

# أثر الثقة التنظيمية على الاتصالات الإدارية بالتطبيق على رئاسة جامعة بوليتكنيك السليمانية في إقليم كردستان العراق

أ.د. عبد المحسن عبد المحسن جودة  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة المنصورة

د. خالد محمود فهمي عياد  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة المنصورة

الباحثة  
نيان مصطفى عبدالله

## ملخص:

إستهدفت الدراسة تحديد طبيعية العلاقة بين الثقة التنظيمية والاتصالات الإدارية برئاسة جامعة بوليتكنيك السليمانية في إقليم كردستان العراق. وتحديد تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاتصالات الإدارية، وإفترضت الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وأبعاد الاتصالات الإدارية، ولا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد الاتصالات الإدارية. وأستخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون وأسلوب الانحدار المتعدد وتحليل التباين أحادي الاتجاه واختبار (T) لإختبار الفروض. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وأبعاد الاتصالات الإدارية (انفتاح ووضوح نظام الاتصال، مصداقية وحجم المعلومات، إختيار وسيلة إتصال مناسبة، التوقيت المناسب للإتصال وتوصيل المعلومات، الإهتمام والمشاركة والتغذية العكسية)، ووجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في المشرف المباشر، الثقة في الإدارة العليا والثقة في المرؤوسين بإستثناء الثقة في الزملاء) على أبعاد الاتصالات الإدارية.

## Abstract

This study aimed to determine the nature of the relationship between Organizational Trust and Administrative Communication in Sulaimani Polytechnic University in the Iraqi-Kurdistan Region, It determine the effect of Organizational Trust dimensions on Administrative Communication. The study assumed that there is no statistically significant relationship between the Organizational Trust and the dimensions of the Administrative Communication and there is no statistically significant effect of Organizational Trust dimensions on Administrative Communication. Pearson Correlation Coefficients, Multiple regression analysis, one way ANOVA and T-Test have been used to test the hypotheses of the study. Results indicated that there is statistically significant positive relationship between Organizational Trust and Administrative Communication dimensions (clarity and openness of the communication system, credibility and volume of information, choose of appropriate communication tools, Timing of information communication, Interest and participation and feedback). and there is statistically significant effect of Organizational Trust dimensions (Trust in Supervisor, Trust in Top Management and Trust in Subordinate except Trust in Co-Workers) on Administrative Communications dimensions.

## تمهيد:

أهتم العديد من الباحثين بدراسة الثقة التنظيمية لأنها تعتبر أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات في تدعيم علاقة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بشكل أفضل، ويؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والفرد، كإنخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل وانخفاض نسبة الغياب وبذل المزيد من الجهد والأداء وازدياد الرضا الوظيفي، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة (الرواشدة، 2013).

ولذلك أصبح موضوع الثقة التنظيمية مثاراً لأهتمام الدراسات الإدارية، ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي، ويعود هذا الأمر إلى أهمية هذا الموضوع، وعلاقته المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية، التي تؤثر بدورها على نجاح وتطوير المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وقد أخذت دراسة الثقة التنظيمية تتطور على مستوى الفرد والمنظمة، نظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية، وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة (السعودي، 2005).

ويعتبر الاتصال من ضرورات الحياة، بل إن أول سلوك يقوم به الإنسان في بداية حياته هو الاتصال ليعبر عن حاجاته، فالأفكار والآراء والمقترحات ليس لها وجود في الواقع إلا بنقلها للغير من خلال الاتصال، فالإتصال إذن ظاهرة اجتماعية تحول المجموعة الساكنة إلى مجموعة متحركة ومتفاعلة. وكما أن الاتصال عنصر هام في حياة الإنسان، فهو كذلك بالنسبة للمنظمة إذ يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظمها. فالدوافع والقيادة واتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والرقابة وغيرها ليس لها قيمة بدون تنفيذها في شكل اتصال (السيبيعي، 2003).

ونظراً لأهمية العلاقة بين الاتصالات والثقة فقد تناولتها العديد من الدراسات، وأسفرت نتائج هذه الدراسات عن وجود علاقة معقدة بينهما. حيث أظهرت العديد من الدراسات أن الاتصالات تؤثر على الثقة (Allert & Chatterjee, 1997; Ruppel & Harrington, 2000; Gallois et al., 2003; Ball et al., 2004; Ayoko & Pekerti, 2008; Ellonen et al., 2008; Thomas et al., 2009; Mazzei & Ravazzani, 2015). بينما يرى البعض بأن الثقة تؤثر على الاتصالات (Vuuren, 2007; Seppänen & Kosonen, 2007). لذا تسعى الدراسة الحالية لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للثقة على الاتصالات الإدارية في رئاسة جامعة بوليتكنيك السليمانية بإقليم كوردستان العراق أم لا ؟

## أولاً: ملخص الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على مجموعة من المراجع والدوريات ذات الصلة بموضوع الدراسة أمكن الباحثون تصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاثة مجموعات هي:

- **المجموعة الأولى:** دراسات خاصة بالثقة التنظيمية.
  - **المجموعة الثانية:** دراسات خاصة بالاتصالات الإدارية.
  - **المجموعة الثالثة:** الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والاتصالات الإدارية.
- وسوف يتم توضيح تلك الدراسات على النحو التالي:

### **المجموعة الأولى: دراسات خاصة بالثقة التنظيمية:**

توصلت دراسة (النجار، 2010) إلى وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بين الثقة التنظيمية وبين تمكين العاملين وأشارت الدراسة إلى أهمية الثقة في تحسين أداء العاملين وتحقيق استعداد تنافسي للمنظمة.

كما أشارت دراسة (رفاعي، 2012) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري كمتغير مجمل أو أحادي البعد، وتفسر ذلك أن توافر الثقة داخل المنظمات يسمح بزيادة فرصة تبادل الآراء والأفكار والملاحظات والمعلومات، والتعاون من أجل تقديم المعرفة المفيدة، كما أن توافر الثقة يسمح بتقديم أفكار ومدخل وأساليب وطرق جديدة غير مألوفة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تجعل المديرين يتقبلون المخاطر دون خوف من الفشل، وكل هذا يدعم السلوك الابتكاري ويشجعه.

واستهدفت هذه الدراسة (Baghini et al., 2014) وصف العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك التنظيمي المنحرف. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية والسلوك المنحرف لدى العاملين، حيث أن وجود مستويات المنخفضة من الثقة يؤدي إلى زيادة الضغوط التنظيمية وخفض الإنتاجية وغياب الابتكار وتدهور عملية صنع القرار، وأن المستويات عالية من الثقة تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وخفض معدل الغياب ورفع مستوى الابتكار.

واستهدفت دراسة (Avram et al., 2015) التعرف على العلاقة بين إدراك مناخ الأمن والثقة التنظيمية ودور الرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي هو عامل وسيط في العلاقة بين إدراك مناخ الأمن والثقة التنظيمية، ويوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد مناخ الأمن على أبعاد الثقة التنظيمية، ومكان العمل الآمن له دور كبير في دعم ثقة العاملين في المنظمة التي يعملون فيها.

كما استهدفت دراسة (Dursun, 2015) تقييم العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي. وقد أسفرت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين تصورات المديرين فيما يتعلق بالثقة التنظيمية

والثقة في المشرفين والثقة في المنظمة وتصوراتهم للدعم التنظيمي، ويوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تصورات الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والالتزام العاطفي، ويوجد علاقة بين تصوراتهم للثقة في المنظمة والالتزام التنظيمي والالتزام الاستمراري والالتزام القياسي.

#### المجموعة الثانية: دراسات خاصة بالاتصالات الإدارية:

وأجريت دراسة (Spanos, 2002) بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على اتخاذ القرارات. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن استخدام أنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء والمنافسة الجيدة.

وأجريت دراسة (السبيعي، 2003) بهدف التعرف على مدى توافر مهارات الاتصالات الإدارية لدى العاملين ومدى الفاعلية في خدمة اتخاذ القرارات. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن أكثر المهارات توافراً لدى العاملين هو الاتصال الجيد والقدرة على التنفيذ والقراءة المتأنية، وأن الاتصالات الكتابية وغير اللفظية من أكثر وسائل الاتصالات الإدارية فعالية في اتخاذ القرارات.

وأجريت دراسة (المانع، 2006) للتعرف على تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء وتحديد المعوقات التي تواجهها الأجهزة الأمنية. وقد توصلت هذه الدراسة أن قلة الأجهزة الحديثة وعدم توافرها إلا لدى القيادات العليا، مما يحد من الاستفادة من فائدتها، وأن أهم الأسباب والمعوقات التي تواجه جهاز الأمن العام هو انخفاض مستوى تدريب العاملين، وضعف قدرة الأجهزة على معالجة المعلومات، مما يؤدي إلى بطء معدلات سير العمل، ويجعلها غير قادرة على إيصال الرسالة بوضوح وتزيد من سوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

أجريت دراسة (Dasgupta et al., 2013) بهدف اختبار أثر أنماط الاتصال (السلبية، العدائية، التوكيدية) لدى المديرين والمشرفين على الدعم المتوقع من المشرفين، واختبار ما إذا كان هذا الدعم يزيد رضا الموظفين عن اتصالهم مع المشرفين أم لا؟ وما إذا كان رضا العاملين عن الاتصال وتقديرهم لذاتهم يؤثران على أداء والتزام الموظفين وكذلك معدلات غيابهم؟ وتوصلت الدراسة إلى أن نمط الاتصال التوكيدي يوفر أقصى دعم ممكن للعاملين. والدعم المتوقع من المشرفين في مكان العمل يعزز رضا العاملين عن اتصالهم بمشرفيهم. وأن الرضا والاتصال يعززان علاقة العاملين بالمنظمة ويقلل من غيابهم.

واستهدفت دراسة (Raina & Roebuck, 2014) التعرف على الأهمية الأساسية للاتصالات الهابطة الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والميل إلى ترك المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين الاتصالات الهابطة الفعالة وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

## المجموعة الثالثة: دراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والاتصالات الإدارية:

قامت الباحثة بتصنيف هذه المجموعة إلى مجموعتين فرعيتين هما:

### 1- الاتصال يؤثر على الثقة:

دراسة (Ruppel & Harrington, 2000) والتي تناولت العلاقة بين الاتصال ومناخ العمل الأخلاقي والثقة، وبين الالتزام والابتكار في المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الثقة والاتصالات.

واستهدفت دراسة (Ayoko & Pekerti, 2008) تحديد تأثير الصراع والانفتاح في الاتصالات على الثقة في مكان العمل. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الصراعات طويلة المدة والانفتاح في الاتصال وبين الثقة، بينما العلاقة بين أنواع الصراع وبين الثقة علاقة عكسية، بالإضافة إلى أن سمات الصراع لها تأثير وسيط في العلاقة بين أنواع الصراع والثقة، في حين أن الانفتاح في الاتصال أقل تأثيراً في العلاقة بين سمات الصراع والثقة.

### 2- الثقة تؤثر على الاتصالات:

أظهرت دراسة (Mellinger, 1956) تأثير انعدام الثقة على الاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال يكون غامضاً أو عدوانياً يكون إذا كان المرسل لا يثق في المستلم.

دراسة (Van Vuuren, 2007) والتي تناولت التأثير المباشر وغير المباشر لاتصال المشرف على الالتزام التنظيمي العاطفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الجوانب الأكثر أهمية في الاتصال بين المدير والموظف تعود إلى التغذية العكسية للمدير وكذلك درجة استماع المدير للموظف، وأن الثقة تؤثر على رضا الموظفين عن اتصالاتهم بالمشرفين.

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة أمكن الباحثون أن تستخلصوا ما

يلي:

1- أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والإبداع وسلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي والانغماس الوظيفي والدعم التنظيمي. وهذا يظهر أيضاً أهمية الثقة كمتغير.

2- هناك جدل حول طبيعة العلاقة بين الاتصالات والثقة، حيث يرى البعض أن الاتصالات تؤثر على الثقة (Allert & Chatterjee, 1997; Ruppel & Harrington, 2000; Gallois et al., 2003; Ball et al., 2004; Ayoko & Pekerti, 2008; Ellonen et al., 2008; Thomas et al., 2009; Mazzei & Ravazzani, 2015). بينما يرى البعض الآخر أن الثقة تؤثر على الاتصالات (Van Vuuren, 2007; Seppänen & Kosonen, 2009). لذلك يمكن القول بأن العلاقة بين الاتصالات والثقة معقدة، ومن الصعب أن نفترض اتجاه واحد للعلاقة بينهما، وهذا التعقيد

يثير جدل مستمر في الدراسات التي تتناول العلاقة بين الثقة والاتصال والتي تحاول تلك الدراسة أن تزيل هذا الجدل.

### ثانياً: مفاهيم الدراسة:

#### أ- مفهوم الثقة التنظيمية:

عرف (النويقة، 2013) بأنها " تلك التوقعات والمعتقدات والمشاعر الايجابية التي يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة "

وعرفها (الخفاجي، 2014) بأنها " مفهوم شخصي وعاطفي يتعلق بالقيم ويتأثر بالبيئة المحيطة ونسبة المخاطرة ويتطلب وجود طرفين على الأقل يثق كل منهما بالآخر لمواجهة التحديات من خلال القدرة الكافية على إنجاز الأعمال وفقاً لمستويات أداء محدودة "

ويرى (مرجاح، 2015) بأنها "هي التفاعلات العاطفية والشعور الإيجابي الذي ينشأ بين الطرفين (مانح الثقة) مع الطرف الآخر (الموثوق به) الذي يخلق نوعاً من التوقعات الإيجابية (لمانح الثقة) عن سلوكيات واستعدادات امكانيات الطرف الآخر الموثوق بها لينسجم مع تحقيق مصالح مانح الثقة "

#### ب- الإتصالات الإدارية:

عرف (طه، 2007) الاتصالات الإدارية بأنه " كافة الأنشطة والوسائل المتعلقة بعملية التبادل الالكتروني للمعلومات بين حاسبات آلية مرتبطة ببعضها وتتطلب عملية الاتصال من أي نوع ضرورة وجود: رسالة، مرسل، مستقبل، وسيط أو وسيلة "

كما عرف (أبو رحمة، 2012) بأنه هو " عملية تبادل للمعلومات والأفكار بين الأفراد عن طريق وسائل الاتصال بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيهه نحو تحقيق أهداف منظمة ما أو جماعة "

ويرى (أبو نصر، 2015:15) بأنه " ظاهرة اجتماعية وحركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال، والمشملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة "

#### ثالثاً: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

#### 1- على المستوى العلمي تظهر أهمية البحث فيما يلي:

1/1 - مساهمة في سد الفجوة المكتبة العربية بصفة عامة والتي تعاني من نقص في البحوث المتعلقة بالثقة التنظيمية والاتصالات الإدارية.

2/1 - إلقاء المزيد من الضوء على الثقة التنظيمية والاتصالات الإدارية، كما أن هذا البحث يعد جهداً متواضعاً لاستكمال الدراسات السابقة من خلال التعرف على أثر الثقة التنظيمية على الاتصالات الإدارية.

3/1 - توفير مؤشرات عن طبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به الثقة في الاتصالات الإدارية وذلك من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها في هذه الدراسة.

4/1 - المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجالي الثقة التنظيمية والاتصالات الإدارية.

5/1 - المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في عناصر الثقة التنظيمية والمتغيرات التابعة والتي تتمثل في الاتصالات الإدارية باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

**2- على المستوي التطبيقي تظهر أهمية هذا البحث فيما يلي:**

1/2 - إمداد العاملين برئاسة الجامعة بعدد من المقترحات التي تساعد على خلق مناخ يتوافر به الشعور بالثقة.

2/2 - المساعدة على توفير بيئة عمل مناسبة لتحسين الأداء من خلال تحديد عدد من المعايير والمؤشرات التي تساعد في بناء الثقة داخل رئاسة الجامعة.

3/2 - المساعدة على زيادة التفاعلات والعلاقات بين العاملين ببعضهم البعض وبينهم وبين الرؤساء برئاسة جامعة بوليتكنيك السليمانية.

4/2 - مساعدة العاملين بالوحدات على تحسين الاتصالات الإدارية بينهم خاصة في ظل المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتي تتطلب حلولاً غير تقليدية.

5/2 - مساعدة الوحدات برئاسة الجامعة بوليتكنيك السليمانية في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على تشجيع الاتصالات الإدارية لدى العاملين بها.

6/2 - تحديد بعض الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها تنمية الاتصالات الإدارية للعاملين بالوحدات برئاسة جامعة بوليتكنيك السليمانية بما يساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها كل وحدة.

**رابعاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة:**

**مشكلة الدراسة:**

وجود جدل حول من المتغيرين يؤثر على الآخر؟ الثقة والاتصالات، ومن ثم سعى تلك الدراسة الى حسمه، وكذا في " نقص ثقة المرؤوسين ببعض البعض وبرؤسائهم فضلاً عن تدني مستوى الاتصالات الإدارية للمرؤوسين والعاملين برئاسة جامعة بوليتكنيك السليمانية"، الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

1- هل هناك ارتباط بين الثقة التنظيمية والاتصالات الإدارية لدى العاملين برئاسة جامعة بوليتكنيك السليمانية في إقليم كردستان العراق محل الدراسة؟

2- ما هو تأثير الثقة التنظيمية على أبعاد الاتصالات الإدارية لدى العاملين برئاسة جامعة بوليتكنيك السليمانية في إقليم كردستان العراق محل الدراسة؟

**خامساً: أهداف الدراسة:**

- في ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة أهدافها فيما يلي:
- 1- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وأبعاد الاتصالات الإدارية برئاسة جامعة بوليتكنيك السليمانية في إقليم كردستان العراق.
  - 2- تحديد تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد الاتصالات الإدارية .

### سادساً: فروض الدراسة:

استناداً إلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة والأهداف الفرعية المطلوب تحقيقها، فإن الدراسة تسعى إلى اختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التالية:

- 1- لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الثقة التنظيمية وأبعاد الاتصالات الإدارية لدى العاملين في رئاسة جامعة محل الدراسة.

#### وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى الفروض الفرعية التالية:

- 1/1 - لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الثقة في الزملاء وأبعاد الاتصالات الإدارية.
- 2/1 - لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الثقة في المشرف المباشر وأبعاد الاتصالات الإدارية.
- 3/1 - لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الثقة في الإدارة العليا وأبعاد الاتصالات الإدارية.
- 4/1 - لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الثقة في المرؤوسين وأبعاد الاتصالات الإدارية.

#### ويفيد هذا الفرض في تحقيق الهدف الأول.

- 2- لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد الاتصالات الإدارية لدى العاملين في رئاسة جامعة محل الدراسة.

#### وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى الفروض الفرعية التالية:

- 1/2 - لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على انفتاح ووضوح نظام الاتصال كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية.
- 2/2 - لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على مصداقية وحجم المعلومات كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية.
- 3/2 - لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على اختيار وسيلة الاتصالات المناسبة كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية.
- 4/2 - لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية.
- 5/2 - لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على الاهتمام والمشاركة كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية.
- 6/2 - لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على التغذية العكسية كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية.

#### ويفيد هذا الفرض في تحقيق الهدف الثاني.

### سابعاً: أسلوب الدراسة:



ويتضمن أسلوب الدراسة عدة عناصر هي: أسلوب جمع البيانات، ومجتمع الدراسة، ومتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، واختبارات الصدق والثبات، واخيراً أساليب التحليل الإحصائي. وسوف نتناول الباحثة تلك العناصر فيما يلي:

### 1- أسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في إتمام هذه الدراسة على الأسلوبين التاليين:

أ- **أسلوب الدراسة المكتبية:** لتحديد الأصول العلمية والجوانب المنهجية لهذه الدراسة قامت الباحثة بمراجعة كل ما اتاح لها من كتب وبحوث ومقالات ورسائل ماجستير ودكتوراه منشورة وغير منشورة دولياً ومحلياً ذات صلة بموضوع الدراسة.

ب- **أسلوب الدراسة الميدانية:** لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مدى صحة فروضها، قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية - في رئاسة جامعة بوليتكنيك السليمانية في إقليم كردستان العراق - بدأت بإجراء دراسة استطلاعية للوقوف على مشكلة الدراسة ومدى إمكانية تطبيقها، ثم إعداد قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، واختبار هذه القائمة وتوزيعها وتجميعها وتقريرها تمهيداً لإجراء التحليل المناسب بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### 2- مجتمع وعينة الدراسة:

أ- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين ورؤساء الأقسام في رئاسة جامعة بوليتكنيك السليمانية في محافظة السليمانية- إقليم كردستان العراق، والبالغ عددهم وفق إحصائية 2015/2014 عدد (1496) موظفاً.

ب- **عينة الدراسة:** قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من العاملين بالأقسام التابعة لجامعة بوليتكنيك السليمانية محل الدراسة، ويبلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 283 استثماراً وهو ما يعني معدل استجابة يفوق 92% وهي نسبة استجابة عالية يمكن التعويل عليها بأمان وفقاً لتلك النوعية من الدراسات.

### 3- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

تنقسم متغيرات الدراسة إلى مجموعتين هما:

**المجموعة الأولى:** المتغير المستقل وهي الثقة التنظيمية، والتي تتمثل فيما يلي:

1- الثقة في الزملاء - Trust in Co-Workers.

2- الثقة في المشرف المباشر - Trust in Supervisor.

3- الثقة في الإدارة العليا - Trust in Top Management.

4- الثقة في المرؤوسين - Trust in Subordinate.

**المجموعة الثانية:** المتغير التابع وهي الاتصالات الإدارية، والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- انفتاح ووضوح نظام الاتصال- Clarity and Openness of the Communication- System.
- 2- مصداقية وحجم المعلومات - Credibility and Volume of Information.
- 3- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة- Choose of Appropriate Tools Communication.
- 4- التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات- Timing of I information- Communication.
- 5- الاهتمام والمشاركة - Interest and Participation.
- 6- التغذية العكسية - Feedback.

جدول رقم (1)

متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

المصدر	أرقام العبارات التي تقيس كل متغير	الأبعاد	متغيرات الدراسة
(المنسي، 2009)	من (1-10)	1. الثقة في زملاء العمل.	أولاً: الثقة التنظيمية: تشمل على 43 عبارة موزعة، على أربعة عناصر التالية:
	من (10-11)	2. الثقة في المشرف المباثر.	
	من (21-33)	3. الثقة في الإدارة العليا.	
	من (34-43)	4. الثقة في المرؤوسين.	
(أبو كريمة وطنـاش، 2008)	من (1-5)	1. انفتاح ووضوح نظام الاتصال.	ثانياً: فعالية الاتصالات الإدارية تشمل على (30) عبارة موزعة، على ستة عناصر التالية:
	من (6-11)	2. مصداقية وحجم المعلومات.	
	من (12-16)	3. اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.	
	من (17-20)	4. التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات.	
	من (21-25)	5. الاهتمام والمشاركة.	
	من (26-30)	6. التغذية العكسية.	

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى العديد من البحوث والدراسات السابقة.

#### 4- اختبارات الصدق والثبات:

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة للتطبيق قامت الباحثة بالآتي:

أ- **صدق الاستبانة:** ويعنى أن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه (عطيفة، 2002)، تم حساب صدق الاستبانة عن طريق:

**صدق المحكمين:** للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس وعددهم (7) محكم للتأكد من الاستبانة تقيس ما استخدمت لقياسه، وقد تم تعديل ما اتفق عليه (6) من مجموع (7) محكماً، أي بما يمثل نسبة اتقاق (85.7%) من المحكمين.

حيث يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة محوري الاستبانة بالدرجة الكلية لها من (0.851) إلى (0.943) مما يدل على وجود علاقة قوية وشبه تامة بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

ب- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Alpha - Chornbach : قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول رقم (2)

قيم معاملات ثبات "ألفا" لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا (معامل الثبات)		
المحور الأول	الثقة في الزملاء	10	0.861	
	الثقة في المشرف المباشر	10	0.823	
	الثقة في الإدارة العليا	13	0.871	
	الثقة في المرؤوسين	10	0.797	
المحور الأول ككل		43	0.931	
المحور الثاني	انفتاح ووصول نظام الاتصال	5	0.669	
	مصادقية وحجم المعلومات	6	0.663	
	اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	5	0.641	
	التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	4	0.764	
	الاهتمام والمشاركة	5	0.812	
	التغذية العكسية	5	0.769	
	المحور الثاني ككل		10	0.902
	الاستبانة كاملة		73	0.948

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم الثبات لمحوري الاستبانة تراوحت بين (0.902، 0.931)، كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة كاملة (0.948)، وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً.

يتبين مما سبق أن الاستبانة بمحوريهما، والاستبانة ككل تتمتع بدرجة من الصدق والثبات تسمح للباحثة باستخدامها في الدراسة الحالية.

##### 5. أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت الباحثة في تحليلها للبيانات إحصائياً على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Ver (22)، لتتحقق من مدى صحة فروض الدراسة:

1- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لأختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

## 2- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Analysis):

لاختبار ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ في المتغير التابع.

## 3- تحليل التباين الأحادي (ANOVA):

لقياس أثر المتغيرات الديموغرافية على تصورات العاملين برئاسة الجامعة محل الدراسة حول الثقة التنظيمية، والاتصالات الإدارية.

## 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):

لقياس علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية، والاتصالات الإدارية مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.

### ثامناً: نتائج الدراسة التطبيقية:

#### • علاقة الارتباط بين أبعاد الدراسة

لتحديد نوع العلاقة بين أبعاد الدراسة قامت الباحثة بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه: "لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الثقة التنظيمية وأبعاد الاتصالات الإدارية"، وينقسم هذا الفرض إلى أربعة فروض فرعية هي:

الفرض الفرعي الأول: "لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الثقة في الزملاء وأبعاد الاتصالات الإدارية". للتحقق من هذا الفرض، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (3)

قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) بين الثقة في الزملاء وأبعاد الاتصالات الإدارية

المتغير	الثقة في الزملاء	انفتاح ووضوح نظام الاتصال	مصادقية وحجم المعلومات	اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	الاهتمام والمشاركة	التغذية العكسية
الثقة في الزملاء	1						
انفتاح ووضوح نظام الاتصال	**0.181	1					
مصادقية وحجم المعلومات	**0.401	**0.480	1				
اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	**0.296	**0.388	**0.599	1			
التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	**0.405	*0.135	**0.424	**0.390	1		

	1	**0.509	**0.390	**0.474	**0.314	**0.283	الاهتمام والمشاركة
1	**0.562	**0.491	**0.519	**0.638	**0.427	**0.476	التغذية العكسية

\*\* قيمة ارتباط بيرسون دلالة عند مستوى معنوية (0.01) \* قيمة ارتباط بيرسون دلالة عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي يتضح من نتائج الجدول السابق أنه توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الثقة في الزملاء وأبعاد الاتصالات الإدارية، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون r من (0.181) إلى (0.476) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). مما يعني رفض الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل. الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الثقة في المشرف المباشر وأبعاد الاتصالات الإدارية "

#### جدول رقم (4)

قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) بين بين الثقة في المشرف المباشر وأبعاد الاتصالات الإدارية

المتغير	الثقة في المشرف المباشر	انفتاح ووضوح نظام الاتصال	مصدقية وحجم المعلومات	اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	الاهتمام والمشاركة	التغذية العكسية
الثقة في المشرف المباشر	1						
انفتاح ووضوح نظام الاتصال	**0.157	1					
مصدقية وحجم المعلومات	**0.403	**0.480	1				
اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	**0.464	**0.388	**0.599	1			
التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	**0.249	*0.135	**0.424	**0.390	1		
الاهتمام والمشاركة	**0.274	**0.314	**0.474	**0.390	**0.509	1	
التغذية العكسية	**0.404	**0.427	**0.638	**0.519	**0.491	**0.562	1

\*\* قيمة ارتباط بيرسون دالة عند مستوى معنوية (0.01) \* قيمة ارتباط بيرسون دالة عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي يتضح من نتائج الجدول السابق أنه توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الثقة في المشرف المباشر وأبعاد الاتصالات الإدارية، حيث تراوحت قيم معامل

بيرسون r من (0.157) إلى (0.464) وهى قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). مما يعني رفض الفرض الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل. الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الثقة في الإدارة العليا وأبعاد الاتصالات الإدارية ". ويوضح الجدول التالي نتيجة التحليل الخاص بهذا الفرض.

جدول رقم (5)  
قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) بين الثقة في الإدارة العليا وأبعاد الاتصالات الإدارية

المتغير	الثقة في الإدارة العليا	انفتاح ووضوح نظام الاتصال	مصادقية وحجم المعلومات	اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	الاهتمام والمشاركة	التغذية العكسية
الثقة في الإدارة العليا	1						
انفتاح ووضوح نظام الاتصال	**0.268	1					
مصادقية وحجم المعلومات	**0.441	**0.480	1				
اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	**0.269	**0.388	**0.599	1			
التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	**0.610	*0.135	**0.424	**0.390	1		
الاهتمام والمشاركة	**0.463	**0.314	**0.474	**0.390	**0.509	1	
التغذية العكسية	**0.497	**0.427	**0.638	**0.519	**0.491	**0.562	1

\*\* قيمة ارتباط بيرسون دالة عند مستوى معنوية (0.01) \* قيمة ارتباط بيرسون دالة عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ومن الجدول السابق يتضح أنه توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الثقة في الإدارة العليا وأبعاد الاتصالات الإدارية، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون r من (0.268) إلى (0.610) وهى قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). مما يعني رفض الفرض الفرعي الثالث وقبول الفرض البديل. الفرض الفرعي الرابع: " لا توجد علاقة لها دلالتها الإحصائية بين الثقة في المرؤوسين وأبعاد الاتصالات الإدارية ". ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل هذا الفرض.

جدول رقم (6)  
قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) بين الثقة في المرؤوسين وأبعاد الاتصالات الإدارية

المتغير	الثقة في المرؤوسين	انفتاح ووضوح نظام الاتصال	مصدقية وحجم المعلومات	اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	الاهتمام والمشاركة	التغذية العكسية
الثقة في المرؤوسين	1						
انفتاح ووضوح نظام الاتصال	**0.254	1					
مصدقية وحجم المعلومات	**0.560	**0.480	1				
اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	**0.288	**0.388	**0.599	1			
التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	**0.432	*0.135	**0.424	**0.390	1		
الاهتمام والمشاركة	**0.277	**0.314	**0.474	**0.390	**0.509	1	
التغذية العكسية	**0.529	**0.427	**0.638	**0.519	**0.491	**0.562	1

\*\* قيمة ارتباط بيرسون دالة عند مستوى معنوية (0.01) \* قيمة ارتباط بيرسون دالة عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ومن الجدول السابق يتضح أنه توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الثقة في المرؤوسين وأبعاد الاتصالات الإدارية، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون r من (0.254) إلى (0.560) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.01). مما يعني رفض الفرض الفرعي الرابع وقبول الفرض البديل.

● قياس تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده

ولتحديد أكثر أنواع الثقة تأثيراً على الاتصالات الإدارية تم اختبار الفرض الثاني والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد الاتصالات الإدارية ". وينقسم هذا الفرض لستة فروض

فرعية، تم اختبارها بأسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression اعتماداً على طريقة التحليل المتتابع Analysis Stepwise كما يلي:

الفرض الفرعي الأول: " لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على انفتاح ووضوح نظام الاتصال كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية ". ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل هذا الفرض ومنه يتضح:

#### جدول رقم (7)

تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد الثقة التنظيمية) على المتغير التابع (انفتاح ووضوح نظام لاتصال)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Beta بيتا	R <sup>2</sup>	Constant	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثقة في الإدارة العليا	0.090	0.019	0.268	0.072	11.718	4.654	0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي أنه يمكن التنبؤ بانفتاح ووضوح نظام الاتصال كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في الإدارة العليا بنسبة 7.2%، أو بمعنى آخر أن الثقة في الإدارة العليا تسهم بمقدار 7.2% في تفسير التباين الكلي لانفتاح ووضوح نظام الاتصال، وهذا يدل على حجم أثر متوسط. ويوضح الجدول التالي دلالة معاملات الانحدار السابقة.

#### جدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين لدلالة معاملات الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الانحدار	126.692	1	126.692	21.660	0.01
الباقى	1643.604	281	5.849		
الدرجة الكلية	1770.297	282			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قدرة التنبؤ بانفتاح ووضوح نظام الاتصال كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في الإدارة العليا في المعادلة السابقة كان ذات دلالة إحصائية؛ حيث جاءت قيمة (ف) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وبذلك يمكن للباحثة أن ترفض الفرض الصفري جزئياً وتقبل الفرض البديل.

الفرض الفرعي الثاني: " لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على مصداقية وحجم المعلومات كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية ".



**جدول رقم (9)**  
تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد الثقة التنظيمية) على المتغير التابع (مصادقية وحجم المعلومات)

المنبئات	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Beta بيتا	R <sup>2</sup>	Constant	قيمة ت	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الثقة في المرؤوسين	0.349	0.031	0.560	0.314	6.856	11.333	0.01
المنبئ الثاني	الثقة في المرؤوسين	0.297	0.032	0.477	0.359	3.904	9.270	0.01
	الثقة في المشرف المباشر	0.130	0.029	0.229			4.449	0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح بالنسبة للمنبئ الأول: يمكن التنبؤ بمصادقية وحجم المعلومات كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في المرؤوسين بنسبة 31.4%، أو بمعنى آخر أن الثقة في المرؤوسين تسهم بمقدار 31.4% في تفسير التباين الكلي لمصادقية وحجم المعلومات، وهذا يدل على حجم أثر كبير.

أما بالنسبة للمنبئ الثاني: يمكن التنبؤ بمصادقية وحجم المعلومات كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في المرؤوسين والثقة في المشرف المباشر بنسبة 35.9%، أو بمعنى آخر أن الثقة في المرؤوسين والثقة في المشرف المباشر يسهمان بمقدار 35.9% في تفسير التباين لمصادقية وحجم المعلومات، وهذا يدل على حجم أثر كبير.

**جدول رقم (10)**  
نتائج تحليل التباين لدلالة معاملات الانحدار

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الانحدار	946.042	1	946.042	128.441	0.01
	الباقى	2069.732	281	7.366		
	الدرجة الكلية	3015.774	282			
المنبئ الثاني	الانحدار	1082.679	2	541.339	78.411	0.01
	الباقى	1933.095	280	6.904		

			282	3015.774	الدرجة الكلية	
--	--	--	-----	----------	---------------	--

**المصدر:** من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي وتوضح من الجدول السابق أن قدرة التنبؤ بمصدافية وحجم المعلومات كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في المرؤوسين والثقة في المشرف المباشر في المعادلة السابقة كان ذات دلالة إحصائية؛ حيث جاءت قيمتي (ف) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وبذلك يمكن للباحثة أن ترفض الفرض الصفري جزئياً وتقبل الفرض البديل.

الفرض الفرعي الثالث: "لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على اختيار وسيلة الاتصالات المناسبة كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية".

#### جدول رقم (11)

تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد الثقة التنظيمية) على المتغير التابع (اختيار وسيلة الاتصال المناسبة)

المنبئات	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Beta بيتا	R <sup>2</sup>	Constant	قيمة ت	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الثقة في المشرف المباشر	0.221	0.025	0.464	0.216	8.075	8.791	0.01
المنبئ الثاني	الثقة في المشرف المباشر	0.201	0.026	0.422	0.237	6.406	7.764	0.01
	الثقة في الإدارة العليا	0.056	0.020	0.151				

**المصدر:** من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ومن الجدول السابق يتضح بالنسبة للمنبئ الأول: يمكن التنبؤ باختيار وسيلة الاتصال المناسبة كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في المشرف المباشر بنسبة 21.6%، أو بمعنى آخر أن الثقة في المشرف المباشر تسهم بمقدار 21.6% في تفسير التباين الكلي لاختيار وسيلة الاتصال المناسبة، وهذا يدل على حجم أثر كبير.

**أما بالنسبة للمنبئ الثاني:** يمكن التنبؤ باختيار وسيلة الاتصال المناسبة كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا بنسبة 23.7%، أو بمعنى آخر أن الثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا يسهمان بمقدار 23.7% في تفسير التباين الكلي لاختيار وسيلة الاتصال المناسبة، وهذا يدل على حجم أثر كبير.

**جدول رقم (12)**  
**نتائج تحليل التباين لدلالة معاملات الانحدار**

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الانحدار	453.013	1	453.013	77.274	0.01
	الباقى	1647.333	281	5.862		
	الدرجة الكلية	2100.346	282			
المنبئ الثاني	الانحدار	497.170	2	248.585	43.416	0.01
	الباقى	1603.176	280	5.726		
	الدرجة الكلية	2100.346	282			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قدرة التنبؤ باختيار وسيلة الاتصال المناسبة كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا في المعادلة السابقة كان ذات دلالة إحصائية؛ حيث جاءت قيمتي (ف) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وبذلك يمكن للباحثة أن ترفض الفرض الصفري جزئياً وتقبل الفرض البديل. الفرض الفرعي الرابع: " لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية ".

**جدول رقم (13)**

تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد الثقة التنظيمية) على المتغير التابع (التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Beta بيتا	R <sup>2</sup>	Constant	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثقة في الإدارة العليا	0.194	0.015	0.610	0.373	4.560	12.921	0.01

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنه يمكن التنبؤ بالتوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في الإدارة العليا بنسبة 37.3%، أو بمعنى آخر أن الثقة في الإدارة العليا تسهم بمقدار

37.3% في تفسير التباين الكلي للتوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات، وهذا يدل على حجم أثر كبير.

**جدول رقم (14)**  
**نتائج تحليل التباين لدلالة معاملات الانحدار**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الانحدار	583.727	1	583.727	166.952	0.01
الباقي	982.478	281	3.496		
الدرجة الكلية	1566.205	282			

**المصدر:** من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح أن قدرة التنبؤ بالتوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في الإدارة العليا في المعادلة السابقة كان ذات دلالة إحصائية؛ حيث جاءت قيمة (ف) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وبذلك يمكن للباحثة أن ترفض الفرض الصفري جزئياً وتقبل الفرض البديل. الفرض الفرعي الخامس: " لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على الاهتمام والمشاركة كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية ".

**جدول رقم (15)**

**تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد الثقة التنظيمية) على المتغير التابع (الاهتمام والمشاركة)**

المنبئات	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Beta بيتا	R <sup>2</sup>	Constant	قيمة ت	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الثقة في الإدارة العليا	0.204	0.023	0.463	0.214	6.280	8.754	0.01
المنبئ الثاني	الثقة في الإدارة العليا	0.185	0.024	0.419	0.237	3.844	7.706	0.01
	الثقة في المشرف المباشر	0.090	0.031	0.157			2.891	
المنبئ الثالث	الثقة في الإدارة العليا	0.242	0.033	0.550	0.253	4.818	7.292	0.01
	الثقة في المشرف المباشر	0.109	0.032	0.191			3.438	

0.05	2.480-			0.193-	0.048	0.120-	الثقة في المرووسين	
------	--------	--	--	--------	-------	--------	-----------------------	--

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح بالنسبة للمنبئ الأول: يمكن التنبؤ بالاهتمام والمشاركة كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في الإدارة العليا بنسبة 21.4%، أو بمعنى آخر أن الثقة في الإدارة العليا تسهم بمقدار 21.4% في تفسير التباين الكلي للاهتمام والمشاركة، وهذا يدل على حجم أثر كبير.

أما بالنسبة للمنبئ الثاني: يمكن التنبؤ بالاهتمام والمشاركة كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في الإدارة العليا والثقة في المشرف المباشر بنسبة 23.7%، أو بمعنى آخر أن الثقة في الإدارة العليا والثقة في المشرف المباشر يسهمان بمقدار 23.7% في تفسير التباين الكلي للاهتمام والمشاركة، وهذا يدل على حجم أثر كبير.

بالنسبة للمنبئ الثالث: يمكن التنبؤ بالاهتمام والمشاركة كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في الإدارة العليا والثقة في المشرف المباشر والثقة في المرؤوسين بنسبة 25.3%، أو بمعنى آخر أن الثقة في الإدارة العليا والثقة في المشرف المباشر والثقة في المرؤوسين تسهم بمقدار 25.3% في تفسير التباين الكلي للاهتمام والمشاركة، وهذا يدل على حجم أثر كبير.

#### جدول رقم (16)

#### نتائج تحليل التباين لدلالة معاملات الانحدار

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الانحدار	646.993	1	646.993	76.62	0.01
	الباقى	2372.611	281	8.443		
	الدرجة الكلية	3019.604	282			
المنبئ الثاني	الانحدار	715.765	2	357.882	43.496	0.01
	الباقى	2303.839	280	8.228		
	الدرجة الكلية	3019.604	282			
المنبئ الثاني	الانحدار	765.439	3	255.146	31.580	0.01
	الباقى	2254.165	279	8.079		
	الدرجة الكلية	3019.604	282			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح أن قدرة التنبؤ بالاهتمام والمشاركة كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في الإدارة العليا والثقة في المشرف المباشر

والثقة في المرؤوسين في المعادلة السابقة كان ذات دلالة إحصائية؛ حيث جاءت جميع قيم (ف) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وبذلك يمكن للباحثة أن ترفض الفرض الصفري جزئياً وتقبل الفرض البديل.

الفرض الفرعي السادس: " لا يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على التغذية العكسية كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية ".

#### جدول رقم (17)

تحليل الانحدار للمتغيرات المستقلة (أبعاد الثقة التنظيمية) على المتغير التابع (التغذية العكسية)

المنبئات	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Beta بيتا	R <sup>2</sup>	Constant	قيمة ت	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الثقة في المرؤوسين	0.351	0.034	0.529	0.280	3.650	10.459	0.01
	الثقة في المرؤوسين	0.292	0.035	0.441				
المنبئ الثاني	الثقة في المشرف المباشر	0.147	0.032	0.243	0.331	0.315	4.627	0.01
	الثقة في المشرف المباشر	0.182	0.048	0.274				
المنبئ الثالث	الثقة في المشرف المباشر	0.145	0.031	0.239	0.356	0.450-	4.636	0.01
	الثقة في المشرف المباشر	0.108	0.033	0.230				
	الثقة في الإدارة العليا							0.05

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح أنه بالنسبة للمنبئ الأول: يمكن التنبؤ بالتغذية العكسية كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في المرؤوسين بنسبة 28%، أو بمعنى آخر أن الثقة في المرؤوسين تسهم بمقدار 28% في تفسير التباين الكلي للتغذية العكسية، وهذا يدل على حجم أثر كبير.

أما بالنسبة للمنبئ الثاني: يمكن التنبؤ بالتغذية العكسية كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في المرؤوسين والثقة في المشرف المباشر بنسبة 33.1%، أو بمعنى آخر أن الثقة في المرؤوسين والثقة في المشرف المباشر يُسهمان بمقدار 33.1% في تفسير التباين الكلي للتغذية العكسية، وهذا يدل على حجم أثر كبير.

بالنسبة للمنبئ الثالث: يمكن التنبؤ بالتغذية العكسية كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في المرؤوسين والثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا بنسبة 35.6%، أو بمعنى آخر أن الثقة في المرؤوسين والثقة في

المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا تسهم بمقدار 35.6% في تفسير التباين الكلي للتغذية العكسية، وهذا يدل على حجم أثر كبير.

**جدول رقم (18)**  
**نتائج تحليل التباين لدلالة معاملات الانحدار**

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المنبئ الأول	الانحدار	956.016	1	956.016	109.388	0.01
	الباقى	2455.843	281	8.740		
	الدرجة الكلية	3411.859	282			
المنبئ الثاني	الانحدار	1130.486	2	565.243	69.374	0.01
	الباقى	2281.373	280	8.148		
	الدرجة الكلية	3411.859	282			
المنبئ الثاني	الانحدار	1215.774	3	405.258	51.486	0.01
	الباقى	2196.085	279	7.871		
	الدرجة الكلية	3411.859	282			

**المصدر:** من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ومن الجدول التالي يتضح أن قدرة التنبؤ بالتغذية العكسية كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية من الثقة في المرؤوسين والثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا في المعادلة السابقة كان ذات دلالة إحصائية؛ حيث جاءت جميع قيم (ف) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وبذلك يمكن للباحثة أن ترفض الفرض الصفري جزئياً وتقبل الفرض البديل. ومن خلال الفروض الستة الفرعية سالفة الذكر يمكن للباحثة أن ترفض الفرض الصفري الثاني وتقبل الفرض البديل بأنه " يوجد تأثير له دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية (باستثناء بعد الثقة في الزملاء) على أبعاد الاتصالات الإدارية ".

#### عاشراً: النتائج والتوصيات

##### • النتائج

تتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- 1- توجد علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين الثقة التنظيمية وأبعاد الاتصالات الإدارية، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون r من (0.181) إلى (0.476) عند مستوي دلالة (0.01)، ووجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين الثقة

- في الزملاء ومصداقية وحجم المعلومات والتوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات والتغذية العكسية، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون  $r$  من (0.401) إلى (0.476) عند مستوى دلالة (0.01).
- 2- توجد علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين الثقة في المشرف المباشر وأبعاد الاتصالات الإدارية حيث تراوحت قيم معامل بيرسون  $r$  من (0.157) إلى (0.464) عند مستوى دلالة (0.01)، ووجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين الثقة في المشرف المباشر ومصداقية وحجم المعلومات واختيار وسيلة الاتصال المناسبة والتغذية العكسية، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون  $r$  من (0.403) إلى (0.404) عند مستوى دلالة (0.01).
- 3- توجد علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين الثقة في الإدارة العليا وأبعاد الاتصالات الإدارية، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون  $r$  من (0.268) إلى (0.610) عند مستوى دلالة (0.01)، ووجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين الثقة في الإدارة العليا ومصداقية وحجم المعلومات والتوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات والاهتمام والمشاركة والتغذية العكسية، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون  $r$  من (0.441) إلى (0.497) عند مستوى دلالة (0.01).
- 4- توجد علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين الثقة في المرؤوسين وأبعاد الاتصالات الإدارية، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون  $r$  من (0.254) إلى (0.560) عند مستوى دلالة (0.01). ووجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين الثقة في المرؤوسين ومصداقية وحجم المعلومات والتوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات والتغذية العكسية، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون  $r$  من (0.529) إلى (0.560) عند مستوى دلالة (0.01).
- 5- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد الاتصالات الإدارية.
- 6- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد الثقة في الإدارة العليا – باستثناء بعد الثقة في الزملاء- كأحد أبعاد الثقة التنظيمية على انفتاح ووضوح نظام الاتصال كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية.
- 7- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الثقة في المرؤوسين والثقة في المشرف المباشر- باستثناء بعد الثقة في الزملاء- كأبعاد للثقة التنظيمية على مصداقية وحجم المعلومات كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية.
- 8- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا – باستثناء بعد الثقة في الزملاء- كأبعاد للثقة التنظيمية على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية.
- 9- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد في الإدارة العليا- باستثناء بعد الثقة في الزملاء- كأحد أبعاد الثقة التنظيمية على التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية.



- 10- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الثقة في الإدارة العليا والثقة في المشرف المباشر- بأستثناء بعد الثقة في الزملاء- كأبعاد للثقة التنظيمية على الاهتمام والمشاركة المناسبة كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية.
- 11- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل الثقة في المرؤوسين والثقة في المشرف المباشرة الثقة في الإدارة العليا - بأستثناء بعد الثقة في الزملاء- كأبعاد للثقة التنظيمية على التغذية العكسية كأحد أبعاد الاتصالات الإدارية.

#### • التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تلخيص أهم

توصياتها فيما يلي:

- 1- اهتمام الإدارة ببناء وتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين فيها، من خلال اتخاذ إجراءات عادلة ومقبولة من قبل المشرفين وتشجيع العلاقات التعاونية والانفتاح على آراء العاملين بفتح الحوارات المتبادلة وذلك لإيصال المعلومات المتعلقة بالمنظمة لهم باستمرار.
- 2- العمل على تشجيع الاتصالات الشخصية والمعلومات المرتدة، وخلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.
- 3- على الإدارة العليا الاهتمام بفهم مشاعر وافكار العاملين والمحافظة على أسرارهم وإظهار الايمان بهم والحد من الإشراف عليهم من خلال المشاركة العمل الجماعي مما يؤدي إلى زيادة الثقة اتجاه منظماتهم.
- 4- تشجيع العاملين على إبداء الملاحظات وتقديم المقترحات التي من شأنها رفع كفاءة نظم الاتصالات.
- 5- العمل على تكوين رؤساء فرق لكل فريق عمل كمثل عن العاملين من اجل مناقشه وطرح المشاكل التي تتعلق بالعمل وايصال صوتهم للمشرفين وادارة المنظمة والعمل على حلها من جهة والمساهمة في تطوير الاداء وزيادة الكفاءة من جهة أخرى .
- 6- تشجيع العاملين على الوضوح والصراحة بينهم في التصرفات والرجوع إلى الآخرين ذوي الخبرة لطلب المعلومات.
- 7- توفير جو ومناخ ملائم للرؤساء والمرؤوسين والعاملين في رئاسة جامعة يسمح بتعزيز ممارسة عملية الاتصالات الإدارية، من خلال إعادة النظر في نظام البرامج التدريبية التي تقدم لهم لتوفير الخبرة الكافية لديهم في عملية الاتصالات الإدارية.
- 8- تقوية الاتصالات الرسمية بكافة انواعها لأنها تحد من الاتصالات غير الرسمية في رئاسة الجامعة وتزيد من التفاعل الايجابي بين الموظفين.

#### المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو رحمة، أمل محمد علي(2012)، " تطوير الاتصالات الإدارية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة "، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية-غزة، كلية التربية.
- 2- أبو نصر، مدحت محمد(2015)، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط3.
- 3- أبوكريم، احمد فتحي وطناش، سلامة يوسف(2008)، " فاعلية الاتصالات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية- دراسة ، رسالة ماجستير، دراسات العلوم التربوية، م35، ع1.
- 4- الخفاجي، ياسمين قاسم(2014). " دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة كربلاء.
- 5- رفاعي، رجب حسنين محمد (2012)، " تأثير الدافع للابتكار كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري دراسة ميدانية بالتطبيق على المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الطائف "، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ع 52.
- 6- الرواشدة، أياد طه (2013)، " الارتباط الوظيفي وأثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات ( الكرك، الطفيلة، معان) في جنوب الاردن "، مجلة دراسات العلوم الإدارية، م 40، ع 1.
- 7- السبيعي، هزاع (2003)، " دور الإتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية "، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 8- السعودي، موسي احمد(2005)، " العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية "، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، م32، ع 1، ص ص 100-115.
- 9- عطيفة، حمدي أبو الفتوح (2002)، منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، القاهرة: دار النشر الجامعي، ص295.
- 10- المانع، محمد بن علي(2006)، " تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط بالأمن العام " ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 11- مرجاح، زهراء غانم (2015)، " المهارات القيادية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية -"بحث استطلاعي في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 12- المنسي، محمود عبد العزيز(2009)، " أثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الابتكارية للمؤسسات بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة "، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

- 13- النجار، حميدة محمد (2010)، " الثقة التنظيمية كمدخل لتمكين العاملين دراسة تطبيقية على شركات قطاع العمال العام بمحافظة الدقهلية"، *المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، م 1، ع 2، ص ص 222-254.*
- 14- النوقية، عطا الله بشير عبود (2013)، " أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في – دراسة ميدانية" بجامعة الطائف، رسالة ماجستير.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Allert, J., and Chatterjee, S. (1997)," Corporate communication and trust in leadership". **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 2, No.1. pp. 14-21.
- 2- Ayoko, O., and Pekerti, A. (2008), The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. **International Journal of Conflict Management**, Vol. 19, No.4, pp.. 297-318.
- 3- Ball, D., Coelho, P., and Machas, A. (2004)," The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ECSI model. **European Journal of Marketing**, Vol.38, Iss 9/10, pp. 1272-1293.
- 4- Dasgupta, Shilpee A., Suar, Damodar and Singh, Seema, (2013), "Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours", **Employee Relations**, Vol. 35 No. 2, pp. 173-199.
- 5- Dasgupta, Shilpee A., Suar, Damodar and Singh, Seema, (2013), Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours, **Employee Relations**, Vol. 35 No. 2, pp. 173-199.
- 6- Egriboyun, D.(2015), "the relation between organizational trust, organizationla support and organizational commitment ", **Journal of Business Management**, Vol. 9,No.4,pp. 134-156.
- 7- Ellonen, R., Blomqvist, K., and Puumalainen, K. (2008)," The role of trust in organizational innovativeness". **European Journal of Innovation Management**, Vol.11, No.2, pp. 160-181.
- 8- Eugen Avram et al.,(2015), " Perceived safety climate and organizational trust: the mediator role of job satisfaction *Procedia Social and Behavioral Sciences* ", **Doctoral thesis**, Vol. 187, pp . 679 – 684.
- 9- Kamile D,(2015), " The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools *Educational Sciences: Theory & Practice* " , Vol. 15,No.3, pp. 621-634.

- 10- Mazzei and Ravazzani, (2015)," Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships", **International Journal of Business Communication**, Vol. 52,No.3, pp. 319-33.
- 11- Reeta, R. & Deborah, B. R.(2014), " Exploring Cultural Influence on Managerial Communication in Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and the Employees' Propensity to Leave in the Insurance Sector of India ", **International Journal of Business Communication**, Vol. 1, pp.1–34.
- 12- Rosli, M., and Hussein, A. (2008)," **Communication Climate and Organizational Performances**, Paper presented to the Eighth International Conference on Knowledge, Culture & Changes in Organizations,. Cambridge University (UK).
- 13- Ruder, G.,(2003), " The Relationships Among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficiency " , **published Doctoral Dissertation**, Vol.13, pp. 86–101.
- 14- Thomas, G., Zolin, R., and Hartman, J. (2009)," The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement". **Journal of Business Communication**, Vol.46, No.3, pp. 287-310.
- 15- van Vuuren, M., de Jong, M., and Seydel, E. (2007)," Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment". **Corporate Communications: An International Journal**,Vol.12, No.2, pp. 116-128.
- 16- Spanos , (2002), " The relationship between information acommunication technologies Ant its effects on decision making Information and Management " , **Master Thesis**, Vol 39 , No.8, pp. 659 - 675.