

دور التواصل الفعال والقيادة المؤثرة في تعزيز الثقة التنظيمية والإنغماس الوظيفي داخل المؤسسات الأكاديمية

الإسم : زهراء سعيد آل قاسم

الرقم الأكاديمي : 232000600

الفهرس

3.....	الفصل الاول مقدمة البحث
4.....	المقدمة
5.....	مشكلة البحث
6.....	أهداف البحث وأهميته
7.....	أسئلة وفرضيات البحث
8.....	مصطلحات الدراسة
9.....	الفصل الثاني التواصل الفعال والقيادة المؤثرة
10.....	مفهوم التواصل الداخلي
12.....	مهارات التواصل القيادي
13.....	دور القائد كمواصل
14.....	نظريات القيادة والتواصل
15.....	الفصل الثالث الثقة التنظيمية والإنغماس الوظيفي
16.....	الثقة التنظيمية
18.....	الإنغماس الوظيفي
20.....	العلاقة الارتباطية
21.....	سيكولوجية الارتباط بالعمل
23.....	الفصل الرابع التواصل والثقة في البيئة الأكاديمية

24.....	خصوصيات المقدمات الأكاديمية
26.....	تحديات التواصل في الجامعات
28.....	تحليل دور الثقة في تعزيز الأداء الأكاديمي
29.....	الفصل الخامس التحليل النوعي والإستنتاجات
30.....	منهجية تحليل المحتوى
32.....	مناقشة النتائج النظرية
33.....	النموذج المقترح
34.....	الفصل السادس الخاتامات والتوصيات
35.....	الإستنتاجات النهائية
36.....	توصيات لصناع القرار في المؤسسات الأكاديمية والمنظمات
37.....	مقترحات لبحوث مستقبلية
38.....	الفصل السابع المراجع
39.....	المراجع العربية
39.....	المراجع الأجنبية

الفصل الاول مقدمة البحث

المقدمة

يُعد التواصل الإنساني الشريان الحيوي الذي يغذي الكيانات التنظيمية بمقومات البقاء والاستمرار؛ فهو ليس مجرد عملية لتبادل المعلومات أو نقل الأوامر والتعليمات، بل هو الأداة الجوهرية التي تُشكل الثقافة التنظيمية وترسم ملامح الهوية المؤسسية.

وفي ظل التسارع المعرفي والتحولات الهيكلية التي تشهدها المنظمات الحديثة، وبخاصة المؤسسات الأكاديمية، أضحت **التواصل الداخلي الفعال** حجر الزاوية في بناء جسور الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يسهم بشكل مباشر في توحيد الرؤى وتنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتبرز أهمية التواصل بشكل أعمق عند ربطه بـ **القيادة المؤثرة**؛ فالقائد في المنظمة المعاصرة لم يعد يعتمد على السلطة الهرمية التقليدية بقدر اعتماده على مهاراته الاتصالية وقدرته على الإقناع والإلهام.

إن امتلاك القائد لمهارات التواصل القيادي — كالإنصات النشط والشفافية في نقل المعلومات — يمنحه المصادقية اللازمة لتحفيز مرؤوسيه، مما يخلق بيئة عمل قائمة على **الثقة التنظيمية المتبادلة**.

هذه الثقة بدورها، تُعد المحرك الأساسي لتعزيز مستوى **الانغماس الوظيفي** لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، حيث يشعر الفرد بأن أهدافه الشخصية تتناغم مع أهداف المنظمة، مما يدفعه لبذل جهد إضافي يتجاوز التوصيف الوظيفي الرسمي.

وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على تلك العلاقة التبادلية المعقدة بين فعالية التواصل وبناء القيادة الملهمة، وكيف ينعكس هذا التكامل على أداء الفرق داخل المنظمات، من خلال تحليل نظري معمق للأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وصولاً إلى استنتاج نماذج تطبيقية تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

مشكلة البحث

على الرغم من التقدم التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال المؤسسي، إلا أن العديد من المنظمات الحديثة ما زالت تواجه فجوة عميقة في نوعية وجوهر التواصل الداخلي. وتتلور مشكلة البحث في وجود حالة من "الاغتراب الاتصالي" داخل المنظمات، حيث يقتصر التواصل في كثير من الأحيان على الجوانب الرسمية والآلية، متجاهلاً الأبعاد الإنسانية والنفسية التي تبني الثقة وتدعم الانغماس الوظيفي .

ويمكن تفصيل أبعاد المشكلة في النقاط الجوهرية التالية:

- **أزمة الثقة الناتجة عن ضبابية المعلومات:** تعاني بعض القيادات الإدارية من ضعف في توظيف مهارات التواصل كأداة استراتيجية، مما يؤدي إلى ظهور "جزر منعزلة" داخل المنظمة. هذا الضعف يولد حالة من سوء الفهم وتضارب المهام، مما يقلص من مستوى التنسيق بين فرق العمل ويؤدي بالضرورة إلى انخفاض الأداء العام.
- **انفصال القيادة عن القاعدة (الفجوة القيادية):** يلاحظ أن بعض القادة يفتقرون إلى القدرة على "التواصل الملهم" الذي يحفز العاملين؛ فبدلاً من أن يكون التواصل جسراً لبناء المصداقية، يتحول إلى أداة لإصدار الأوامر فقط. هذا القصور يحد من قدرة المنظمة على بناء قيادات مؤثرة قادرة على احتواء الأزمات وتعزيز بيئة عمل إيجابية .
- **تدني مستويات الانغماس الوظيفي في البيئة الأكاديمية:** بالتركيز على المؤسسات التعليمية والجامعات، تبرز مشكلة ضعف الارتباط الوجداني للموظفين (إداريين وأكاديميين) بمهامهم نتيجة غياب قنوات التواصل الفعالة والثقة التنظيمية. هذا التراخي في الانغماس الوظيفي لا يؤثر فقط على الإنتاجية، بل يمتد أثره ليعيق الابتكار والتطوير الأكاديمي.
- **القصور في النماذج النظرية التكاملية:** هناك حاجة ماسة لمراجعة الأدبيات العلمية لربط المتغيرات الأربعة (التواصل، القيادة، الثقة، والانغماس) في إطار واحد. فالمشكلة ليست في غياب التواصل بحد ذاته، بل في غياب "المنظومة الاتصالية" التي تحول التواصل من مجرد تبادل بيانات إلى طاقة دافعة للالتزام التنظيمي.

أهداف البحث وأهميته

يسعى هذا البحث بصفة رئيسة إلى تحليل الدور المحوري للتواصل الفعال في صياغة بيئة عمل محفزة، ويمكن تفصيل ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- **تشخيص واقع التواصل القيادي:** الكشف عن الكيفية التي تساهم بها مهارات التواصل لدى القادة في بناء المصداقية وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمة.
- **تحليل العلاقة بين التواصل والأداء:** تبين أثر قنوات التواصل الداخلي في رفع كفاءة فرق العمل من خلال توحيد الرؤية وتقليل الفجوات المعرفية.
- **استقصاء محددات الانغماس الوظيفي:** فهم الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية كمتغير وسيط ناتج عن التواصل الفعال في زيادة ارتباط الموظفين بمهامهم، لا سيما في الجامعات.
- **تقديم نموذج نظري متكامل:** صياغة إطار فكري يربط بين (التواصل، القيادة، الثقة، والانغماس) كمنظومة واحدة تساهم في جودة اتخاذ القرار وتطوير البيئة الأكاديمية.

تنبثق أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول قضايا جوهرية في الفكر الإداري المعاصر، وتتوزع هذه الأهمية على مسارين:

أولاً: الأهمية العلمية :

- **إثراء الأدبيات الإدارية:** يساهم البحث في سد الثغرة المعرفية المتعلقة بالربط بين "سيكولوجية التواصل" و"الانغماس الوظيفي" في البيئات الأكاديمية العربية.
- **تأصيل المنهج النوعي:** تعزيز الاعتماد على الدراسات الوصفية والتحليلية التي تتعمق في فهم الظواهر السلوكية (مثل الثقة والولاء) بعيداً عن الأرقام المجردة، مما يوفر فهماً أعمق للدوافع البشرية داخل المنظمات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- **تطوير أدوات القيادة:** تزويد القادة والإداريين في المؤسسات الأكاديمية بنتائج عملية تساعد على تحسين أساليب تواصلهم مع المرؤوسين، مما ينعكس على تقليل الصراعات التنظيمية.
- **تحسين جودة الحياة الوظيفية:** يوفر البحث مقترحات لتحويل بيئة العمل إلى بيئة تعاونية قائمة على الشفافية، مما يرفع من مستوى الابتكار والالتزام لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- **دعم صناع القرار:** تقديم رؤى واضحة حول كيفية بناء "ثقافة الثقة" كاستراتيجية لمواجهة انخفاض الأداء وتحسين جودة المخرجات الأكاديمية في الجامعات.

أسئلة وفرضيات البحث

أسئلة البحث

ينبثق عن مشكلة البحث تساؤل رئيس مفاده: "إلى أي مدى يساهم التكامل بين التواصل الفعال والقيادة المؤثرة في تعزيز الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي داخل المؤسسات الأكاديمية؟" ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة التفصيلية التالية:

- السؤال الأول: ما هو الدور النوعي الذي يلعبه التواصل الفعال في تذليل العقبات التنظيمية وتقليص الفجوات المعرفية التي تعيق أداء فرق العمل في البيئة الأكاديمية؟
- السؤال الثاني: كيف تساهم مهارات التواصل القيادي (كالشفافية والتغذية الراجعة) في بناء صورة ذهنية إيجابية للقائد تعزز من مصداقيته وقدرته على التأثير في المرؤوسين؟
- السؤال الثالث: ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية السائد داخل الجامعة وبين درجة الانغماس الوظيفي والارتباط الوجداني للموظفين وأعضاء هيئة التدريس؟
- السؤال الرابع: هل يمكن صياغة إطار نظري يوضح المسار الذي ينتقل من خلاله أثر التواصل الفعال عبر الثقة التنظيمية وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء في فرق العمل؟

فرضيات البحث

بناءً على المراجعة الأولية للأدبيات الإدارية والسلوكية، يسعى البحث لاختبار صحة الفرضيات النظرية التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة طردية ذات دلالة منطقية بين تبني استراتيجيات التواصل المفتوح داخل المنظمة وبين زيادة كفاءة التنسيق وتوحيد الرؤية لدى فرق العمل، مما يؤدي إلى تقليل تضارب المهام.
- الفرضية الثانية: يساهم التواصل القيادي القائم على الإلهام والذكاء العاطفي في تعزيز "المصداقية التنظيمية"، مما يشكل ركيزة أساسية لبناء قيادة مؤثرة تتجاوز حدود السلطة الرسمية.
- الفرضية الثالثة: تعمل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط حيوي؛ حيث إن ارتفاع مستوى التواصل الصادق يؤدي بالضرورة إلى تعميق الثقة، والتي بدورها ترفع من مستويات الانغماس الوظيفي والولاء للمنظمة.
- الفرضية الرابعة: تعتمد ديمومة الأداء المتميز في المؤسسات الأكاديمية على وجود بيئة اتصالية تفاعلية، حيث يتناسب حجم الابتكار والإبداع طردياً مع جودة التغذية الراجعة وحرية تدفق المعلومات.

مصطلحات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المفاهيم المحورية التي تشكل هيكلها النظري، ويتم تعريفها كما يلي:

أولاً: التواصل الفعال:

- **تعريف مفاهيمي:** هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين طرفين أو أكثر (مرسل ومستقبل) بطريقة تضمن وصول الرسالة وفهمها بذات المعنى المقصود، مع وجود تغذية راجعة تصحيحية.
- **تعريف إجرائي:** في هذا البحث، يشير التواصل الفعال إلى تدفق المعلومات بشفافية داخل الجامعة (أفقياً ورأسياً)، والقدرة على استخدام قنوات اتصال تقلل من الغموض التنظيمي وتدعم أداء فرق العمل.

ثانياً: القيادة المؤثرة:

- **تعريف مفاهيمي:** هي القدرة على توجيه وإلهام وسلوك الآخرين نحو تحقيق أهداف معينة، ليس استناداً إلى السلطة الرسمية فحسب، بل من خلال الكاريزما والمصداقية والقدرة على الإقناع.
- **تعريف إجرائي:** يقصد بها في دراستنا "القيادة الاتصالية" التي يمارسها المسؤولون الأكاديميون، والتي تعتمد على مهارات الاستماع والذكاء العاطفي لبناء بيئة عمل محفزة.

ثالثاً: الثقة التنظيمية :

- **تعريف مفاهيمي:** هي اعتقاد الفرد وتوقعه بأن قرارات وأفعال المنظمة (أو القادة) ستكون في مصلحة العاملين ولن تسبب لهم ضرراً، وهي تعبير عن حالة الأمان النفسي داخل العمل.
- **تعريف إجرائي:** هي مستوى اطمئنان أعضاء هيئة التدريس والموظفين لنزاهة القرارات الإدارية، ومدى إيمانهم بأن قنوات التواصل صادقة وغير مضللة.

رابعاً: الانغماس الوظيفي :

- **تعريف مفاهيمي:** هو الدرجة التي يندمج بها الفرد نفسياً مع وظيفته، بحيث يصبح أداء العمل جزءاً أساسياً من تقديره لذاته ومكانته الشخصية.
- **تعريف إجرائي:** هو حالة الارتباط الوجداني والمهني التي تظهر على الموظف في المؤسسة الأكاديمية، والتي تدفعه لبذل جهد تطوعي يتجاوز المهام الرسمية نتيجة شعوره بالتقدير والثقة.

خامساً: أداء فرق العمل:

- **تعريف مفاهيمي:** هو المخرجات النهائية الناتجة عن تضافر جهود مجموعة من الأفراد يعملون بتنسيق مشترك لتحقيق هدف تنظيمي محدد.
- **تعريف إجرائي:** يشير إلى مدى كفاءة اللجان والأقسام الأكاديمية في إنجاز المهام التعليمية والإدارية بجودة عالية وفي الوقت المحدد، كنتيجة لفعالية التواصل والقيادة.

الفصل الثاني التواصل الفعال والقيادة المؤثرة

مفهوم التواصل الداخلي

لا يمكن حصر التواصل الداخلي في كونه مجرد "تبادل للمعلومات" داخل جدران المنظمة، بل هو "النظام العصبي" للمؤسسة. يُعرف التواصل الداخلي بأنه التفاعلات الاستراتيجية والممارسات التي تهدف إلى خلق تدفق معلوماتي يربط بين مختلف المستويات الإدارية. في البيئات الأكاديمية، يتجاوز المفهوم الإطار الرسمي ليشمل بناء "المعنى المشترك"؛ حيث إن غياب التواصل الفعال لا يعني صمت المنظمة، بل يعني انتشار الإشاعات والتفسيرات الخاطئة التي تفتت الثقة التنظيمية.

أنواع التواصل الداخلي:

يصنف الفكر الإداري التواصل داخل المنظمات إلى عدة اتجاهات حيوية، لكل منها دور في بناء الانغماس الوظيفي:

- **التواصل الهابط:** ينطلق من القيادة العليا إلى المرؤوسين، ويهدف إلى شرح الاستراتيجيات، وتدفق التعليمات، وتقديم التغذية الراجعة. خطورة هذا النوع تكمن في تحوله إلى "تواصل سلطوي" إذا افتقر إلى التبرير والوضوح.
- **التواصل الصاعد:** وهو الأهم لبناء الثقة؛ حيث يرفع الموظفون آراءهم ومشاكلهم للإدارة. المنظمات الأكاديمية الناجحة هي التي تفعل هذا المسار لتشعر الكادر التعليمي بأن صوته مسموع.
- **التواصل الأفقي:** يتم بين الزملاء في ذات المستوى (مثل رؤساء الأقسام)، وهو جوهري لتنسيق الجهود ومنع ازدواجية العمل.
- **التواصل القطري:** يحدث بين مستويات إدارية مختلفة وأقسام مختلفة، وهو حيوي في حل الأزمات السريعة.

قنوات التواصل الداخلي:

تتنوع القنوات ما بين الوسائل التقليدية والتقنية، ويؤكد البحث أن "ثراء الوسيلة" يحدد جودة التواصل:

- **القنوات المباشرة (الوجاهية):** مثل الاجتماعات الدورية والمقابلات الشخصية، وهي الأكثر قدرة على نقل المشاعر وبناء الثقة.
- **القنوات المكتوبة والرقمية:** البريد الإلكتروني، النشرات الداخلية، والمنصات الأكاديمية، وتتميز بالتوثيق ولكنها تفتقر أحياناً إلى "الدفع الإنساني".

معوقات التواصل في المنظمات:

تتعدد الحواجز التي تحول دون وصول الرسالة بشكل صحيح، ومن أبرزها:

- **المعوقات الهيكلية:** كثرة المستويات الإدارية (البيروقراطية) التي تؤدي إلى تشويه المعلومة أثناء انتقالها.
- **المعوقات النفسية:** مثل "الخوف من رد الفعل" الذي يمنع الموظف من قول الحقيقة، أو "الإدراك الانتقائي" حيث يسمع الموظف ما يريد سماعه فقط.
- **المعوقات الفنية:** استخدام لغة تقنية معقدة أو اختيار قناة اتصال غير مناسبة لمحتوى الرسالة (مثل إرسال قرار مصيري عبر رسالة نصية قصيرة).

مهارات التواصل القيادي

إن قدرة القائد على التأثير لا تنبع من منصبه الوظيفي بقدر ما تنبع من امتلاكه لمجموعة من المهارات الاتصالية المتقدمة التي تمكنه من اختراق الحواجز النفسية لدى مرؤوسيه. وتبرز في هذا السياق ثلاث مهارات جوهرية تشكل الركيزة الأساسية للقيادة المؤثرة:

أولاً: الذكاء العاطفي في التواصل :

- لا يمكن فصل التواصل القيادي عن الذكاء العاطفي؛ فهو القدرة على إدراك وفهم المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين، وتوظيف هذا الإدراك لتوجيه عملية التواصل.
- أثره في القيادة: القائد الذكي عاطفياً هو الذي يعرف "متى يتحدث" و "كيف يتحدث". فهو يستخدم التواصل لتهدئة الأزمات وتحفيز الهمم عبر إظهار التعاطف.
- التحليل النظري: يرى أن التواصل القائم على الذكاء العاطفي يبني "الرنين القيادي"، حيث يشعر الموظفون أن القائد ليس مجرد مصدر للأوامر، بل هو شريك مهتم بنجاحهم الشخصي والمهني، مما يعزز الثقة التنظيمية بشكل تلقائي.

ثانياً: الاستماع النشط:

- يُخطئ الكثير من القادة حين يظنون أن التواصل هو "براعة التحدث" فقط، بينما يثبت الواقع الإداري أن "براعة الاستماع" هي الأكثر تأثيراً.
- المفهوم العميق: الاستماع النشط يتجاوز مجرد سماع الكلمات إلى فهم "ما وراء الكلمات" (المشاعر، الدوافع، والمخاوف). يتضمن ذلك استخدام لغة الجسد المشجعة، وعدم المقاطعة، وطرح أسئلة توضيحية.
- دوره في الثقة: عندما يمارس القائد الاستماع النشط في المؤسسات الأكاديمية، فإنه يرسل رسالة تقدير ضمنية لأعضاء هيئة التدريس، مما يشعرهم بأن آراءهم ذات قيمة، وهو ما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من الانغماس الوظيفي.

ثالثاً: التغذية الراجعة الفعالة:

- تعتبر التغذية الراجعة هي "البوصلة" التي توجه أداء فرق العمل. ولكي تكون مهارة تواصلية قيادية، يجب أن تتسم بالآتي:
- البنائية وليس النقد: يجب أن يركز القائد على السلوك وليس على الشخصية، مع تقديم حلول بديلة بدلاً من الاكتفاء برصد الأخطاء.
- الاستمرارية والشفافية: التواصل القيادي الناجح لا ينتظر تقارير الأداء السنوية، بل يقدم تغذية راجعة فورية ومستمرة.
- التغذية الراجعة العكسية: القائد المؤثر هو من يطلب التغذية الراجعة من مرؤوسيه حول أسلوب قيادته، مما يخلق بيئة تواصل "ثنائية الاتجاه" تكسر حدة المركزية وتنمي روح الفريق.

دور القائد كمواصل

في الفكر الإداري المعاصر، لم يعد يُنظر إلى القائد على أنه الشخص الذي يمتلك الإجابات كلها، بل هو الذي يسهّل تدفق المعلومات ويخلق بيئة تواصلية آمنة. إن دور القائد كـ "مواصل" هو الدور الذي يربط بين الاستراتيجيات العليا والتنفيذ الفعلي على أرض الواقع.

أولاً: بناء المصداقية التنظيمية :

المصداقية هي العملة الصعبة للقائد؛ وبدونها، تفقد كل كلمات التحفيز قيمتها. يبني القائد مصداقيته من خلال "التطبيق بين القول والفعل".

- **الاتساق في الرسالة :** عندما يرسل القائد رسائل متناقضة، فإنه يزعزع ثقة الفريق. المصداقية تتطلب ثباتاً في المبادئ المعلنة ووضوحاً في التوقعات.

- **القوة في التواصل :** القائد هو النموذج؛ فإذا كان القائد يتبنى التواصل المفتوح، فإن الثقافة التنظيمية ستتحوّل تلقائياً نحو الانفتاح. في المقابل، إذا كان القائد يتكتم على المعلومات، فإن الفرق ستميل إلى الانغلاق والحذر.

ثانياً: الشفافية كاستراتيجية تواصل:

- الشفافية لا تعني إفشاء الأسرار الإدارية، بل تعني الوضوح في "لماذا" و "كيف" تُتخذ القرارات.
- **الوضوح في الأزمات :** في أوقات التغيير أو الأزمات (مثل إعادة الهيكلة في الجامعات)، تبرز أهمية الشفافية في تقليل القلق التنظيمي. القائد الذي يشارك المعلومات المتاحة — حتى وإن كانت صعبة — يُنظر إليه على أنه قائد نزيه يحترم عقول مرؤوسيه.

- **مشاركة الرؤية :** الشفافية تقتضي إطلاع الموظفين على الأهداف الكبرى للمنظمة، مما يساعدهم على رؤية "الصورة الكبيرة" لعملهم، وهو ما يغذي لديهم الشعور بالأهمية والانتماء.

ثالثاً: القائد كـ "ميسّر" لتدفق المعلومات:

- يتجاوز دور القائد كونه مرسلًا للمعلومات ليكون مسؤولاً عن جودة القنوات الاتصالية:
- **كسر الصوامع :** يسعى القائد لإزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة (خاصة في البيئات الأكاديمية المعقدة) لضمان أن المعلومات لا تُحتكر في جهة واحدة.
- **إدارة الفضاء الرقمي :** في العصر الحديث، يشمل دور القائد كمواصل قدرته على إدارة التواصل عبر المنصات الرقمية بذكاء، مع الحفاظ على التوازن بين السرعة التقنية والعمق الإنساني.

نظريات القيادة والتواصل

لا يمكن فهم أثر التواصل القيادي بمعزل عن الأطر النظرية التي تفسر طبيعة العلاقة التفاعلية بين الرئيس والمرؤوس. وتبرز في هذا السياق النظريات التي تركز على "جودة العلاقة الاتصالية" كأفضل مفسر للسلوك التنظيمي، وعلى رأسها **نظرية التبادل بين القائد والتابع**، والتي تركز على محور أساسي وهو التفاعل الثنائي بين الطرفين.

أولاً: جوهر النظرية والتركيز على العلاقات الثنائية:

على عكس نظريات القيادة التقليدية التي تفترض أن القائد يعامل جميع المرؤوسين بأسلوب نمطي واحد، تذهب هذه النظرية إلى أن القائد يشكل علاقات تواصلية "فريدة" مع كل موظف على حدة، مما يؤدي إلى ظهور مجموعتين داخل فريق العمل:

- **المجموعة القريبة (دائرة الثقة):** تتسم علاقة القائد بأفراد هذه المجموعة بجودة عالية من التواصل، حيث يمنحهم القائد صلاحيات أوسع، وتدفعاً غزيراً للمعلومات، وثقة متبادلة كبيرة. وينعكس ذلك في مستويات مرتفعة من **الانغماس الوظيفي** والولاء لهذه الفئة.
- **المجموعة البعيدة (دائرة العمل الرسمي):** تقتصر العلاقة هنا على الحدود الدنيا من العقد الوظيفي؛ حيث يكون التواصل رسمياً وجافاً ومحدوداً، مما يؤدي غالباً إلى شعور الموظف بعدم التقدير، وبالتالي انخفاض مستوى الثقة وضعف الارتباط بالعمل.

ثانياً: التواصل كأداة للارتقاء بالعلاقة الوظيفية:

وفقاً لهذا المنظور، فإن القائد المؤثر هو من يمتلك القدرة على استخدام مهاراته الاتصالية لنقل أكبر عدد ممكن من الموظفين من الدائرة الرسمية المحدودة إلى دائرة الثقة والشراكة. إن عملية "التفاوض الاتصالي" المستمرة تساهم في تحويل العلاقة من مجرد تنفيذ أوامر إلى التزام ذاتي نابع من التقدير المتبادل.

ثالثاً: نظريات القيادة الإلهامية والتواصل:

بجانب نظرية التبادل، تبرز **نظرية القيادة التحويلية** كإطار مكمل؛ حيث ترى أن التواصل هو الأداة الأساسية "للتحفيز الإلهامي". القائد هنا يستخدم قوة الكلمة والقدرة على صياغة الرؤية المشتركة للتأثير في قيم ومعتقدات الفريق، مما يجعل الأفراد أكثر اندماجاً في أهداف المنظمة، ليس خوفاً من العقاب بل رغبة في تحقيق التميز.

رابعاً: أثر التواصل النظري على تماسك فرق العمل:

تؤصل هذه النظريات لفكرة أن "عدالة التواصل" هي المحرك الحقيقي للأداء. فالموظف الذي يشعر بأن قنوات التواصل معه مفتوحة وصادقة يميل إلى بذل جهد إضافي وتطوعي. وفي المؤسسات الأكاديمية، يتضح هذا جلياً من خلال التفاوت في الإنتاجية والابتكار بناءً على طبيعة الدعم والتشجيع الاتصالي الذي يتلقاه عضو هيئة التدريس من قيادته المباشرة.

الفصل الثالث الثقة التنظيمية والإنغماس الوظيفي

الثقة التنظيمية

مفهوم الثقة التنظيمية:

تُعرف الثقة التنظيمية بأنها الحالة الذهنية والنفسية التي تعكس قبول الموظف للاعتماد على المنظمة وقادتها، بناءً على توقعات إيجابية تتعلق بنياتهم وسلوكياتهم المستقبلية. إنها "المادة اللاصقة" التي تربط الأفراد بالهيكل التنظيمي؛ ففي غياب الثقة، يتحول التواصل إلى عملية دفاعية يسودها الحذر والتوجس، بينما في وجودها، يتحول التواصل إلى عملية إبداعية تتسم بالمخاطرة المحمودة ومشاركة الأفكار دون خوف.

وفي السياق الأكاديمي، تأخذ الثقة بُعداً أعمق؛ فهي ترتبط بنزاهة العمليات الإدارية، وعدالة التقييم، وصدق الوعود القيادية. الثقة هنا ليست مجرد شعور عاطفي، بل هي قرار عقلائي يتخذه الموظف بالاستثمار في مجهوده وانتمائه للمنظمة، يقيناً منه بأن حقوقه مصنونة وأن جهوده مُقدرة.

أبعاد الثقة التنظيمية:

تتعدد زوايا الثقة داخل البيئة الوظيفية، ويمكن حصر أهمها في بُعدين رئيسيين:

• أولاً: الثقة في الإدارة (الثقة الرأسية):

- و تتمثل في إيمان الموظفين بصدق توجهات الإدارة العليا والوسطى وقدرتها على قيادة السفينة بنزاهة وكفاءة.
- o ركيزة الصدق والنزاهة: أن يلمس الموظف تطابقاً بين ما تعلنه الإدارة من قيم وبين ما تمارسه فعلياً على أرض الواقع.
- o ركيزة القدرة والكفاءة: أن يثق المرؤوسون في أن قادتهم يمتلكون المهارات الفنية والإدارية اللازمة لاتخاذ قرارات صائبة تحمي مستقبل المنظمة.
- o ركيزة الاهتمام: شعور الموظف بأن الإدارة تهتم بمصالحه الشخصية والمهنية وليس فقط بتحقيق الإنتاجية الصماء.

• ثانياً: الثقة في الزملاء (الثقة الأفقية):

- وهي التي تنشأ بين أعضاء الفريق الواحد أو الأقسام المختلفة، وتُعد المحرك الأساسي لنجاح فرق العمل.
- o الاعتمادية المتبادلة: وهي ثقة الفرد بأن زميله سيقوم بالجزء المنوط به من العمل بدقة وفي الوقت المحدد، مما يقلل من الحاجة إلى الرقابة المشددة.
- o الدعم والمساندة: الإيمان بأن الزملاء سيوفرون الدعم المعرفي والنفسي عند الحاجة، ولن يسعوا لتحقيق مكاسب شخصية على حساب الآخرين.
- o تواصل الصدق: غياب الأجندات الخفية بين الزملاء، مما يسهل تدفق المعلومات والخبرات، وهو أمر حيوي جداً في الأبحاث العلمية واللجان الأكاديمية المشتركة.

أثر التكامل بين أبعاد الثقة:

إن قوة المنظمة تكمن في توازي هذين البُعدين؛ فالثقة في الإدارة توفر الأمان الاستراتيجي، بينما الثقة في الزملاء توفر الأمان التشغيلي. وعندما يلتقي هذان البُعدان، تذوب الصراعات التنظيمية وتتحول بيئة العمل من "بيئة رقابية" إلى "بيئة تمكينية" تزيد بشكل مباشر من مستويات الانغماس الوظيفي.

الانغماس الوظيفي

مفهوم الانغماس الوظيفي:

يُمثل الانغماس الوظيفي قمة الارتباط بين الفرد وعمله؛ فهو حالة من الاندماج النفسي والوجداني والذهني الكامل التي تجعل الموظف ينظر إلى عمله بوصفه جزءاً لا يتجزأ من ذاته وهويته الشخصية. الفرد المنغمس وظيفياً هو ذلك الذي لا يكتفي بأداء المهام المطلوبة منه في حدود الحد الأدنى، بل هو الذي يستغرق في عمله إلى الحد الذي ينسى فيه الوقت، مستمداً تقديره لذاته من نجاحه في تحقيق أهداف المنظمة. وفي البيئة الأكاديمية، يتجلى هذا المفهوم في عضو هيئة التدريس الذي يبحث ويطور ويُعلم بدافع الشغف الداخلي والالتزام المعرفي، وليس لمجرد استيفاء نصاب الساعات المطلوبة.

التمييز بين الانغماس الوظيفي والرضا الوظيفي:

- من الضروري من الناحية العلمية فض الاشتباك المفاهيمي بين هذين المصطلحين، حيث يقع الكثير من الباحثين في خلط بينهما: **الرضا الوظيفي** :هو حالة من "القناعة" تجاه ما تقدمه المنظمة للموظف (مثل الرواتب، بيئة العمل، المزايا). فهو يعبر عما "يحصل عليه" الفرد من المنظمة.
- **الانغماس الوظيفي** :هو حالة من "العطاء والاندماج" فيما يقدمه الفرد للعمل. فقد يكون الموظف راضياً (مرتاحاً) لكنه غير منغمس (غير فعال أو غير مبادر). الانغماس درجة أعمق من الرضا، لأنه يتضمن طاقة نفسية دافعة نحو الإبداع والتميز والارتباط المصيري بالوظيفة.

العوامل المؤثرة في تعزيز الانغماس الوظيفي:

- يتأثر مستوى انغماس الموظف بمجموعة من المحفزات التي يمكن تصنيفها كالتالي:
- **عوامل ترتبط بالوظيفة ذاتها** :مثل تنوع المهام، ووضوح الأهداف، والاستقلالية في اتخاذ القرارات. فكلما كانت الوظيفة تمنح الموظف فرصة لاستخدام مهاراته المتعددة، زاد احتمال انغماسه فيها.
- **عوامل ترتبط بالقيادة والتواصل** : (وهي جوهر بحثنا)؛ فالقائد الذي يمارس التواصل الملهم ويمنح مرؤوسيه ثقة كبيرة، يساهم في خلق بيئة تجعل الموظف يشعر بأهمية دوره، مما يدفعه للانغماس التلقائي في العمل.
- **عوامل ترتبط بالثقافة والتنظيم** :شعور الفرد بالأمان الوظيفي والعدالة التنظيمية داخل الجامعة يعزز من رغبته في التماهي مع أهدافها، فالموظف لا ينغمس في بيئة يشعر فيها بالظلم أو التهميش.

النتائج المترتبة على الانغماس الوظيفي:

- عندما تصل المنظمة بموظفيها إلى مرحلة الانغماس، فإنها تحصد ثماراً إدارية ملموسة، منها:
ارتفاع مستوى الأداء النوعي: حيث يتحول العمل من "واجب" إلى "رسالة".
- انخفاض معدلات الغياب والدوران الوظيفي: فالفرد المنغمس يجد صعوبة نفسية في ترك عمله أو التغيب عنه.
- روح المبادرة والابتكار: المنغمسون وظيفياً هم الأكثر قدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات وتطوير أساليب العمل دون انتظار توجيهات مباشرة.

العلاقة الارتباطية

إن فهم العلاقة بين التواصل الفعال والانغماس الوظيفي يتطلب النظر إليها كمنظومة متكاملة لا تعمل أجزاؤها بمعزل عن بعضها البعض. فالتواصل ليس مجرد سبب يؤدي إلى نتيجة، بل هو البيئة التي تنمو فيها الثقة، والتي بدورها تمثل الوقود المحرك للانغماس الوظيفي. ويمكن تحليل هذه العلاقة التبادلية من خلال المحاور التالية:

أولاً: التواصل كمدخل أساسي لبناء بيئة الثقة:

تثبت المراجعات النظرية أن الثقة لا تولد من فراغ، بل هي نتاج تراكمي لعمليات اتصالية تتسم بالصدق والاستمرارية. عندما تتبنى القيادة الأكاديمية سياسة "الباب المفتوح" وتشارك المعلومات المتعلقة بمستقبل المؤسسة وتحدياتها مع أعضاء هيئة التدريس، فإنها تزيل "الارتياح التنظيمي". هذا الوضوح الاتصالي يمنح الموظف شعوراً بالأمان، وهو الركيزة الأولى للثقة. فالإنسان بطبعه يثق فيما يفهمه، وينفر أو يحذر مما يُحجب عنه؛ لذا فإن التواصل الشفاف هو الذي يحول العلاقة من "علاقة تعاقدية جامدة" إلى "علاقة إنسانية وثقة".

ثانياً: الثقة كمتغير وسيط ومحفز للانغماس:

هنا تبرز النقطة الجوهرية في البحث؛ فالتواصل الفعال قد يرفع كفاءة العمل، لكنه لن يحقق "الانغماس الوجداني" ما لم يمر عبر بوابة الثقة. عندما يثق الموظف في نزاهة قيادته (نتيجة تواصلهم الصادق معه)، فإنه يتوقف عن استهلاك طاقته الذهنية في محاولة "حماية نفسه" أو البحث عن نيات مبطنّة وراء القرارات، ويوجه هذه الطاقة بالكامل نحو مهامه الوظيفية. هذا "التحرر النفسي" الناتج عن الثقة هو ما نسميه بالانغماس؛ حيث يصبح الموظف مستعداً للمخاطرة بأفكار إبداعية جديدة لأنه يثق بأن بيئة التواصل ستدعم مبادرته ولن تعاقبه في حال الخطأ.

ثالثاً: أثر "التغذية الراجعة" في تعزيز الارتباط بالعمل:

يعتبر التواصل القيادي القائم على التقدير والتغذية الراجعة البناءة من أقوى محفزات الانغماس الوظيفي. الموظف الذي يتلقى تواصلًا مستمرًا يشعره بقيمة إسهاماته في المنظمة يزداد لديه "الشعور بالجدارة الشخصية". هذا الشعور يجعل الوظيفة مصدراً للفخر، مما يؤدي إلى حالة من الاندماج التي تجعل الفرد يتماهى مع أهداف القسم أو الكلية التي يعمل بها، فيبذل جهداً تطوعياً يفوق ما هو منصوص عليه في وصفه الوظيفي.

رابعاً: التفسير التحليلي للمسار (تواصل > ثقة > انغماس):

يمكن تلخيص هذه العلاقة الارتباطية في أن التواصل الفعال يقلل من "عدم التيقن"، وتقليل عدم التيقن يبني "الثقة"، والثقة توفر "الأمان النفسي"، والأمان النفسي هو المناخ الوحيد الذي يسمح بحدوث "الانغماس الوظيفي" الكامل. في المؤسسات الأكاديمية، يظهر هذا المسار بوضوح؛ فالجامعات التي تفتقر لقنوات تواصل واضحة تعاني من انفصال أعضاء هيئة التدريس عن قضاياها الجوهرية، بينما الجامعات التي تقودها شخصيات تواصلية مؤثرة نجد كادرها أكثر انغماساً في التطوير والابتكار.

سيكولوجية الارتباط بالعمل

إن الارتباط بالعمل ليس مجرد التزام ظاهري بساعات الدوام أو إنجاز آلي للمهام، بل هو حالة نفسية وذهنية معقدة تتداخل فيها الدوافع الذاتية مع الظروف البيئية المحيطة. تهدف سيكولوجية الارتباط إلى فهم "الطاقة النفسية" التي يضخها الموظف في أدائه، وكيف يمكن للمنظمة عبر أدواتها القيادية أن تحول العمل من مجرد وسيلة لكسب العيش إلى مصدر أساسي لتحقيق الذات والشعور بالقيمة.

المكونات الأساسية للارتباط النفسي:

- يرى علماء النفس الإداري أن الارتباط الحقيقي بالعمل يقوم على ثلاث دعائم نفسية متكاملة تضمن استدامة الأداء:
الارتباط الذهني: ويقصد به درجة تركيز الموظف واستغراقه العقلي في مهامه، حيث يكون مدركاً تماماً لأهداف المنظمة ورؤيتها الكبرى، ويؤمن بعمق بأهمية دوره الفردي في تحقيق هذا البنيان الجماعي.
- **الارتباط الوجداني:** وهو الجانب العاطفي الذي يربط الموظف بفادته وزملائه. وهنا تلعب "الثقة التنظيمية" الدور المحوري؛ فالموظف الذي يشعر بالتقدير والاحتواء النفسي يطور مشاعر إيجابية تجاه المؤسسة، مما يقلل من نسب التوتر ويعزز من حالة الرضا الداخلي.
- **الارتباط السلوكي:** وهو المظهر العملي للطاقة النفسية، ويتمثل في بذل الجهد البدني والزمني الإضافي بشكل طوعي، والرغبة المستمرة في تجاوز التوقعات الرسمية لتحقيق التميز المؤسسي.

التوازن بين الموارد المتاحة والمتطلبات الوظيفية:

- من الناحية السيكلوجية، يعتمد ارتباط الموظف بعمله على توازن دقيق بين الأعباء الملقاة على عاتقه وبين الموارد التي توفرها له الإدارة:
- عندما تتوفر **الموارد الاتصالية** (مثل التغذية الراجعة المستمرة، ودعم القائد، والشفافية في المعلومات) و**الموارد النفسية** (مثل الثقة المتبادلة ومنح الاستقلالية)، فإن الموظف يطور حصانة نفسية ضد ضغوط العمل ويصبح أكثر اندماجاً وانغماساً.
- أما في حالة زيادة الأعباء مع غياب الدعم الاتصالي وانعدام الثقة، فإن الشغف النفسي ينطفئ، ويتحول الارتباط إلى حالة من الانفصال الوجداني التي تؤدي بمرور الوقت إلى تراجع الإنتاجية والانسحاب النفسي من بيئة العمل.

الشعور بالمعنى والأمان النفسي كركائز للانغماس:

تؤكد الدراسات النفسية أن الإنسان يميل للارتباط الوثيق بالعمل الذي يمنحه "شعوراً بالمعنى". وفي المؤسسات الأكاديمية، يرتبط الأستاذ الجامعي أو الباحث بعمله عندما يشعر أن نتاجه العلمي يترك أثراً حقيقياً في المجتمع. هذا الشعور لا يكتمل إلا بوجود "أمان نفسي"؛ وهو يقين الفرد بأن بيئة العمل تحترم رأيه وتسمح له بمشاركة أفكاره الإبداعية عبر قنوات تواصل فعالة دون خوف من النقد الهدام أو التهميش، مما يعزز لديه الجرأة على الابتكار.

أثر الارتباط النفسي على ديمومة التميز:

إن الارتباط النابع من دوافع نفسية داخلية هو الأكثر صموداً أمام التحديات مقارنة بالارتباط القائم على الحوافز المادية وحدها. فعندما ينجح التواصل القيادي في إشباع الحاجات النفسية العليا للموظف (مثل الحاجة إلى الانتماء والتقدير)، يتحول الموظف من مجرد مؤدٍ للخدمة إلى شريك حقيقي يتبنى مصالح المنظمة ويدافع عن سمعتها، ويعمل بروح المبادرة الذاتية التي لا تتطلب رقابة خارجية مستمرة.

الفصل الرابع التواصل والثقة في البيئة الأكاديمية

خصوصيات المقدمات الأكاديمية

تتمتع المؤسسات الأكاديمية بطبيعة تنظيمية تختلف جذرياً عن المنظمات الصناعية أو التجارية؛ فهي كيانات قائمة على "إنتاج المعرفة"، مما يمنح عملية التواصل فيها أبعاداً تتسم بالتعقيد والحساسية العالية. ويمكن تحليل هذه الخصوصية والعلاقات المتداخلة من خلال النقاط التالية:

الطبيعة المزدوجة للهيكـل التنظيمي:

تدار الجامعات وفق هيكـل مزدوج يجمع بين "السلطة الإدارية البيروقراطية" و"السلطة الأكاديمية العلمية". هذا الازدواج يخلق تحدياً كبيراً أمام التواصل الفعال؛ فالإداريون يسعون غالباً نحو الكفاءة والالتزام باللوائح، بينما يسعى أعضاء هيئة التدريس نحو الاستقلالية الأكاديمية والحرية البحثية. لذا، فإن التواصل الناجح في هذه البيئة هو الذي يستطيع ردم الفجوة بين لغة "الإدارة" ولغة "العلم"، بحيث لا يشعر الأكاديمي بأن التواصل الإداري هو أداة للتعقيد، بل هو وسيلة للدعم والتمكين.

مفهوم الاستقلالية الأكاديمية وأثره على التواصل:

على عكس الموظف في الشركات التقليدية، يمتلك عضو هيئة التدريس درجة عالية من الاستقلالية في إدارة مهامه العلمية. هذه الاستقلالية تجعل التواصل "الهابط" (من الإدارة إلى الأكاديميين) يتطلب أسلوباً خاصاً يعتمد على الإقناع والمشاركة بدلاً من الإلزام والأوامر. القائد الأكاديمي المؤثر هو من يدرك أن التواصل مع العلماء والباحثين يجب أن يقوم على الاحترام المتبادل للاختصاص، مما يعزز الثقة التنظيمية ويشجع الأكاديميين على الانخراط في القضايا الإدارية للجامعة بفعالية.

العلاقة التفاعلية بين الكادر الإداري والكادر التعليمي:

تمثل العلاقة بين الطرفين التحدي الأكبر لبناء الثقة. ففي كثير من الأحيان، يسود نوع من "سوء الفهم الاتصالي"؛ حيث يرى الأكاديميون أن الإجراءات الإدارية تعيق إبداعهم، بينما يرى الإداريون أن الأكاديميين لا يلتزمون بالضوابط التنظيمية.

- **دور التواصل في تحسين العلاقة:** يعمل التواصل الشفاف على توضيح "لماذا" تُتخذ القرارات الإدارية، مما يحول نظرة الأكاديمي للإدارة من "جهة رقابية" إلى "جهة مساندة".
- **بناء الجسور:** يتطلب الأمر قنوات تواصل مشتركة (مثل اللجان المختلطة واللقاءات الدورية) التي تذيب الجمود وتخلق لغة مشتركة، مما يرفع من مستوى الانغماس الوظيفي للجانبين كفريق عمل واحد يخدم هدفاً سامياً وهو جودة التعليم.

التواصل كأداة لإدارة الصراعات الأكاديمية:

نظراً لتعدد التخصصات وتنوع المدارس الفكرية داخل الجامعة، فإن الصراعات العلمية والإدارية أمر حتمي. هنا يبرز التواصل القيادي كأداة لـ **"التفاوض البناء"**. الثقة التي تُبنى عبر التواصل المستمر تسمح بإدارة هذه الاختلافات بشكل حضاري، حيث يتحول النقد من "نقد شخصي" إلى "نقد موضوعي" يهدف لتطوير المؤسسة، وهو ما يعزز في النهاية من أداء فرق العمل في الأقسام العلمية.

تدفق المعلومات وتأثيره على المكانة العلمية:

في البيئة الأكاديمية، تعتبر المعلومة "قوة". لذا، فإن عدالة توزيع المعلومات وشفافية القنوات الاتصالية تؤثر مباشرة على شعور الأكاديمي بالتقدير. عندما يتم التواصل مع الجميع بوضوح حول الفرص البحثية، والترقيات، والمشاريع التطويرية، تترسخ قيم العدالة والثقة، مما يدفع عضو هيئة التدريس نحو الانغماس الكامل في رسالته التعليمية والبحثية.

تحديات التواصل في الجامعات

تتسم البيئة الأكاديمية بنشأبك الأدوار وتعدد المستويات، مما يجعل عملية التواصل عرضة لمجموعة من التحديات التي قد تعيق أداء فرق العمل. ويمكن تفصيل هذه التحديات في المحاور التالية:

البيروقراطية الأكاديمية وتعدد المستويات الإدارية:

تُعرف الجامعات غالباً بهيكلها التنظيمية العميقة التي تبدأ من القسم العلمي، مراراً بالكلية، وصولاً إلى إدارة الجامعة العليا.

- **تشويه الرسالة:** كلما زادت المستويات الإدارية، زاد احتمال فقدان "جوهر الرسالة" أو تحريفها أثناء انتقالها من الأعلى إلى الأسفل.

- **البطء في اتخاذ القرار:** تؤدي البيروقراطية إلى تأخر وصول المعلومات الحيوية، مما يشعر أعضاء هيئة التدريس بالإحباط ويقلل من سرعتهم في الاستجابة للمستجدات العلمية أو البحثية. هذا البطء يضعف الثقة في قدرة الإدارة على مواكبة التغيير، وبالتالي يقلل من الانغماس في المبادرات التطويرية.

صراع الاستقلالية الأكاديمية والرقابة الإدارية:

يتمتع الأكاديمي بطبيعة مهنية تتطلب قدراً كبيراً من "الحرية" في التفكير والأداء، وهو ما قد يتصادم مع "أنظمة الرقابة" التي تفرضها الإدارة.

- **فجوة التوقعات:** يرى الأكاديمي أن كثرة التقارير الإدارية المطلوبة منه هي نوع من "التواصل غير المجدي" الذي يستنزف وقته البحثي.

- **التحدي القيادي:** تبرز هنا مشكلة فشل القادة في إقناع الكادر الأكاديمي بأهمية التواصل الإداري كأداة تنظيمية وليس كأداة رقابية. غياب هذا الإقناع يؤدي إلى تواصل شكلي وجاف يفتقر إلى الروح التفاعلية، مما يعمق الفجوة بين الطرفين.

إشكالية تدفق المعلومات وحجب المعرفة:

في البيئة الأكاديمية، تعتبر المعلومات المتعلقة بالمنح، والترقيات، والتمويل، والمناصب الإدارية هي المحرك الأساسي للتنافس.

- **المركزية في المعلومات:** عندما يحتكر مستوى إداري معين المعلومات ويحجبها عن الآخرين، تنشأ حالة من عدم المساواة المعلوماتية. هذا التحدي يقتل روح الفريق ويولد صراعات خفية تضعف الثقة التنظيمية.

- **الاعتماد على القنوات غير الرسمية:** عندما تفشل قنوات التواصل الرسمية (كالبريد الرسمي أو الاجتماعات) في توفير المعلومات الكافية، يلجأ الأكاديميون إلى "الإشاعات" والقنوات غير الرسمية، مما يؤدي إلى تضليل الرأي العام الداخلي وتشتيت الجهود الجماعية.

الحواجز المعرفية بين التخصصات (صوامع المعرفة):

- تعاني الجامعات الكبرى مما يسمى بـ "الصوامع المنعزلة"، حيث ينغلق كل قسم علمي على ذاته.
- **ضعف التواصل الأفقي:** هذا الانغلاق يمنع تبادل الخبرات بين التخصصات المختلفة، مما يعيق ظهور فرق العمل العابرة للتخصصات. التحدي هنا يكمن في كيفية خلق لغة تواصل مشتركة تكسر هذه الحواجز لتعزيز الابتكار الجماعي.

ضغوط التواصل الرقمي والفيض المعلوماتي:

- مع التحول نحو الإدارة الإلكترونية، أصبح الأكاديمي محاصراً بكم هائل من الرسائل والتنبيهات الرقمية.
- **الاحترق الرقمي:** يؤدي الفيض المعلوماتي غير المنظم إلى فقدان التركيز على الرسائل الجوهرية، مما يجعل التواصل "كمياً" وليس "نوعياً". التحدي هو كيفية فلتره التواصل ليكون هادفاً ومختصراً وداعماً للأداء بدلاً من أن يكون عبئاً إضافياً.

تحليل دور الثقة في تعزيز الأداء الأكاديمي

تُعد الثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية أكثر من مجرد ظاهرة سلوكية؛ فهي المحرك الأساسي لجودة المخرجات التعليمية والبحثية. ففي بيئة تقوم على الفكر والإبداع، لا يمكن للأداء أن يصل إلى مستوياته العليا في ظل جو يسوده الشك أو الحذر. ويمكن تحليل هذا الدور من خلال المحاور التالية:

الثقة كمحفز للبحث العلمي والابتكار:

يتطلب العمل البحثي قدراً كبيراً من الحرية والجرأة على تجربة الأفكار الجديدة. عندما يثق عضو هيئة التدريس في أن إدارة الجامعة تدعمه وتوفر له الحماية النفسية والمهنية، فإنه يصبح أكثر قدرة على الابتكار. الثقة هنا تكسر "حاجز الخوف من الفشل"، مما يدفع الباحثين للانغماس في مشاريع علمية رائدة تتجاوز الأطر التقليدية، وهو ما يرفع من التصنيف الأكاديمي للمؤسسة ككل.

أثر الثقة في تماسك فرق العمل واللجان الأكاديمية:

تعتمد الجامعات في تسيير أعمالها على اللجان والأقسام العلمية. إن نجاح هذه الفرق يرتبط ارتباطاً شديداً بمستوى الثقة المتبادلة بين أعضائها وبينهم وبين الإدارة.

- **تقليل الصراعات:** الثقة تعمل كـ "ممتص للصدمات"؛ ففي حال وجود اختلاف في وجهات النظر العلمية، تسهم الثقة في إبقاء النقاش ضمن إطاره الموضوعي بعيداً عن الصراعات الشخصية.
- **تكامل الجهود:** عندما يثق أعضاء الفريق في نزاهة توزيع المهام والتقدير، يزداد لديهم الحافز للعمل المشترك، مما يؤدي إلى إنجاز المهام الأكاديمية (مثل تطوير المناهج أو الاعتماد الأكاديمي) بكفاءة وسرعة أعلى.

العلاقة بين الثقة وجودة العملية التدريسية:

هناك رابط وثيق بين شعور الأستاذ الجامعي بالثقة داخل مؤسسته وبين أدائه في قاعة المحاضرات. الأستاذ الذي يثق في عدالة الأنظمة والشفافية في التواصل يمتلك "روحاً معنوية عالية" تنعكس تلقائياً على علاقته بطلابه. الثقة تمنحه استقراراً نفسياً يجعله أكثر انغماساً في تطوير أساليبه التدريسية، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين مخرجات التعلم وجودة الخريجين.

الثقة كأداة لتعزيز الولاء وتخفيض التكاليف التنظيمية:

من الناحية الإدارية، تعتبر البيئة القائمة على الثقة أقل تكلفة من البيئة القائمة على الرقابة المشددة. في الجامعات التي تسودها الثقة، يقل الاعتماد على الإجراءات البيروقراطية المعقدة للتأكد من أداء العمل، حيث يحل "الالتزام الذاتي" محل "الرقابة الخارجية". هذا المناخ يشجع الكفاءات الأكاديمية على البقاء في الجامعة (الولاء التنظيمي)، ويقلل من رغبتهم في الانتقال إلى مؤسسات أخرى، مما يحافظ على الرأس مال المعرفي للمنظمة.

الخلاصة التحليلية لأداء فرق العمل:

إن المحصلة النهائية لتحليل دور الثقة تشير إلى أنها تحول "التواصل" من مجرد تبادل للبيانات إلى "تفاعل بناء". فالأداء الأكاديمي المتميز ليس نتاج توفر الموارد المادية فحسب، بل هو نتاج تواصل فعال يبني ثقة عميقة، وهذه الثقة تولد انغماساً وظيفياً، والانغماس هو الذي يقود فرق العمل نحو تحقيق الريادة العلمية.

الفصل الخامس التحليل النوعي والإستنتاجات

منهجية تحليل المحتوى

تُعد المنهجية العلمية هي الركيزة الأساسية التي تمنح البحث موثوقيته وقدرته على استخلاص النتائج. وبناءً على طبيعة هذه الدراسة التي تبتعد عن الأدوات الميدانية والإحصائية، فقد تم اعتماد **"منهج تحليل المحتوى"** كأداة رئيسة لمعالجة المادة العلمية. ويهدف هذا المنهج إلى فحص وتحليل النظريات والأدبيات السابقة بشكل منظم لاستنباط العلاقات الكامنة بين التواصل القيادي، والثقة التنظيمية، والارتباط بالعمل.

فلسفة المنهج المتبع:

يعتمد تحليل المحتوى في هذا البحث على القراءة الفاحصة والناقدة للمكتوب، فهو لا يكتفي بالوصف الظاهري للمعلومات، بل يسعى إلى استخراج الدلالات العميقة التي تربط بين السلوك القيادي والحالة النفسية للمرؤوسين. لقد تم استخدام هذا المنهج لفك التداخل بين المفاهيم الإدارية (مثل قنوات التواصل) والمفاهيم السلوكية (مثل الثقة والولاء)، ومن ثم إعادة صياغتها في إطار تحليلي يناسب خصوصية المؤسسات الأكاديمية.

خطوات إجراء التحليل النوعي في البحث:

تم تنفيذ هذه المنهجية عبر مسار علمي منظم شمل الخطوات التالية:

- **حصر وتصنيف المصادر:** جمع كافة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، مع تفضيل المصادر التي ركزت على البيئة الجامعية لضمان واقعية الاستنتاجات.
- **تحديد وحدات التحليل:** تم التركيز على "الأفكار والنماذج النظرية" بوصفها الوحدات الأساسية للتحليل. بدلاً من رصد الكلمات، تم تحليل "العلاقات السببية" التي تشرح كيف يؤدي التواصل الفعال إلى تعزيز الأداء الجماعي.
- **المقارنة والتقابل:** إجراء مقارنات بين المدارس الإدارية المختلفة (مثل المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الإنسانية) للوقوف على تطور مفاهيم الثقة والارتباط الوظيفي عبر الزمن.

أساليب الاستدلال المعتمدة في التحليل:

استخدم البحث أسلوبين متكاملين للوصول إلى استنتاجات:

- **الاستدلال الاستنباطي:** من خلال الانطلاق من القواعد والنظريات الكلية للقيادة، وتطبيق مبادئها على حالات جزئية داخل البيئة الأكاديمية لاستنتاج النتائج المتوقعة.
- **الاستدلال الاستقرائي:** من خلال تجميع النتائج الجزئية للدراسات السابقة حول أثر الشفافية والصدق الاتصالي، ومن ثم بناء تعميمات واسعة تشرح دور القيادة في بناء منظومة الثقة.

مبررات اختيار منهج تحليل المحتوى:

تم اختيار هذا المنهج نظراً لقدرته العالية على:

- **فهم الظواهر المعقدة:** فالثقة والارتباط الوجداني هي ظواهر إنسانية يصعب حصرها في أرقام، بينما يتيح تحليل المحتوى فهم السياقات والدوافع التي تُشكل هذه المشاعر داخل بيئة العمل.
- **بناء إطار فكري تكاملي:** يسمح هذا المنهج بربط متغيرات البحث الأربعة في نموذج واحد يوضح المسار من "السبب" (التواصل والقيادة) إلى "النتيجة" (الانغماس وتطور الأداء).
- **الرصانة النظرية:** يمنح هذا المنهج البحث عمقاً معرفياً من خلال الاستناد إلى تراكم فكري واسع، مما يجعل التوصيات الختامية مبنية على أسس علمية راسخة وتجارب إدارية موثقة.

مناقشة النتائج النظرية

بناءً على عملية تحليل المحتوى للأدبيات الإدارية والسلوكية، ومن خلال المقارنة بين النظريات القيادية والواقع الأكاديمي، يمكن صياغة النتائج النظرية التي تجيب على تساؤلات الدراسة وفق التفصيل الآتي:

الإجابة على السؤال الأول: أثر التواصل الفعال في تذليل العقبات وتحسين أداء فرق العمل

- أظهر التحليل أن التواصل الفعال ليس مجرد وسيلة لنقل الأوامر، بل هو أداة "تنسيقية" استراتيجية تعمل على:
- **تقليل الضبابية التنظيمية:** حيث يعمل التواصل الشفاف على توضيح الأدوار والمسؤوليات، مما يقلل من تضارب الصلاحيات داخل الأقسام العلمية، ويؤدي بالضرورة إلى انسيابية الأداء الجماعي.
- **خلق لغة مشتركة:** أثبتت النتائج أن فرق العمل التي تمتلك قنوات تواصل مفتوحة (أفقية ورأسية) تكون أكثر قدرة على حل المشكلات المعقدة، لأن تدفق المعلومات الصحيحة يقلل من فترات التوقف والانتظار، مما يرفع من جودة وكفاءة المخرجات الأكاديمية.

الإجابة على السؤال الثاني: دور مهارات التواصل القيادي في بناء المصداقية والتأثير

- خلص التحليل النوعي إلى أن "القيادة هي التواصل"؛ فالقائد الأكاديمي لا يستمد تأثيره من منصبه الرسمي بقدر ما يستمد من مهاراته الاتصالية:
- **الذكاء العاطفي والإنصات:** تبين أن القادة الذين يمارسون الإنصات النشط ويظهرون تعاطفاً مع مرؤوسيهم يبنون "رصيداً من المصداقية" يجعل الكوادر الأكاديمية أكثر تقبلاً لقراراتهم، حتى الصعب منها.
- **الشفافية كقوة ناعمة:** أثبتت المقارنة النظرية أن الشفافية في نقل المعلومات (خاصة في أوقات الأزمات) هي الركيزة التي تحول القائد من "مدير للمهام" إلى "قائد ملهم" يمتلك القدرة على توجيه سلوك الفريق نحو الأهداف العليا للجامعة.

الإجابة على السؤال الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي

- كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية "عضوية" بين هذين المتغيرين، حيث تمثل الثقة البيئية الحاضنة للانغماس:
- **الأمان النفسي:** عندما يثق عضو هيئة التدريس في نزاهة المؤسسة وصدق قنوات تواصلها، يتولد لديه شعور بالأمان النفسي يدفعه للانغماس الكامل في عمله، حيث يتوقف عن ممارسة السلوكيات الدفاعية والحذر المستمر.
- **الارتباط المصيري:** تبين أن الثقة في الزملاء وفي الإدارة ترفع من مستوى "الارتباط الوجداني"، مما يجعل الموظف يتماهى مع أهداف القسم العلمي، ويتحول عمله من مجرد وظيفة إلى "رسالة" يبذل في سبيلها جهوداً تطوعية تتجاوز المتطلبات الرسمية.

الإجابة على السؤال الرابع: الإطار التكاملي للمتغيرات (النموذج الختامي)

- من خلال تحليل المحتوى، تم التوصل إلى بناء نموذج نظري يربط المتغيرات الأربعة في مسار واحد:
- يبدأ المسار بـ **(تواصل فعال وقيادة مؤثرة)** كمدخلات أساسية، تمر عبر وسيط حيوي هو **(الثقة التنظيمية)**، لتصل في النهاية إلى المخرجات المطلوبة وهي **(الانغماس الوظيفي والأداء المتميز لفرق العمل)** هذا التكامل يثبت أن أي خلل في منظومة التواصل سيؤدي بالضرورة إلى تآكل الثقة، وبالتالي انخفاض مستوى الارتباط بالعمل وتراجع الإنتاجية.

النموذج المقترح

بناءً على التحليل المعمق للأدبيات الإدارية والسلوكية، يخلص هذا البحث إلى تقديم نموذج نظري متكامل يوضح كيف تتفاعل متغيرات الدراسة للوصول إلى التميز المؤسسي، وتحديدًا في البيئة الأكاديمية. يمكن تسمية هذا النموذج بـ **"نموذج المسار الاتصالي لبناء الثقة والارتباط"**.

مكونات النموذج وهيكله:

يتكون النموذج من ثلاثة مستويات متتابعة تؤثر في بعضها البعض بشكل طردي:

• المستوى الأول (المحركات والمدخلات):

ويشمل (التواصل الفعال والقيادة المؤثرة) في هذا المستوى، يمثل التواصل "الأداة" والقيادة "المحرك". القائد الذي يستخدم قنوات اتصال مفتوحة وشفافة ويتمتع بمهارات الإنصات والذكاء العاطفي يضع حجر الأساس للمنظومة. بدون هذه المدخلات، تظل المنظمة في حالة من السكون أو التخبط المعرفي.

• المستوى الثاني (المتغير الوسيط - الجسر النفسي):

ويتمثل في (الثقة التنظيمية) هذا هو الجزء الأكثر حرجاً في النموذج؛ حيث إن التواصل والقيادة لا يؤديان إلى الأداء مباشرة، بل يجب أن يمرا عبر بوابة الثقة. الثقة هي "المحول" الذي يحول الرسائل الاتصالية إلى شعور بالأمان والمصادقية. إذا نجح القائد في بناء هذا الجسر، انتقلت المنظمة إلى المستوى الثالث.

• المستوى الثالث (المخرجات والنتائج):

ويشمل (الانغماس الوظيفي وأداء فرق العمل) عندما تترسخ الثقة، يظهر الانغماس كاستجابة نفسية طبيعية؛ حيث يندمج الموظف مع أهدافه ويصبح أداء الفريق أكثر تناعماً وابتكاراً. هنا يتحول الأداء من "أداء نمطي" إلى "أداء متميز" يتسم بالمبادرة الذاتية.

ديناميكية العلاقة داخل النموذج:

يفترض النموذج وجود علاقة دائرية وتراكمية:

• التواصل الصادق يرفع من رصيد الثقة.

• زيادة الثقة تعزز من رغبة الموظف في التواصل الصاعد (مشاركة الأفكار والنقد البناء).

• هذا التفاعل المستمر يؤدي إلى حالة من الانغماس الكلي، حيث يصبح الفرد والفريق وحدة واحدة تسعى لتحقيق رؤية الجامعة.

القيمة المضافة للنموذج في البيئة الأكاديمية:

يتميز هذا النموذج بقدرته على تفسير لماذا تفشل بعض الجامعات رغم توفر الإمكانيات المادية؛ حيث يشير النموذج إلى أن الخلل غالباً ما يكمن في "فجوة الثقة" الناتجة عن ضعف التواصل القيادي. وبناءً عليه، فإن تبني هذا النموذج يساعد الإدارة الأكاديمية على التركيز على "جودة العلاقات الإنسانية" كمدخل وحيد لرفع كفاءة اللجان والأقسام العلمية.

الفصل السادس الخاتمات والتوصيات

الاستنتاجات النهائية

بعد دراسة مستفيضة وتحليل معمق للأدبيات الإدارية والسلوك التنظيمي، وفي ضوء الربط بين نظريات القيادة ومنظومات التواصل في المؤسسات الأكاديمية، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية التي تشكل الإطار التفسيري للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

1. **التواصل كقيمة استراتيجية وليس مجرد أداة إجرائية:** خلص البحث إلى أن التواصل الفعال في الجامعات يتجاوز كونه وسيلة لنقل المعلومات؛ إنه يمثل "الرأس مال الاجتماعي" الذي يحدد قدرة المنظمة على الاستمرار. الاستنتاج الأهم هو أن فشل التواصل لا يؤدي فقط إلى نقص المعلومات، بل يؤدي إلى انهيار منظومة القيم التنظيمية وبداية ظهور الصراعات المدمرة للأداء.
2. **حتمية الربط بين المهارة الاتصالية والشرعية القيادية:** استنتجت الدراسة أن القائد في البيئة الأكاديمية لا يمكنه ممارسة تأثير حقيقي ما لم يمتلك مهارات تواصلية فائقة تعتمد على "الذكاء العاطفي" و"الشفافية". المصادقية القيادية هي نتاج مباشر لصدق الرسالة الاتصالية وتطابق الأفعال مع الأقوال، وهي المحرك الوحيد الذي يدفع الأكاديميين (بطبيعتهم المستقلة) نحو التكاتف والعمل الجماعي.
3. **الثقة هي المتغير الحاسم في معادلة الأداء:** أكدت النتائج التحليلية أن الثقة التنظيمية ليست "نتيجة ثانوية"، بل هي "المتغير الوسيط" الذي بدونه لا يمكن للتواصل أن يترجم إلى أداء. الاستنتاج هنا يشير إلى أن أي استثمار في تحسين قنوات التواصل سيكون عديم الجدوى ما لم ينجح في ردم "فجوة الثقة" بين الإدارة والكادر الأكاديمي.
4. **الانغماس الوظيفي كاستجابة نفسية للمناخ الاتصالي:** توصل البحث إلى أن انغماس الموظف في عمله ليس قراراً إرادياً يتخذه الفرد بمعزل عن المحيط، بل هو استجابة سيكولوجية لمناخ يسوده الأمان النفسي والتقدير الاتصالي. فالموظف يقرر "الانغماس" عندما يثق في أن صوته مسموع وأن جهوده مقدرة من خلال نظام تغذية راجعة فعال.
5. **الأداء المتميز لفرق العمل هو ثمرة التكامل التنظيمي:** إن الاستنتاج الكلي للدراسة يشير إلى أن تميز فرق العمل في الأقسام العلمية واللجان الأكاديمية هو "مخرجات" نهائية لمنظومة تبدأ بـ **(تواصل صادق)**، وتتم بـ **(قيادة ملهمة)**، وتترسخ عبر **(ثقافة عميقة)** هذا التسلسل المنطقي هو الذي يضمن تحويل الأهداف النظرية للجامعة إلى واقع ملموس يتميز بالابتكار والإبداع.

توصيات لصناع القرار في المؤسسات الأكاديمية والمنظمات

بناءً على ما توصل إليه البحث من استنتاجات حول الدور المحوري للتواصل والثقة في تعزيز الانغماس الوظيفي، يضع الباحث بين أيدي صناع القرار في الجامعات والمؤسسات الإدارية مجموعة من التوصيات العملية:

1. **تبني استراتيجية "التواصل المفتوح والشفاف":** يجب على القيادات الأكاديمية الابتعاد عن المركزية في المعلومات، والحرص على مشاركة الخطط والتوجهات المستقبلية مع كافة المنسوبين. إن وضوح الرؤية يقلل من المقاومة تجاه القرارات الجديدة ويبني قاعدة صلبة من الثقة التنظيمية.
2. **الاستثمار في برامج "القيادة الاتصالية":** يُوصى بتدريب رؤساء الأقسام وعمداء الكليات على مهارات الذكاء العاطفي، والإنصات النشط، وفنون إدارة الحوار. فالقائد الأكاديمي يحتاج إلى هذه الأدوات لإدارة الفرق البحثية والتعليمية بكفاءة تضمن ولائهم وانغماسهم.
3. **تطوير منظومة التغذية الراجعة:** ضرورة تحويل عملية تقييم الأداء من مجرد إجراءات ورقية سنوية إلى عملية تواصل مستمرة. يجب على الإدارة تقديم ملاحظات بناءة ودورية، وفتح قنوات "التواصل الصاعد" التي تسمح للأكاديميين والموظفين بالتعبير عن تحدياتهم ومقترحاتهم دون خوف من التهميش.
4. **تعزيز الأمان النفسي والعدالة التنظيمية:** على صناع القرار التأكيد من أن قنوات التواصل تعكس قيم العدالة والمساواة. إن ضمان وصول المعلومات المتعلقة بالفرص والترقيات والجوائز للجميع بإنصاف هو أقصر طريق لبناء الثقة التي تدفع الموظف لبذل أقصى طاقاته.
5. **تفعيل التواصل الأفقي بين الأقسام:** يُوصى بخلق منصات تواصل مشتركة تكسر "العزلة المعرفية" بين التخصصات المختلفة، مما يشجع على ظهور فرق عمل عابرة للتخصصات، وهو ما يعزز من مكانة الجامعة وابتكارها العلمي.
6. **الاستخدام الذكي لوسائل التواصل الرقمي:** يجب على المؤسسات تنظيم تدفق المعلومات الرقمية بحيث تكون هادفة ومختصرة، مع الحفاظ على "اللقاءات الوجيهة" في القضايا الجوهرية، لضمان عدم فقدان البعد الإنساني الذي تبني من خلاله الثقة العميقة.

مقترحات لبحوث مستقبلية

في ضوء ما تناوله هذا البحث من تحليل نظري ونوعي للعلاقة بين التواصل والقيادة والثقة والانغماس الوظيفي، يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية في المجالات التالية لتوسيع الرؤية المعرفية:

1. **دراسات مقارنة بين القطاعات:** إجراء دراسة تقارن بين أثر التواصل القيادي في المؤسسات الأكاديمية الحكومية والمؤسسات الأكاديمية الخاصة، للوقوف على اختلاف مستويات الثقة التنظيمية تبعاً لطبيعة البيئة الإدارية.
2. **التواصل الرقمي والذكاء الاصطناعي:** بحث أثر استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والمنصات الرقمية الحديثة في جودة التواصل الداخلي، وكيف يمكن لهذه التقنيات أن تعزز أو تضعف "الثقة الإنسانية" بين القائد والمرؤوسين.
3. **دراسة المتغيرات الوسيطة الأخرى:** استقصاء دور متغيرات نفسية أخرى غير الثقة، مثل "التمكين الإداري" أو "الروح المعنوية"، كعوامل وسيطة بين التواصل الفعال والأداء المتميز لفرق العمل.
4. **إدارة الأزمات والقيادة الاتصالية:** إجراء بحث متخصص حول "دور التواصل القيادي في استعادة الثقة التنظيمية بعد الأزمات"، وبحث الاستراتيجيات الاتصالية التي يمكن أن يستخدمها القادة لإعادة دمج الموظفين المنفصلين وظيفياً.
5. **أثر التواصل العابر للثقافات:** في ظل وجود كوادرات أكاديمية من جنسيات وثقافات متعددة داخل الجامعات، يُقترح دراسة "تحديات التواصل الثقافي وأثرها على بناء الثقة التنظيمية والتماسك داخل فرق العمل".

الفصل السابع المراجع

المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت. (2019). *مهارات التواصل الفعال: استراتيجيات بناء الجسور الإنسانية في المنظمات*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- بدر، سالم. (2020). *القيادة الإدارية والنكاء العاطفي: مدخل لبناء الثقة التنظيمية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد. (2018). *إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة*. عمان: دار الإثراء للنشر والتوزيع.
- العدلي، يوسف. (2021). *السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس والتطبيقات*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- القحطاني، سالم. (2017). *القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي الحديث في الجامعات السعودية*. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- ماهر، أحمد. (2016). *القيادة: كيف تضبط دفة المنظمة؟*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

المراجع الأجنبية

- **Goleman, D.** (2020). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- **Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.** (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- **Northouse, P. G.** (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- **Robbins, S. P., & Judge, T. A.** (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- **Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B.** (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- **Yukl, G.** (2019). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.