أعضاء الفرق وفق طبيعة المهام ومتطلباتها .

٥. إعداد برامج لتدريب أعضاء هيئة التدريس على الممارسات القيادية مثل التفويض و تحمل مسئولية واتخاذ القرارات .

(٢) بعض آليات تطوير الممارسات القيادية فى مرحلة إدارة الصراع فى ضوء مفهوم الثقة التنظيمية وتشمل :

وتحتل هذه الممارسات أهمية خاصة ؛ حيث كانت مرحلة التطبيق من أكثر المراحل احتياجا للاهتمام وفقا لنتائج الدراسة الميدانية وتقترح الدراسة الحالية :

١. تهيئة بيئة عمل تفهم الاختلافات بين الأعضاء وتقدر أدوارهم باعتبارهم شركاء .

٢. تفعيل برامج تدريبية للتعرف على أساليب إدارة الصراع وزيادة الوعى بالآثار السلبية له

٣. تخصيص وسائل و قنوات اتصال لإدارة العلاقات التى تدعم وتنمي الثقة بين الأعضاء

٤. إتاحة الفرصة للأعضاء بابداء الرأى لتأكيد ايمان وثقة القادة بقدرات المرؤوسين .

٥. ارساء القواعد وسياسات العمل المنظمة لتأكيد الالتزام المتبادل بحدود الأدوار بين الزملاء وتفهم طبيعة المسئوليات الموزعة على أعضاء الفريق .

٦. توفير حوافز تشجيعية ترتبط بجودة الأداء تحفز التنافس البناء بين الأعضاء لتحويل مسار الصراع إلى منافسة مثمرة تصب فى صالح العمل .

٧. عقد جلسات دورية للمتابعة والاستجابة السريعة لشكاوى ومقترحات أعضاء هيئة التدريس

(٣) بعض آليات تطوير الممارسات القيادية في مرحلة التطبيع في ضوء الثقة

التنظيمية وتشمل :

١. خلق علاقة ترابطية بين أهداف الأعضاء الفردية وأهداف العمل المؤسسي بالكلية مثل ربط جودة الأداء بالحوافز المادية والتقديرية .
٢. تدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال ممارسات فعلية عبر الاجتماعات وتكوين فرق عمل لتطوير ومراجعة اللوائح التنظيمية .
٣. إتاحة قنوات للاتصال المستمر بين الأعضاء من خلال عقد الاجتماعات الدورية بصورة مباشرة أو التواصل عبرالنت
٤. إعداد قاعدة بيانات لتحليل قدرات أعضاء هيئة التدريس وتوظيفها في العمل الفريقي ، ودعمهم بالخبرات اللازمة .
٥. مساندة القائد للأعضاء على أساس من الثقة وعدم التحيز لفرد على حساب الآخر . ومن ثم تحقيق التآلف والاندماج بين الأعضاء وشعورهم بالثقة
٦. تطوير نظام تحفيز الأداء يراعي الاحتياجات النفسية الاجتماعية و الاقتصادية ويتسم بالعدالة والشفافية بالاعتماد على معايير معلنة.
٧. تطوير أساليب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتفعيل التعاون بين فرق العمل بالكلية ودعم الثقة بين الأعضاء ككل.
٨. إعداد سجلات محدثة للاعتراف وتقدير نقاط القوة عند كل فرد من أعضاء الفريق والاستفادة منها.

(٤) بعض آليات تطوير الممارسات القيادية فى مرحلة الأداء فى ضوء مفهوم الثقة التنظيمية وتشمل :

١. تمكين الأعضاء بالتدريب الملاءم لطبيعة المهام الموكولة إليهم بما يعزز قدراتهم على العمل .
٢. دعم الرؤساء القرارات التنظيمية التى تحفظ حقوق الأعضاء لارساء الثقة بالرؤساء من خلال متابعتهم لمطالب واحتياجات الأعضاء ومشاركتهم فى صناعة القرارات التنظيمية .
٣. توزيع المهام على أعضاء الفريق بصورة تتناسب وقدراتهم .
٤. تشجيع تبادل الأدوار القيادية بين أعضاء الفريق بتطوير نظام للتفويض يهتم بتدريب الأعضاء على المهام القيادية لخلق صف قيادي ثانى وتعزيز ممارسات الإدارة الذاتية لفرق العمل .
٥. إرساء نظام للمتابعة يهدف للدعم والارشاد والتوجيه المستمر وليس تصيد الأخطاء .
٦. إتاحة الفرصة للأعضاء لإبداء الرأي وتقديم المقترحات حول تطوير الأداء.
٧. رصد توقعات أعضاء الفريق للأداء الامثل الذى يحقق رضاهم ويجعلهم يشعرون وكأنهم قادة .

(٥) بعض آليات تطوير الممارسات القيادية فى مرحلة إعادة تكوين الفرق فى ضوء الثقة التنظيمية وتشمل ::

١. انشاء قاعدة بيانات تسمح بتحديد خبرات ومهارات الأعضاء لاستثمارها فى تحقيق مستوى آخر من الأهداف أو الاندماج فى مهام جديدة .
٢. مراعاة سياق الأداء عند التقييم بمراعاة تقييم مخرجات الأداء ومدخلاته وكل من العوامل التنظيمية و الشخصية المؤثرة فى مستوى الانجاز إيجابا وسلبا .
٣. عقد اجتماع لإعلان نتائج تقييم الأداء على أعضاء الفريق والاحتفال بالمميزين بتكريم العضو مميز الأداء فى كل فريق .

٤. عقد دورات وجلسات لتبادل الخبرات وارساء الثقة بين الزملاء تعتمد على قاعدة البيانات الخاصة بمهارات وقدرات وخبرات الأعضاء.
٥. انشاء قاعدة بيانات باستخدام نتائج تقييم الأداء ، وتوظيف التغذية الراجعة من تقييم عمل الفريق فى الاستعداد لإعادة تكوين الفريق ككل وفقا للمهام المستجدة ، أو إعادة توظيف قدرات الأعضاء وفق ما أظهرته مستويات الأداء .

المراجع

- ١- مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، ط(٤) ، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ .
- ٢-ابن زرعة ، سوسن بنت محمد . (٢٠١٥) : " ثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية" . مجلة كلية التربية جامعة الأزهر : ج ٢ ع (١٦٤) يوليو.ص-ص ٨٠٩-٨٤٨ .
- ٣-ابن عبده ، نصيرة . (٢٠١٧) : " الثقة القيادية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين " . مجلة الحكمة للدراسات الإقتصادية : ع (٩) . مؤسسة كنوز الحكمة . للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ص-ص ٥١-٦٨ .
- ٤-أبوعمرة ، هشام محمد سلامة و الزطمة ، نضال محمد عبد الجليل (٢٠١٧) : " ثقافة التمكين الوظيفي وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين " . مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات : ع (٤) . ص-ص ١١١-١٤٦ .
- ٥-أبو معمر ، وصفية سليمان محسن . (٢٠٠٩) : " درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها" . رسالة ماجستير . كلية التربية . الجامعة الإسلامية ، ص-ص ١ - ١٤٩ .
- ٦-الحوامده ، نضال صالح و العضايله، زياد عطالله . (٢٠١٢) : " أثر سمات فريق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية ،دراسة ميدانية " . مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: المجلد ٢٧، ع (٢) .
- ٧-الرشيدي ، أحمد عبيد سويد مساعد وسلامة ، كايد . (٢٠١٥) : " درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم" . رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة اليرموك . ص-ص ١-١٠٢ .

- ٨- العمرى ، ميسون هزيم و المحاسنة ، محمد عبدالرحيم . (٢٠١٧م) : "أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة": دراسة حالة. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات . سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية : مج ٣٢ ، ع (٣) ، الاردن . ص-ص ٢٠٣-٢٤٨ .
- ٩- المعشر، زياد يوسف والطران ، مجدولين عصري (٢٠١٢) : "أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية" دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن" . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال : مجلد (٨) ، العدد (٤)، ص ص ٦٢٤-٦٥٢ .
- ١٠- النجار ، حميدة محمد محمد بدوي . (٢٠١٥) : " تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية" . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة : ع٤ ، كلية التجارة جامعة طنطا ، ص-ص ٧٥-١١١ .
- ١١- النويقة ، عطا الله بشير . (٢٠١٤) : " أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية" . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال : ١٠ ع (٣) . الأردن. ٤٢٦-٤٢٥ .
- ١٢- حرب ، إيمان وصفى كامل السيد حرب (٢٠١٠) : " التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية ، رسالة ماجستير في التربية ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق، ص-ص ١-٢٩٠ .
- ١٣- دراوشة ، نجوى : (٢٠١٧) : "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" . المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (١٣) عدد (٣) . ص ٣٧٣- .
- ١٤- عبدالله ، محمد حمزة أمين . (٢٠١٧) : "الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي : دراسة ميدانية بجامعة بنى سويف" . مجلة كلية الآداب : ج ٢ ع (٣٠) . جامعة طنطا ، ص-ص ٧٨٥-٨٣٩ .
- ١٥- عبده ، أم الخير بنت إبراهيم أحمد . (١٤٣١ هـ) : " فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي - دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة" ، رسالة الماجستير غير منشورة

، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، ص-ص ١-٩٩ .

١٦-عبده ، نور عدنان عبد الله . (٢٠١٥) : " درجة الدعم التنظيمي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية فى الجامعات الأردنية " . رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الهامشية . ص-ص ١-١٠٩ .

١٧-عتريس ، محمد عيد . (٢٠١٦) : " تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق " . مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق : ع (٩٣) ، ص-ص ٢١٥ - ٣٥٢ .

١٨-موسي ، أحمد ابراهيم و اسماعيل ، عمار فتحى موسي . (٢٠١٥) : " دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل : دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة فى جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية " . المجلة العلمية للبحوث التجارية : ج ٢ ع (٢) ابريل . كلية التجارة . جامعة المنوفية . ص-ص ١١١-١٨٦ .

- 19-Boyacı, Adnan., Karacabey, Mehmet. Fatih., & Bozkuş, Karacabey . (2018):The role of organizational trust in the effect of leadership of school administrators on job satisfaction of teachers. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24(3), 437-482. doi: 10.14527/kuey.2018.011
- 20-Fapohunda, Tinuke. M . (2013) : "owards Effective Team Building in the Workplace ". International Journal of Education and Research Vol. 1 No. 4 April . p-p 1-12
- 21-Kauffmann .David, & Golan . Carmi ،(2014) : "How Team Leaders Can Use ICT to Improve Trust Among Virtual Teams to Increase Collaboration?" ،International Journal of Engineering and Innovative Technology (IJEIT) Volume 3, Issue 9, March 2014 ، p-p 204-222.
- 22-DALATI .Serene, & ALCHACH. Hala (2018) : THE EFFECT OF LEADER TRUST AND KNOWLEDGE SHARING ON STAFF SATISFACTION AT WORK: INVESTIGATION OF UNIVERSITIES IN SYRIA ،Business, Management and

- Education ، ISSN 2029-7491 / eISSN 2029-6169 ،Volume 16
Issue 1. VGTU Press. pp 190–205
<https://doi.org/10.3846/bme.2018.2852>
- 23-Johansen, Svein. Tvedt& Selart ، Marcus (2005) : EXPANDING THE ROLE OF TRUST IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE ،In book: New perspectives on organizational change and learning, Chapter: Expanding the role of trust in the management of organizational change, Publisher: Fagbokforlaget, Editors: Rune Lines, Inger Stensaker, Ann Langley, pp.259-280
https://www.researchgate.net/publication/260424762_Expanding_the_role_of_trust_in_the_management_of_organizational_change
- 24-KRISTIN L. STRAITER., (2005): The Effects of Supervisor’s Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment, International Journal of Leadership Studies, Vol13,N1 , pp. 86–101.
- 25-Kürşad Yılmaz & Altinkurt, Yahya. (2012): "Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust" . Çukurova University Faculty of Education Journal . Vol: 41 No: 1 P-P: 12-24
<http://egitim.cu.edu.tr/efdergi>
- 26-Midthaug . Mari B..(2017) : The Relationship between Management Team Size and Team Performance:The Mediating Effect of Team Psychological Safety ، Master’s thesis at the Department of Psychology ، University of Oslo . p-p1-41
- 27-Mustajärvi . Helena (2018) : Rebuilding Trust Towards Leaders A case Study in an International Expert Organization Master’s thesis ، Master’s Degree in Business Administration International Business Management ، Tampereen ammattikorkeakoulu Tampere University of Applied Sciences . P-P1-66.
- 28-ÖZGANa. Habib. (2011):" The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior". Educational Sciences: Theory & Practice, 11(1): 241-247.
- 29-Panteli .Niki (2003) : Situating Trust within Virtual Teams ، University of Bath School of Management ، Working Paper Series ،University of Bath School of Management ،Claverton Down Bath BA2 7AY United Kingdom . P-P 1-33.
- 30-Samuel dams, (2004): The relationships among adult attachment ، general self-disclosure ، and perceived organizational trust ،

Unpublished dissertation of doctor of human development ,
Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State
University .P-P 1-104.

31-Vincent Rousseau & Caroline Aube(2010):"Team Self –Managing
Behaviors and Team Effectiveness andTeam Effectiveness:
The ModeratingEffect of Task Routineness ".vol. 35 no.(2)
6751-781

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601110390835>

