

مهارة الاتصال القيادية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية

دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين(*)

الباحث: أحمد محمود كتاب

جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد

Katab260@gmail.com

أ.م. كفاح عباس محييد

جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد

Kefah.aljanabi@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.2.2.12>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/٦/١٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٤/٦

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٣/٢٨

المستخلص

يهدف البحث إلى اختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين مهارة الاتصال القيادية والثقة التنظيمية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين وعن طريق عينة مختارة من العاملين فيها والذين يعتبرون المورد الأساسي للمنظمة المذكورة، ولقد قام الباحثان بصياغة مجموعة من التساؤلات مثلت مشكلة البحث، ولغرض تحقيق هدف البحث اعتمد مخططاً افتراضياً حددت من خلاله، الفرضيات كما تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي المقارن للوصول إلى النتائج وأيضاً استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة للبحث لجمع المعلومات التي تخص البحث والمتعلقة بالجانب الميداني، إذ جرى اختيار المديرية العامة لتربية صلاح الدين ميدان للبحث واختبار فرضياته، إذ وزعت (205) استمارة على عينة من العاملين في الميدان المذكور وتم استرجاع (200) استمارة منها وبعد تدقيقها وجد فيها (5) استمارات غير صالحة تم استبعادها و(195) استمارة صالحة أي بنسبة (97.5%) ومن ثم تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS-V.23) وخرج البحث بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مهارة الاتصال والثقة التنظيمية وكانت بدرجة جيدة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمهارة الاتصال في الثقة التنظيمية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، وقد اختتم البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها كانت على القائد في المديرية العامة لتربية صلاح الدين توجيه القيادات الإدارية الأخرى لغرض الإصغاء إلى العاملين والتواصل معهم ومساعدتهم في تجاوز مشاكلهم في بيئة العمل، فضلاً عن يقوم القائد في المديرية العامة لتربية صلاح الدين الحفاظ على بيئة عمل مستقرة عن طريق استعمال الطرق العلمية المختلفة والوسائل الضرورية والتفاعل الاجتماعي مع العاملين لإنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: مهارة الاتصال القيادية، الثقة التنظيمية.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٢) العدد (٢) ٢٠٢٢
الصفحات: ٢٤٤-٢٣١

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير للباحث الثاني.

Leadership Communication Skill and Their Role in Enhancing Organizational Confidence

A field study of the opinions of a sample of workers in the General Directorate of Education of Salah al-Din

Abstract

The research aims to test the two relationships of correlation and influence between leadership communication skill and organizational confidence in the General Directorate of Education in Salah al-Din and through a selected sample of its employees who are considered the main resource for the aforementioned organization. The research is a hypothetical scheme through which the hypotheses were identified. The comparative analytical descriptive approach was also used to reach the results, as well as the questionnaire form as a main tool for research to collect information related to the research and related to the field aspect. A form on a sample of workers in the aforementioned field, and (200) forms were retrieved from them, and after checking them, (5) invalid forms were excluded and (195) valid forms, i.e. at a rate of (97.5%) and then analyzed by the statistical program (Spss-v). 23) The research came out with a set of results, the most important of which is the existence of a positive significant correlation between communication skill and organizational confidence, and it was a good degree, and the results also showed a significant effect. The study concluded with a set of recommendations, the most prominent of which was that the leader in the General Directorate of Salah al-Din Education should direct other administrative leaders for the purpose of listening to workers, communicating with them and helping them to overcome their problems in the work environment, as well as based The leader in the General Directorate of Education of Salah al-Din maintains a stable work environment through the use of various scientific methods and the necessary means and social interaction with workers to accomplish the work and achieve the goals of the organization.

Key words: leadership communication skills, organizational confidence.

المقدمة:

التغيير المستمر والسريع يعد أهم ما يتميز به عالم الأعمال اليوم، الأمر الذي يزيد من نسب عدم التأكد في المنظمات بصورة عامة وفي مختلف الاختصاصات، وفي ضوء هذا التغيير السريع تحتاج المنظمات إلى البقاء والمقاومة وتحقيق السبق على المنافسين وهذا ليس بالشيء السهل الذي يمكن تحقيقه ما لم يتواجد لدى تلك المنظمات نقاط قوة داخلية تمكنها من تحقيق ما تصبوا إليه، وإن أهم نقاط القوة تلك هي وجود موظفين لديهم قدرات ومهارات مختلفة في المستويات التنظيمية لكي يدفعوا بدفة المنظمة إلى النجاح، لذا فإن التعامل والحفاظ على هذه نقاط القوة يعد من العوامل الأساسية جداً وأهم ما يجب فعله للحفاظ عليهم هو وجود ثقة تنظيمية عالية بين المستويات الإدارية، وهذه الثقة لا يمكن بناءها ما لم يكن هنالك قيادة واعية لديها مهارة اتصال مميزة لغرض تحفيزهم وحثهم وتوجيههم لكي يتم الحفاظ عليهم لغرض تحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث فقد تمت هيكلته كالآتي:

. المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث.

. المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث (مهارة الاتصال القيادية، الثقة التنظيمية).

. المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للبحث الذي شمل اختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

. المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تناولت بعض الدراسات موضوع مهارات الاتصال القيادية وكذلك الثقة التنظيمية، إلا أنها لم تكن كافية لتغطيته بشكل كامل، لذلك فإنه يتطلب بذل المزيد من الطاقة خاصة في مجال خدمة العلم في التخصص، لما له من تأثير كبير لبناء المجتمعات لغرض السيطرة على التحديات والمواقف التي تواجهها من، لذا فالثقة التنظيمية عامل أساسي لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق قيادة واعية لديها اهتمام واسع في موضوع الاتصال لتحقيق هذا العامل الأساسي ودعمه، وعليه فإن مشكلة البحث تمثلت بالآتي:

١. ما درجة توفر مهارة الاتصال القيادية لدى المديرين في تربية صلاح الدين من وجهة نظر عينة البحث؟

٢. ما مدى توفر الثقة التنظيمية لدى العاملين في تربية صلاح الدين من وجه نظر أفراد عينة البحث؟

٣. هل هنالك علاقة ارتباط بين مهارة الاتصال القيادية و الثقة التنظيمية في تربية صلاح الدين؟

٤. هل يوجد تأثير مهارة الاتصال القيادية على الثقة التنظيمية في تربية صلاح الدين؟

ثانياً: أهمية البحث:

تم تحديد أهمية البحث بالآتي:

١. التعرف على الجوانب النظرية لمتغيراتها التي تناولتها البحث وكذلك العلاقة والأثر بينهما.

٢. التعرف على آراء العينة المختارة في المنظمة المبحوثة لغرض التوصل إلى استنتاجات وتوصيات يمكن أن تفيد عمل المنظمة المبحوثة.

٣. تعمل على توفير قاعدة بيانات كبيرة تفيد المنظمة على تحديد إمكاناتها وقدراتها الداخلية.

ثالثاً: أهداف البحث:

هدف البحث إلى الآتي:

١. التعرف على المفاهيم المتعلقة بمهارة الاتصال القيادية والثقة التنظيمية وتحديد علاقتهما بالمفاهيم الأخرى ذات العلاقة.
٢. التعرف على درجة توفر مهارة الاتصال القيادية السائدة في مديرية تربية صلاح الدين.
٣. التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية في تربية صلاح الدين.
٤. معرفة طبيعة علاقة بين مهارة الاتصال القيادية ودورها في دعم الثقة التنظيمية.
٥. التركيز على تشخيص دور مهارة الاتصال القيادية في دعم الثقة التنظيمية في تربية صلاح الدين.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

استناداً إلى الإطار النظري للأدبيات الخاصة بمهارة الاتصال القيادية والثقة التنظيمية وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تصميم مخططة الفرضي الذي يوضح (العلاقة، الأثر) بين متغيرات البحث والموضحة في الشكل (1).

١. المتغير المستقل: تمثل في مهارة الاتصال القيادية وأبعادها المتمثلة (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي) (جلال الدين، ٢٠٠٩: ٤٠) و(حامد، ٢٠٢٠: ٦٥).
٢. المتغير المعتمد: تمثل بالثقة التنظيمية وأبعادها هي (الثقة بمسؤولي العمل، الثقة بين العاملين، الثقة في إدارة المنظمة) (الرشيدي وسلامة، ٢٠١٥: ١٤٤) (خوين، ٢٠١٥: ٢٠٣) (كريم ومحمد، ٢٠١٦: ١٧٤) (عتودي، ٢٠١٧: ٣٣) (سارة، ٢٠١٩: ١٢) (حياة وكريمة، ٢٠٢٠: ٢٦٩)، ويوضح الشكل (١) المخطط الفرض للبحث.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

لغرض التوصل إلى أهداف البحث حددت الفرضيات الآتية:

- بالاستناد إلى مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية التي سوف يتم اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها وهي كالآتي:
١. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة الاتصال القيادية والثقة التنظيمية بأبعادها.

٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين مهارة الاتصال القيادية والثقة التنظيمية.

خامساً: أدوات جمع المعلومات والبيانات:

استند البحث الحالي على نوعين في جمع البيانات:

١. **المصادر الخاصة بالبيانات الثانوية:** وتم الحصول على النوع من البيانات عن طريق الاطلاع على بعض الجهود المعرفية السابقة التي قدمت من قبل بعض الباحثين في المجال، فضلاً عن الاطلاع الدوريات والمقالات والكتب ذات العلاقة بموضوع البحث.
٢. **المصادر الخاصة بالبيانات الأولية:** إذ تم الحصول على النوع من البيانات عن طريق أداة القياس (الاستبيان) لقياس كل من مهارة الاتصال القيادية والثقة التنظيمية وأبعادها في مديرية تربية صلاح الدين.

سادساً: حدود البحث:

تمثلت حدود البحث بالآتي:

١. **الحدود المكانية:** تمثلت حدود البحث المكانية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين كميدان للبحث الحالي.
٢. **الحدود الزمانية:** انحصرت الفترة الزمنية للبحث ما بين ١/١٠/٢٠٢١ لغاية ٣٠/٤/٢٠٢٢.
٣. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للبحث الحالي بجميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وبمختلف المناصب والوظائف الإدارية في المنظمة قيد البحث.
٤. **الحدود المعرفية:** تستند الحدود المعرفية للبحث على تناول متغيرين هما:
أ. (بعض مهارات القائد الاستراتيجي) كمتغير مستقل.
ب. (الثقة التنظيمية) كمتغير تابع، وما تضمنناه هذين البعدين من أبعاد فرعية.

سابعاً: أسلوب تحليل البيانات:

- تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة الاستبانة عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، فضلاً عن الأساليب الإحصائية الآتية:
١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 ٢. معامل ارتباط (سبيرمان).
 ٣. معامل الثبات الخاص بالمقياس (الفاكرونباخ).

ثامناً: عينة البحث:

تبين نتائج الجدول (1) أن أعلى نسبة هي (بدون منصب)، إذ بلغت نسبتهم (56.4%)، وتلتها (مدير شعبة) بنسبة (29.7%) من إجمالي العينة ولقد كانت أقل نسبة هي (منصب آخر) (6.2%)، وهذه النتيجة تثبت بأن المناصب الإدارية موزعة حسب الهيكل التنظيمي لمديرية التربية وحسب الوصف الوظيفي المعمول وتخصص الأفراد العاملين.

الجدول (1) توزيع المنصب الإداري

النسبة المئوية	التكرارات	المنصب
29.7	58	مدير شعبة
7.7	15	مدير قسم
56.4	110	بدون منصب
6.2	12	منصب آخر
100.0	195	المجموع

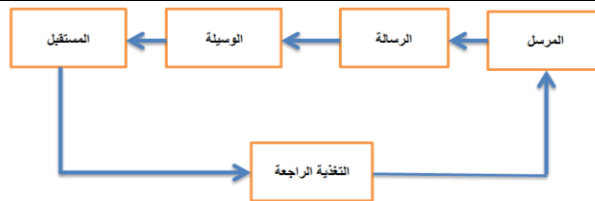
المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS).

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث (مهارة الاتصال القيادية، الثقة التنظيمية):

أولاً: مهارة الاتصال القيادية:

١. مفهوم مهارة الاتصال القيادية:

إن مهارة الاتصال تعد من الإنسانية والادارية للقائد الاستراتيجي، إذ أوضحت (الجامعة السعودية الالكترونية) ان الاتصال يعد العنصر الأساس لعملية نقل الخبرات الانسانية عبر الأجيال، ويكون ذلك عن طريق تبادل المعلومات والأحاسيس والأفكار والمشاعر من فرد إلى آخر، وإنها لا تقتصر فقط على استعمال الكلمات والألفاظ فقط، بل يتعدى ذلك إلى الأشكال والرسوم والصور والرموز المختلفة، وتحدث عملية الاتصال لجميع الأفراد الحقيقيين (الأشخاص، الجماعات، المنظمات) وفي جميع الأوقات، لذلك فبدون الاتصال تتلاشى وتختفي الآثار ويصبح الفرد في عداد الموتى. ولقد أثبتت بعض من الدراسات أن (85%) من نجاح الفرد في حياته الشخصية والعملية يتوقف على مدى استخدامه للمهارات الاتصالية مع الآخرين، إذ يقوم الاتصال بدور أساسي في نجاح العلاقات الإنسانية في مجالات الحياة المختلفة، إذ أنه يعد من المهارات اللازمة والضرورية التي يجب على جميع الأفراد اكتسابها وتطبيقها في تعاملاتهم ليتمكنوا من تنمية ذاتهم ومعارفهم لتحقيق مهامهم الموكلة إليهم (الجامعة السعودية الالكترونية، ٢٠١٢: ٩). وأشار العديد من الباحثين والكتاب والمختصين التي بينت معنى الاتصال، إذ عرفتها (عبيد، ٢٠٠١) ونقله عنها (الحري، ٢٠١٣: ١٧) "إنها العمليات التي من خلالها تنتقل المعلومات بين العاملين أو المنظمات عن طريق طرق وإشارات متفق عليها مسبقاً، وإن الاتصال يعد نشاط يهدف إلى تحقيق العمومية أو الانتشار أو المواضيع أو الذبوع أو قضية معينة عن طريق انتقال الأفكار أو المعلومات أو الاتجاهات من فرد إلى أفراد أو من جماعة إلى جماعات باستعمال رموز معينة ذات معنى موحد ومفهوم بالدرجة نفسها لدى كل من الطرفين". وعرفها (منير، ١٩٨٢) ونقلها عنه (أحمد، ٢٠١٤: ٣) إنها "العملية التي من خلالها يستطيع طرفين المشاركة في فكرة أو إحساس أو مشاعر لأداء شيء معين". ويرى (سعدت، بدون تاريخ: ٨) إن الاتصال هو "تبادل للرسائل بين عدة أطراف مختلفة عن طريق وسائل اتصال (قناة) للتواصل"، والشكل (٢) يوضح عملية الكلية للاتصال.



الشكل (2) عملية الاتصال الكلية

المصدر: سعدت، محمد فتوح محمد، (بدون تاريخ)، مهارات الاتصال الفعال، الألوكة، www.alukah.net، ص ٨.

٢. أهمية مهارة الاتصال:

ذكر (الحري، ٢٠١٣: ١٧) نقلاً عن (عبيد، ٢٠٠١: ٩٧) إن الهدف المهم من عملية الاتصال هو أن يؤدي إلى أحداث تغيرات في البيئة أو تغيير في الآخرين، فالشخص المرسل يكون له قصد من إرساله رسالة وهو التأثير في الشخص المستقبل للرسالة، لذلك يجب أن يتم التمييز بين المستقبل المقصود وآخر غير مقصود في عملية الاتصال إذ أنه يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود وليس غيره، وحددت (الجامعة السعودية الالكترونية، ٢٠١٢: ٢٤٣) أهمية الاتصال بالآتي:

- أ. أداة مهمة وفعالة للخطابات والحوارات بين المنظمات والجماعات والأفراد.
- ب. أداة مهمة وأساسية للقيام بالعمليات الإدارية المختلفة والأساسية مثل (كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه والإشراف، والرقابة).
- ت. يعد بمثابة عموداً فقرياً للعملية البحثية والتعليمية.
- ث. أداة فاعلة لتنسيق المهام والأنشطة الإدارية في مختلف المنظمات.
- ج. وسيلة شديدة الضرورة لإنجاز الأهداف الشخصية للبشرية.

ويرى (بن نذير، ٢٠١٤: ٣٨) إن للاتصال أهمية كبيرة تعود إلى الدور الفعال في تمكين الشخص القائم بعملية الاتصال من تحويل الأفكار والمشاعر والاتجاهات الخاصة به بصورة فاعلة وملائمة ومرنة للشخص المستقبل وإن نجاح عملية الاتصال تتمثل في تحقيق الهدف من تلك العملية عن طريق التأثير بالشخص المستقبل وفعاليتها، لذا فإن الأشخاص الذين لديهم مهارة الاتصال اللفظي وغير اللفظي يكونوا أكثر فاعلية في تكوين علاقات مع الأشخاص الآخرين، وذلك لقدرتهم وبراعتهم في التأثير في مشاعر الأشخاص الآخرين وتوجهاتهم، مما يكون له مردود ايجابي على مسيرتهم الحياتية، فضلاً عن ذلك أن تحسين الأنماط الاتصالية في المنظمات الإنتاجية له التأثير الفاعل في نجاح المنظمة وفي تحقيق رضا العاملين، وله الأثر الايجابي في زيادة الإنتاج بسبب وجود قنوات الاتصال مفتوحة بين الرؤساء والمرؤسين، وهذا يترتب عليه رفع للروح المعنوية للأشخاص العاملين، فضلاً عن زيادة الإقبال على العمل، والعمل على تعديل توجهاتهم بصورة فاعلية ايجابية ومشاركتهم في التغيير والتطوير الأمثل، وهذا سوف يسهم في زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، وبالتالي نجاحها في تحقيق التميز، وذكر كل من (شواط ونايله، ٢٠١٧: ٢٠) أن للاتصال أهمية كبيرة تتمثل فهم أكثر للعامل بشأن العمل المكلف به، معرفة معوقات ومشكلات العمل، دعم وفهم العلاقات الاجتماعية، تحقيق تناسقاً في الأداء، القضاء على الإشاعات في المنظمة، تحقيق عمل الإدارة بصورة أكثر فاعلية، تدعيم المركز التنافسي لأي منظمة، تدعيم العلاقات مع المجتمع بصورة عامة وعن طريق ما ورد من أهمية للاتصال في المنظمة.

٣. أهداف مهارة الاتصال:

- إن للاتصالات التنظيمية مجموعة من الأهداف حددت بالآتي: (عساف، ٢٠٠٤: ٧٧)
- أ. **هدف توجيهي:** يتحقق هذا الهدف حينما تكون عملية الاتصال تتجه نحو التنبؤ واكتساب المستقبل باتجاهات جديدة أو اتجاهات قديمة يراد تعديلها.
 - ب. **هدف تثقيفي:** يتحقق الهدف هذا عندما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمر تهمهم لغرض مساعدتهم لفهم الواقع وزيادة معرفتهم حول الأحداث التي تدور.
 - ت. **هدف تعليمي:** يتحقق هذا الهدف عندما يراد من عملية الاتصال نحو اكساب المستقبلين خبرات جديدة.

- ث. **هدف إداري:** يتحقق الهدف هذا عندما يراد من الاتصال لتحسين مسارات العمل وتوسيع المهام والمسؤوليات ولدعم التفاهم بين العاملين في المنظمة.
- وأيضاً حددت أهداف الاتصال بالآتي: (جلال الدين، ٢٠٠٧، ٥٦)
- أ. تحقيق الترابط بين العاملين فبدون الاتصال تصبح المنظمة مفككة مما يؤثر على أداء المهام الخاصة بها.
- ب. يهدف الى تحقيق التشاركية والتبادلية في المعلومات الهامة لغرض تحقيق أهداف المنظمة التي بدورها تساعد على تحقيق الأهداف، وتوجيه الأفراد صوب تحقيق الأهداف، إطلاع الأفراد على نتائج التقييمات الخاصة بأدائهم.
- ت. تهدف عملية الاتصال إلى اتخاذ أفضل القرارات بشأن المشاكل التي تواجه المنظمة.
- ث. التعبير عن المشاعر الوجدانية، إذ يساعد الاتصال العاملين على التعبير عن أفراسهم وأحزانهم وثقتهم بالآخرين ومخاوفهم، إذ بإمكان العاملين التعبير عن آرائهم في موقف معين دون إحراج.
- ج. ويهدف الاتصال الفعال القضاء على الشائعة في وسط العاملين فعند انتشار الشائعة قد تصبح هناك أزمة كبيرة في المنظمة.
- أما (شواط ونابلي، ٢٠١٧: ١٩) حددا أهداف الاتصال بالآتي:
- أ. قوم الاتصال بتعريف أعضاء المجموعة أو الفريق بما يقوم بعضهم من أعمال لكي يقتدوا ببعض أو يمتنعوا عن ذلك.
- ب. يساعد الاتصال على نقل المعلومات من المدراء إلى المرؤوسين وبالعكس.
- ت. يعمل على إيصال المعلومات بكل أنواعها إلى الرؤساء لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- ث. نقل آراء ووجهات نظر العاملين أو الفريق وكذلك ردود الأفعال التي تصدر اليهم من قياداتهم.
- ج. العمل على تحقيق رضا الزبائن بصورة عامة فيما يخص نشاطات المنظمة ورسم صورة ذهنية جيدة لدى المهتمين.

٤. أبعاد مهارة الاتصال:

- اتفق عدد من الباحثين حول أبعاد الاتصال التنظيمي أمثال (جلال الدين، ٢٠٠٩: ٤٠) و(حامد، ٢٠٢٠: ٦٥)، إذ حددها بالآتي: (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي)
- أ. **الاتصال النازل:** وهي العملية التي من خلالها يتم تدفق البيانات والمعلومات والتعليمات والتوجيهات الأخرى بين الأفراد العاملين من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأخرى الأدنى، وبصورة أخرى هي التعليمات الصادرة من الرئيس أو القائد الأعلى في المنظمة إلى الأفراد العاملين في أقسام وفروع المنظمة (حامد، ٢٠٢٠: ٧٢).
- ب. **الاتصال الصاعد:** وهي الرسائل أو المعلومات الصادرة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى المستويات الإدارية الأعلى منها، وعادةً ما تكون هذه الاتصالات ردود أو أجوبة على الاتصالات النازلة من المستويات الإدارية الأعلى (جلال الدين، ٢٠٠٩: ٤٣).
- ت. **الاتصال الأفقي:** وهي العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية التي تكون متشابهة في المنظمة أو بين العاملين الذين يعملون في المستوى الإداري نفسه (العنزي، ٢٠١٠: ٩).

ثانياً: الثقة التنظيمية:

١. مفهوم الثقة التنظيمية:

تعددت المفاهيم الخاصة بالثقة التنظيمية من قبل عدد من الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم، إذ عرفت على أنها "علاقة روحية وشخصية ونفسية بين الأفراد ولها تأثير مباشر على المنظمات وأماكن العمل أو إنها اعتقاد بأن هنالك شخص معين يمكن الاعتماد عليه والأخذ برأيه لقدرة الشخص المؤثرة في نفوس الآخرين عن طريق إمكانيته على تجاوز المحن والمشاكل التي تعصف بالتنظيم" (Dhiman & Marques,2017:22).

٢. أهمية الثقة التنظيمية:

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة في حياة المنظمات والمجتمعات، إذ حدد أهميتها العديد من الباحثين فقد حددها (طه، ٢٠١٩: ٣٦) بالآتي:

- أ. أنها تؤدي إلى تماسك العمل وترفع من إنتاجية المنظمة.
- ب. تعمل على تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمة.
- ت. تعمل على تقليل حدة الصراع التنظيمي.
- ث. تعزز الابداع والابتكار لدى العاملين.
- ج. تقلل من معدلات الغياب ودوران العمل لدى الموظفين.
- ح. رفع مستوى كفاءة العاملين وأدائهم.

٣. خصائص الثقة التنظيمية:

حددت خصائص الثقة التنظيمية بالآتي: (بنات، ٢٠١٦: ١٧)

- أ. **المستويات المتعددة:** والمقصود بها هو أن الثقة التنظيمية تحصل نتيجة التفاعل والمشاركة بين العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة.
- ب. **تمتلك جذور ثقافية:** أي إنها ترتبط ارتباط وثيق بثقافة المنظمة وقيمها ومعتقداتها وقواعدها السائدة.
- ت. **الاتصال:** أي إن الثقة التنظيمية تنشأ نتيجة الاتصال والتواصل بين العاملين في المستويات التنظيمية عن طريق إتاحة وتوفير المعلومات للجميع وتبادل الأفكار والآراء بصورة شفافة وصادقة.
- ث. **الديناميكية:** ويقصد بها التغيير المستمر في الثقة ومرورها بمراحل مختلفة ثم تستقر ثم تترسخ بين العاملين.
- ج. **تمتلك أبعاد متعددة:** أي إنها تمتلك عدة أبعاد منها المعرفة ومستوى السلوك والعاطفة التي تسهم في معرفة الأشخاص وفهمهم لمقدار الثقة المتواجدة في المنظمة.

٤. أبعاد الثقة التنظيمية:

استند بُعد الثقة التنظيمية على ثلاث أبعاد أساسية التي اتفق عليها معظم الباحثين وهي:

- أ. **الثقة في مشرفي العمل:** وضح عدد من الباحثين مفهوم الثقة بمسؤولي العمل، إذ أوضحت بأن العاملين الذين يتقون بمسؤوليهم سيبدلون أقصى ما لديهم من اهتمام بشأن إكمال المهام الموكلة إليهم، إذ أن ثقة العاملين بمسؤوليهم تعمل على تبيد الخوف وعدم اليقين ويكونوا أكثر استعداداً واندفاعاً نحو إظهار السلوكيات التي ممكن أن تعرضهم للخطر (Porumbescu, et.al., 2013:160).

ب. **الثقة بين العاملين في العمل:** وتعني الثقة بين العاملين على إنها عبارة عن "معتقد وتوقع جيد بحسن نية وسلوك أقرانهم الآخرين وترتبط بينهم علاقات تشاركية تبادلية وتعاونية بالمعلومات والأفكار التي يمتلكونها، الأمر الذي يعزز مكانة كل منهم لدى الآخر ويؤدي إلى الالتزام بالعمل والقيم والمبادئ، فضلاً عن الاهتمام بمصالح الأفراد الآخرين وتعزيز الثقة لديهم" (Dar, 2010:195).

ت. **الثقة في إدارة المنظمة:** وتعني إنه يجب أن تتوفر بعض من الخصائص لدى القائد لغرض بناء ثقة تنظيمية، ومن هذه الخصائص (النزاهة والايمان المطلق بأن مصلحة المنظمة فوق الجميع عند اتخاذ القرار، وعرفت على أنها وجود رؤية تعمل على بناء ثقة قائمة على الاحترام المتبادل، الكفاءة والفاعلية في أداء المهام وتشجيع العمل الجماعي) (عتريس، ٢٠١٦: ٢٤٣).

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للبحث (اختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث):
تضمن هذا المبحث الإطار الميداني للبحث التي يخص المتغيرين قيد البحث وكالاتي:
أولاً: الدراسة الوصفية للمتغير المستقل:

الذي بين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث والظاهرة في الجدول (2).

الجدول (2) نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات مهارة الاتصال

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
13	يتقن القائد في مديريتنا فن اجادة المكاتبات والمخاطبات الرسمية.	3.28	1.179	0.656	متوسط
14	يقوم القائد في مديريتنا بالإصغاء إلى العاملين ومشاكلهم ومساعدتهم على تجاوزها.	3.17	1.201	0.634	متوسط
15	يتعامل القائد في مديريتنا مع وسائل الإعلام بمهارة.	3.44	1.074	0.688	متوسط
16	يتمتع القائد في مديريتنا بعلاقات توصل طيبة مع الآخرين في محيط العمل (زملاء، رؤساء).	3.46	1.056	0.692	متوسط
17	يستثمر القائد في مديريتنا الأفكار المرتدة من الآخرين عن طريق التواصل معهم.	4.22	0.930	0.844	مرتفع
18	يتصف القائد في مديريتنا بالقدرة على تطوير الخطط بمشاركة العاملين والاتصال بهم.	3.53	1.090	0.706	متوسط
	الوسط الحسابي مهارة الاتصال		3.52		متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من نتائج الجدول (2) أنه ليس هناك اتفاق تام بين إجابات أفراد عينة البحث على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بمهارة الاتصال، وما يؤكد هذا الاتفاق حصول أكثر فقراتها على انحراف معياري ذات تشتت مرتفع أكبر من الواحد صحيح، مما يدعى بأن هناك تباعد وعدم تجانس في إجابات أفراد عينة البحث نحو الفقرات الفرعية كالفقرة رقم (13، 14، 15، 16، 18) وهذا يشير إلى عدم توافق بشكل تام نحو إجاباتهم، وعلى مستوى الفقرات الفرعية فقد نالت الفقرة رقم (17) التي تنص على (يستثمر القائد في مديريتنا الأفكار الراجعة من الآخرين عن طريق التواصل معهم) على أعلى وسط حسابي قدره (4.22) بينما حصلت الفقرة رقم (14) التي تنص على (يقوم القائد في مديريتنا بالإصغاء إلى العاملين ومشاكلهم ومساعدتهم على تجاوزها) على أقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.17)، وتشير تلك النتائج إلى أن القيادة في المديرية العامة لتربية صلاح الدين

تعمل على استثمار الأفكار والابتكارات عن طريق التغذية الراجعة للعاملين في المنظمة المبحوثة عن طريق تفعيل منظومة الاتصال معهم بشكل مستمر، ولكن هذا التواصل لا يحظى بفرصة لمعالجة أي مشكلة يمكن أن تظهر في العمل بسبب الضعف الحاصل بقدرة القيادة على الإصغاء للعاملين وفسح المجال أمامهم والعمل على الاستماع لهم وحل مشاكلهم. وبشكل عام جاءت مهارة الاتصال بأهمية نسبية بلغت نسبتها (0.704) عند مستوى تقييم متوسط.

ثانياً: الدراسة الوصفية للمتغير المتعدد:

الذي بين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث والظاهرة في الجدول (3).

الجدول (3) نتائج آراء أفراد العينة حول فقرات الثقة التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
31	تخصص إدارة مديريتنا ومعرفتها بجميع أمور العمل يجعلني أثق بها.	3.98	1.146	0.796	مرتفع
32	تعامل إدارة مديريتنا جميع الموظفين بعدالة.	3.36	1.129	0.672	متوسط
33	تأخذ إدارة مديريتنا بنظر الاعتبار مصالح الآخرين عند اتخاذ القرارات.	4.08	1.230	0.816	مرتفع
34	تسعى إدارة مديريتنا لإقامة اتصالات بين جميع العاملين لتعزيز الثقة معهم.	4.28	1.069	0.856	مرتفع
35	ينتابني شعور بالأمان مع إدارة مديريتنا لأن لها القدرة على التنبؤ والتكيف.	4.20	1.119	0.84	متوسط
36	توجد مبادئ وقيم توجه سلوك إدارة مديريتنا.	3.88	1.413	0.776	مرتفع
	الوسط الحسابي للثقة في إدارة المنظمة		3.96		مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS).

وضحت النتائج في الجدول (3) أنه لا يوجد اتفاق تام بين الإجابات الخاصة بأفراد عينة البحث وعلى المستوى الخاص بالفقرات الفرعية التي تعلق بالثقة في إدارة المنظمة، وما يؤيد الاتفاق هذا هو حصول جميع الفقرات على انحراف معياري ذو تشتت مرتفع أكبر من الواحد الصحيح، وهذا يدل بأن هناك تباعد وعدم تجانس في الإجابات الخاصة بأفراد عينة البحث باتجاه الفقرات الفرعية الخاصة بالبعد الثقة في إدارة المنظمة، وهذا يشير إلى عدم التوافق بشكل تام نحو إجاباتهم، وعلى مستوى الفقرات الفرعية، فقد نالت الفقرة رقم (34) التي تنص على (تسعى إدارة مديريتنا لإقامة اتصالات بين جميع العاملين لتعزيز الثقة معهم) على أعلى متوسط حسابي قدره (4.28) بينما حصلت الفقرة رقم (32) التي تنص على (تعامل إدارة مديريتنا جميع الموظفين بعدالة) على أقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.36) وتشير تلك النتائج إلى أن المديرية العامة لتربية صلاح الدين تشجع على إقامة اتصالات مع كافة المستويات الإدارية في مجالات العمل كافة من أجل تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ولكن هذه الاتصالات تفتقد إلى الشفافية في التعامل مع العاملين، إذ أن الإدارة لا تعامل كافة العاملين بعدالة من حيث الأمور الإدارية التي تتعلق بالمنظمة والموظف، وبشكل عام جاءت الثقة في إدارة المنظمة بأهمية نسبية بلغت (0.792) عند مستوى تقييم مرتفع.

ثالثاً: اختبار فرضية الارتباط:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة الاتصال القيادية والثقة التنظيمية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين:

تظهر نتائج الجدول (4) اختبار فرضية البحث التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مهارة الاتصال والثقة التنظيمية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.319) عند مستوي معنوية (0.01، 0.05) وهي قيمة إيجابية جيدة توشر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزه البحث في جانبه النظري، وهذا يعني أنه كلما مارس القائد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة مهارة الاتصال بين الأطراف المشاركة في العمل كلما أدى ذلك إلى تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في تلك المنظمة، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري، وجاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين مهارة الاتصال والثقة التنظيمية من أجل التكامل للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغة الإثبات التي نصت على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة الاتصال والثقة التنظيمية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين مهارة الاتصال القيادية والثقة التنظيمية بدلالة أبعادهما

المؤشر الكلي	مهارة الاتصال القيادية	المتغير التفسيري المتغير المستجيب
**٠.٤٦٢	**٠.٥٣٦	الثقة التنظيمية
**٠.٢٨٦	*٠.١٦٦	
**٠.٢٦٨	٠.١٧٥	
**٠.٤٢٢	**٠.٣١٩	المؤشر الكلي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS).

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة الاتصال القيادية في الثقة التنظيمية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

من النتائج الظاهرة في الجدول (5) نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية لمهارة الاتصال قد بلغت (0.00) عند مستوى دلالة معنوية أقل من أو يساوي (0.05)، إذ أن هذه القيمة تدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية لمهارة الاتصال في الثقة التنظيمية في تربية صلاح الدين، إذ أنه بلغت قيمة معامل (Beta) لُبعد مهارة التعامل مع الموقف (0.248) التي تشير إلى أن ما نسبته (24.8%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية ناتج عن التغير الحاصل في مهارة إدارة الاتصال لدى القيادة الإدارية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.207) التي تدل على أنه إذا ازدادت مهارة الاتصال لدى القيادات الإدارية بمقدار وحدة واحدة فإن متغير الثقة التنظيمية سيزداد بمقدار (0.207) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.365) عند درجتي حرية (3، 191) وضمن مستوى معنوية (0.05) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1.960) بمستوى معنوية (0.05)، وبالتالي فإن النتيجة هذه جاءت لتؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة بصيغة الأثبات التي نصت على: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة الاتصال في الثقة التنظيمية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

الجدول (5) معاملات الانحدار لأثر مهارة الاتصال القيادية في الثقة التنظيمية

معاملات الانحدار				
Sig*	T	βEta	B	المتغير التابع
0.000	7.335	-	2.083	المتغير المستقل
0.001	3.365	0.248	0.207	الثقة التنظيمية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

تضمن هذا المبحث ملخصاً لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث:

أولاً: الاستنتاجات:

١. إن القائد في المديرية العامة لتربية صلاح الدين يتمتع بعلاقة تواصل طيبة مع الآخرين في محيط العمل من زملاء ومرؤوسين التي يمكن استثمارها عن طريق الأفكار المرتدة من الآخرين والعمل على تطوير الخطط الاستراتيجية بمشاركتهم، ولكن هذا التواصل لم يحظَ بدرجة عالية من الاهتمام مما دعت حاجة لاحتضان ذلك الاستثمار من الأفكار بالإصغاء إلى مشاكل العاملين والعمل على حلها ومساعدتهم وفسح المجال أمامهم بالمشاركة في إبداء مشاكلهم، ولذا تظهر الأهمية النسبية بالمنظمة المبحوثة نحو مهارة الاتصال متوسطة.
٢. إن العاملين يصفون الجهود المبذولة من قبل الإدارة عن طريق إقامة اتصالات مع جميع العاملين وتشعرهم بالأمان الوظيفي بهدف التنبؤ والتكيف مع بيئة العمل، وبالتالي تعزز الثقة لديهم اتجاه إدارة المنظمة، ولكن هذا الشعور لا يوجد لدى جميع العاملين نتيجة انحياز الإدارة نحو عدم العدالة في التعامل مع الجميع ضمن نطاق العمل، ولكن هذا لم يضعف المستوى العام للثقة بإدارة المنظمة حيث جاءت بمستوى أهمية مرتفعة.
٣. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة الاتصال والثقة التنظيمية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، وكانت العلاقة إيجابية بين المتغيرين، وتشير تلك النتيجة إلى هناك علاقة طردية بين مهارة الاتصال والثقة التنظيمية، وهذا يفسر أنه كلما ارتفعت ممارسة القائد في المنظمة المبحوثة لمهارة الاتصال سيؤدي إلى تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين فيها.
٤. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مهارة الاتصال والثقة التنظيمية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، وتشير تلك النتيجة إلى أن القائد في المنظمة المبحوثة كلما قام بزيادة الأطراف المشاركة في العمل، والعمل على تعديل المفاهيم والتصورات السابقة لزيادة الخبرة في بيئة العمل فإن ذلك له تأثير مباشر وواضح في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين.

ثانياً: التوصيات:

١. يجب على القائد في المديرية العامة لتربية صلاح الدين توجيه القيادات الإدارية الأخرى لغرض الإصغاء إلى العاملين والتواصل معهم ومساعدتهم في تجاوز مشاكلهم في بيئة العمل.
- آلية عمل:**
- أ. تشجيع القيادة الإدارية على توسيع علاقات التواصل مع الآخرين في محيط العمل لاستثمار الأفكار المرتدة عن طريق التواصل.
 - ب. الحرص على انجاز الأعمال وتطوير الخطط عن طريق فسح المجال أمام العاملين بالمشاركة والاتصال بهم عن طريق المكاتبات والمخاطبات الرسمية.

٢. على القائد في المديرية العامة لتربية صلاح الدين الحفاظ على بيئة عمل مستقرة عن طريق استعمال الطرق العلمية المختلفة والوسائل الضرورية والتفاعل الاجتماعي مع العاملين لانجاز العمل وتحقيق اهداف المنظمة.

آلية عمل:

- أ. دمج القائد في دورات تدريبية تنظيمية لزيادة قدراتهم المعرفية في كيفية انجاز أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- ب. الحفاظ على قدرات القائد عن طريق الخبرات المكتسبة والمعرفة التراكمية وتطبيقها على أرض الواقع في أداء الواجبات والمهام الوظيفية.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

١. أحمد، نادية عبدالقادر، (٢٠١٤)، مهارات الاتصال مع الآخرين وإدارة الاجتماعات، وزارة التربية، التوجيه الفني العام للاقتصاد المنزلي، الإمارات العربية المتحدة.
٢. بن نذير، ايمان، (٢٠١٤)، مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر.
٣. بنات، عايد سعيد، (٢٠١٦)، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٤. جلال الدين، بوعطيط، (٢٠٠٩)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.
٥. حامد، علي حامد هارون، (٢٠٢٠)، معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراته، مصر.
٦. الحري، بدر بن مطلق، (٢٠١٣)، فعالية برنامج تدريبي في تنمية مهارات الاتصال لدى المرشدين الطلابيين بمدينة بريدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.
٧. سعدات، محمد فتوح محمد، (بدون تاريخ)، مهارات الاتصال الفعال، الألوكة، www.alukah.net.
٨. شواط، بشرى ونابلي، حنان، (٢٠١٧)، علاقة مهارات الاتصال لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية على فعالية التعلم الحركي لدى تلاميذ الطور المتوسط ١٢-١٥ سنة، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
٩. طه، نور يسر، (٢٠١٩)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، برنامج ماجستير إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
١٠. عتريس، محمد عبد، (٢٠١٦)، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية الزقازيق، المجلد (٩٣)، الجزء الثاني.
١١. عساف، عبدالمعطي محمد، (٢٠٠٤)، أسس العلاقة العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
١٢. العنزي، محمد عبدالله، (٢٠١٠)، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

13. Dar, O.L., (2010), Trust in co-workers and employee behaviours at work, International Review of Business Research Papers, Vol. (6), No. (1).
14. Dhiman, S. & Marques, J., (2017), Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance, Springer Gabler, Switzerland.
15. Porumbescu, G., Jungho, P.A.R.K. & Oomsels, P., (2013), Building trust: communication and subordinate trust in public organizations, Transylvanian Review of Administrative Sciences, Vol. (9), No. (38).