

الاتصال التنظيمي لدى موظفي وزارة
التعليم العالي والبحث العلمي

ا.م.د سوسن عبد علي

sawsanabdali@coart.uobaghdad.edu.iq

حيدر صادق علي

haidar.ali1801c@coart.uobaghdad.edu.iq

كلية الآداب - قسم علم النفس

الاتصال التنظيمي لدى موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ا.م.د سوسن عبد علي

حيدر صادق علي

مستخلص البحث:

يعد موضوع الاتصال التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً في مجال علم النفس الإداري والتنظيمي لغرض دراسة سلوك العاملين في المؤسسات على اختلاف شخصياتهم وطبيعة عملهم. فضعف الاتصال بين الموظفين في المؤسسات يقلل من مشاركتهم والتزامهم داخلها واتخاذهم للقرارات المهمة في تطوير طبيعة عملهم. وقد هدف البحث التعرف على الاتصال التنظيمي لدى الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وكذلك التعرف على الفروق في الاتصال التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، انثى)، ولتحقيق أهداف هذا البحث تم اختيار عينة عشوائية ذات التوزيع المتناسب من الذكور والإناث من موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بلغ عددها (400) موظفاً وموظفة يتوزعون بواقع (145) موظفاً ويمثلون نسبة 36%، وبلغ عدد الإناث (255) موظفة ويمثلن نسبة 64% من عينة البحث على وفق متغير الجنس (ذكور، إناث). وتم إعداد أداة البحث بالاعتماد على نظرية النظام التعاوني لبرنارد 1968 وقد توصل البحث إلى النتائج التالية: يوجد لدى موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي اتصال تنظيمي، لا يوجد فرق ذات دلالة احصائية في متغير الجنس بين الذكور والإناث في الاتصال التنظيمي.

خرج البحث بمجموعة من التوصيات منها توجيه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قسم البحث والتطوير إقامة ورش عمل وندوات مستمرة لتدريب كوادرها الوظيفية بشكل أوسع لتنمية قدراتهم الإدارية

واقترحت إجراء دراسة بين الاتصال التنظيمي وبعض المتغيرات مثل التفاعل الاجتماعي والسلوك الجمعي وتنمية الإبداع

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، موظفي وزارة التعليم العالي

Organizational communication among employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research

Assistant Professor Dr. Sawsan Abdel Ali
College of Arts - Department of Psychology
researcher Haider Sadiq Ali
College of Arts - Department of Psychology

Abstract

Comparison to experience: The topic of organizational communication is one of the topics that has received great attention in the field of administrative and organizational psychology for the purpose of studying the behavior of workers in organizations regardless of their personalities and the nature of their work. Poor communication between employees in institutions reduces their participation and commitment within them and their making of important decisions in developing the nature of their work.

The research aimed to identify the level of organizational communication among employees in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. As well as identifying differences in organizational communication according to the variable of gender (male, female). To achieve the objectives of this research, a random sample with a proportional distribution of males and females from the employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research was selected, and its number reached (400) male and female employees. They are distributed among (145) employees, representing 36%, and the number of female employees reached (255), representing 64% of the research sample, according to the gender variable (males, females). The research tool was prepared based on the cooperative system theory of Bernard 1968. The research reached the following results: The employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research have organizational communication. There is no statistically significant difference in the gender variable between males and females in .organizational communication

The research came out with a set of recommendations, including directing the Ministry of Higher Education and Scientific Research to the Research and Development Department to hold ongoing workshops and seminars to train its functional cadres more broadly to develop their administrative .capabilities

She suggested conducting a study between organizational communication and some variables such as social interaction, collective behavior, and creativity development

Keywords: organizational communication, employees of the Ministry of Higher Education

مشكلة البحث:

يواجه الموظفون اثناء العمل الوظيفي الكثير من الاحداث والصعوبات والمشاكل، فمنهم من يكونون كثير الاتصال داخل المؤسسة سواء فيما بينهم وبين مرؤوسيهم او مع المراجعين، ومنهم من يكونون قليلي الاتصال مع الاخرين وهذا يولد مشاكل أكثر وردود أفعال سلبية تؤثر على سلوكهم داخل المؤسسة ضمن نطاق عملهم. كالدراسة التي قامت بها شركة تور واتسن 2012 (Towers Watson 2012) التي توصلت الى ان ضعف الاتصال الداخلي بين الموظفين يقلل من مشاركتهم والتزامهم في العمل داخل المؤسسة وفي اتخاذ القرارات المهمة المطلوبة منهم Towers (Watson,2012,p.2).

وقد أصبح الاتصال التنظيمي في الوقت الحاضر أكثر تعقيداً من ذي قبل نتيجة تطور المجتمعات والتحضر والدخول إلى عالم التكنولوجيا والانترنت الذي يشهده العالم اليوم وهذا ما تؤيده دراسة حجاج واخرون (2014) التي اشارت الى ان التطور التكنولوجي والانفجار المعرفي جعل من الاتصال التنظيمي أكثر تعقيداً من ذي قبل (حجاج واخرون،2014، ص10).

وعلى الرغم من اهتمام الباحثان مثل الرفين وجوفمان (Erving Goffman) في مجال علم النفس بمشكلة الاتصال التنظيمي بشكل كبير وادراكهم لأهميته في جميع المؤسسات سواء اكانت في القطاع الحكومي او الخاص. الا ان أي خلل في الاتصال بين افراد المؤسسة سوف يؤدي الى حدوث مشكلات كثيرة بين افرادها واعاقه تحقيق أهدافها. (Goffman,1961,p105)

فالحد من الاتصال التنظيمي بمجاليه الرسمي وغير الرسمي يؤدي الى عرقلة أهداف المؤسسة، ويسبب المشاكل النفسية والاجتماعية والتنظيمية لأفرادها. فالمشكلات النفسية تتمثل بجعل الافراد يختلفون في احكامهم على الأشياء وبالتالي يؤثر على فهمهم لعملية الاتصال وسلوكهم التنظيمي، اما بالنسبة للمشكلات

الاجتماعية فضعف الاتصال يؤدي الى التأثير على التنشئة الاجتماعية للأفراد وبيئتهم وعلى قيمهم ومعاييرهم ومعتقداتهم، اما المشكلات التنظيمية فتبرز من خلال السلوك التنظيمي المتمثل في عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب وضعف الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسة والتداخل بين التنفيذ (المغربي، 2004، ص 241-242).

اذ ان أسلوب الاتصال التنظيمي المستخدم من قبل المؤسسة ينعكس على النمط الإداري الذي يتبناه الرؤساء فيها ويشمل على نوعين من أنواع الاتصال هما: (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي) وأن اي ضعف في هذا النظام يعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل عملية التطوير وشلل في نظم الاتصالات وتبادل المعلومات (نوفل، 1979، ص 31).

اذ توصلت نتائج دراسة زروق وياسمينه (2009) وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والاحترق النفسي وتأثير ذلك على الروح المعنوية والاحساس بالضغط، فالالاتصال التنظيمي غير الفعال يجعل الموظف غير قادر على بناء علاقات إنسانية جيدة قائمة على الفهم المشترك بينه وبين الرؤساء ويشعر حينها بتدني الروح المعنوية والتعرض للضغوط النفسية والمهنية التي قد تصل الى درجة الاحتراق النفسي لديه (زروق وياسمينه، 2009، ص 142-143).

ونظراً لأهمية عينة البحث المتمثلة بالموظفين العاملين في وزارة التعليم العالي العراقية والتي هدفها تحقيق التطور في قطاع التعليم العالي في البلاد، والمساهمة في وضع استراتيجية لتحقيق رصانة وتحسين النظام التعليمي العالي وتحديد الأهداف والسياسات التي تساعد في تطوير المؤسسات التعليمية وتعزيز جودة التعليم والبحث العلمي هي الأخرى، وكباقي المؤسسات الحكومية قد تعاني من مشكلة الاتصال التنظيمي مما جعل الباحثون ان يهتموا بهذه الفئة ودراستها باعتبارها من الفئات المهمة التي تنتمي الى مؤسسة رفيعة المستوى في المجتمع العراقي .

يتبين مما سبق ان مشكلة البحث قد ركزت على متغير الاتصال التنظيمي في تأثيره على الفرد في المجالين الرسمي وغير الرسمي ودوره في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدافع في الحفاظ على بقاءها ورفقيها.

لذا ركزت مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الآتي: هل يمتلك الموظفون في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاتصال التنظيمي؟

ثانياً: أهمية البحث

يعد الاتصال التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماماً واسعاً من الباحثين والمختصين مثل (تشستر برنارد وايفان وولمان ولي جونسون) في السلوك الانساني عموماً والسلوك التنظيمي والإدارة خصوصاً، وله آثار ايجابية على الأداء التنظيمي والنجاح في العمل. وتظهر أهمية هذا الاتصال في جميع المؤسسات سواء كانت حكومية او أهلية لاجابة تلك المؤسسات الى نظام متطور يتوافق مع التقدم الحاصل في الانظمة التكنولوجية وعالم الاتصالات لكونه طريق لتحقيق اهداف ونجاح المؤسسة.

ويعد تشستر برنارد (Chester Barnard,1968) أول الكتاب الذين أهتموا بالاتصال التنظيمي في المنظمات الاقتصادية الكبيرة ، وقد نظر إلى الاتصال التنظيمي كوسيلة يرتبط بواسطتها أفراد المنظمة مع بعضهم البعض من أجل تحقيق هدف أساسي معين و لا زال هذا المفهوم يكون الوظيفة الأساسية لعملية الاتصال فلا يمكن لنشاط جماعة أن يأخذ مكانته دون تبادل المعلومات الضرورية. وقد اشار الى ان الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي مؤسسة تتطلب التنسيق بين الجانب الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص المناسبين (Hafsi, 1990,p.221).

والاتصال التنظيمي الفعال Effective organizational communication أمراً بالغ الأهمية لنجاح أي مؤسسة، لأنه يسهل مشاركة المعلومات والأفكار، ويعزز التعاون والعمل الجماعي، ويمكن المؤسسة من التكيف مع الظروف والتحديات المتغيرة، كما يلعب دوراً حيوياً في بناء العلاقات والحفاظ عليها داخل وخارج المؤسسة بما في ذلك علاقاتها

مع المؤسسة ————— ات الاخرى
(Rajhans, 2012, p. 81).

بالإضافة إلى ذلك اشارت دراسة كارر واخرون (2015) إلى أن الاتصال التنظيمي الفعال يمكن أن يحسن الرضا الوظيفي والاستقرار الانفعالي للموظفين Carr & (et al., 2015, p. 46).

كذلك فإن الاتصال التنظيمي يمكن أن يقلل من العزلة الاجتماعية والشعور بالوحدة بين الموظفين، مما يمكن أن يساهم في تحسين الصحة النفسية وكذلك انتاجيتهم Wright, (2005, p.123).

وعلاوة على ذلك، أشار كاسبر واخرون (Kasper&et al., 2001) أن الاتصال التنظيمي يمكن أن يحسن الثقة والتعاون داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين نتائج الصحة النفسية (Kasper&et al., 2001, p.235).

ولأهمية الاتصال التنظيمي تم دراسته على مستويات مختلفة، بما في ذلك الاتصال بين الافراد (فردياً)، والاتصال الجماعي. اذ يركز الاتصال بين الافراد على الاتصال بين الافراد داخل المؤسسة، مثل اتصال المدراء والموظفين أو بين الزملاء مع بعضهم البعض (Singh, 2014, p. 36). بينما يركز الاتصال الجماعي على التواصل داخل مجموعات أو فرق صغيرة، اما الاتصال التنظيمي فيركز على التواصل داخل المؤسسة ككل وبين المؤسسة وأصحاب المصلحة الخارجيين (Cooren & et al., 2011, p. 1149).

وقد اشار كارثير واخرون (Kantar & et al., 2014) أن الاتصال الجيد داخل المؤسسة يمكن أن يكون ذا أهمية ويقلل من مستويات التوتر والقلق لدى الموظفين (Kantar & et al.,2014,p.87-102).

ولأهمية الاتصال التنظيمي تمت دراسته مع متغيرات اخرى مثل مناخ الاتصال communication climate، والذي يشير إلى البيئة الشاملة وجودة الاتصال داخل المؤسسة. يتميز مناخ الاتصال الإيجابي بالاتصال المفتوح والصادق والاحترام المتبادل بين الافراد، بينما يتميز مناخ الاتصال السلبي بالدفاع والصراع وانعدام الثقة و يمكن أن يكون لمناخ الاتصال تأثير كبير على الأداء التنظيمي ورضا الموظفين، حيث أنه يؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها الناس مع بعضهم البعض وكيف يرون المؤسسة (Boster & et al, 1986, pp. 83-84).

ويرى عشوي ان الاتصال الذي يحدث ضمن المؤسسة ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين او أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات (عشوي، 1992، ص141).

وفي معظم الاحيان تتوقف الحالة المعنوية والعلاقات الإنسانية في مختلف المستويات التنظيمية على فاعلية كفاءة الاتصال داخل المؤسسة لذا فان ضمان استمرارية وتطوير المؤسسة هو تحقيق التعاون والتفاعل والانسجام بين مختلف اطرافها، ويرتبط الاتصال التنظيمي مع متغير كفاءة الاتصال التي تشير إلى القدرة على الاتصال بشكل فعال في سياق معين. إذ لا تقتصر كفاءة الاتصال على القدرة على إرسال الرسائل واستلامها فحسب، بل تشمل أيضاً القدرة على التكيف مع المجتمعات المختلفة (Wright et al, 2013, p. 41).

بالإضافة إلى ذلك، يشير إلى أن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً مهماً في تعزيز الصحة النفسية لدى للموظفين، لا سيما فيما يتعلق بخلق بيئة عمل صحية وداعمة للفرد. اذ ان العلاقة بين الاتصال التنظيمي والصحة النفسية تتم من خلال الاستخدام الفعال للاتصال والذي يرتبط بمجموعة من الوعود والالتزامات التنظيمية الحقيقية، بالإضافة إلى تبادل أكثر إنصافاً وتأثيراً أكثر إيجابية للسياسات والممارسات التي تتخذها المؤسسة على مواقف الموظفين وسلوكهم (Guest & Conway, 2002, p.22).

توصلت دراسة (بوعطيط، 2008) إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الافراد باعتبار أن لهم دور كبير في أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة، ولقد جاءت نتائج الدراسة الى وجود نمطين من الاتصال النازل والصاعد داخل المؤسسة وانسياب الاتصال بين الإدارة والافراد. كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي

(بوعطيط، 2008، ص146).

وتبرز الأهمية النظرية من خلال النقاط الآتية:

1- ان دراسة الاتصال تحظى بأهمية ومسؤولية كبيرة تعكس طموحات وتطلعات الباحثان في جمع المادة العلمية التي يمكن الافادة منها كحقل معرفي وإضافة جديدة للمعرفة النظرية يضاف الى المادة النظرية التي توصل اليها الباحثين الذين سبقونا في هذا المجال.

2- اعتماد المنهج الوصفي سيثري المعرفة العلمية في مجال الاتصال التنظيمي.

بينما تبرز الأهمية التطبيقية من خلال النقاط الآتية:

1. عن طريق اعداد المقياس الموضوعي للمتغير والتي يمكن الافادة منها في التعرف على قياس متغير البحث الأساسي وهو الاتصال التنظيمي
2. ان النتائج التي سوف يتم التوصل اليها يمكن الافادة منها من قبل الباحثين والقائمين على دراسة هذا المتغير في مجال العمل والوظيفة في القطاع الخاص
3. ان نتائج هذا البحث سوف تفسح المجال لأجراء دراسات مستقبلية تتخذ من البحث الحالي منطلقاً لها خصوصاً في مجال علم النفس التنظيمي وعلم نفس العمل والادارة.

ثالثاً: اهداف البحث

يستهدف البحث الحالي التعرف على:

- 1-الاتصال التنظيمي لدى موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 2-دلالة الفروق في الاتصال التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، انثى) لدى موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

رابعاً: حدود البحث:

تقتصر حدود البحث الحالي على موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مقر الوزارة من (الذكور والاناث) في مدينة بغداد للعام 2023م.
خامساً: تحديد المصطلحات:

أولاً: الاتصال التنظيمي Organizational Communication:

مصطلح الاتصال مشتق من الكلمة اللاتينية "التواصل Communicare"، والتي تعني "المشاركة" أو "التشارك" (Ojebuyi & Amusa, 2013, p.1-26)، اما مصطلح التنظيمي فهو مشتق من الكلمة اليونانية "Organon" والتي تعني "أداة" يعطي الجمع بين هذين المصطلحين فهماً واسعاً لمفهوم الاتصال التنظيمي: "الذي يعني مشاركة المعلومات والأفكار والرسائل داخل هيكل أو نظام منظم" (Torp, 2018, p.1-5).

وقد عرف الاتصال التنظيمي من قبل:

–برنارد **Barnard,1968** " بانه نظام تعاوني متكامل يشمل الجوانب النفسية والاجتماعية والبيولوجية التي تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمؤسسة وتحقيق أهدافها " (Chester Barnard,1968, p.11)

وقد اعتمد الباحثان على هذا التعريف النظري والمجالات التي انبثقت من نظريته هما:
(الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي).

اما التعريف الاجرائي (الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب اثناء اجابته على مقياس الاتصال التنظيمي المعد لهذا الغرض).

الإطار النظري

يعد الاتصال التنظيمي من المفاهيم المهمة التي حظيت باهتمام نظريات علم النفس والعلاقات العامة وإدارة الأعمال. وتتركز نظريات الاتصال التنظيمي حول دراسة التفاعلات بين الأفراد داخل المؤسسات وكيفية تأثيرها على الأداء والإنتاجية والرضا عن العمل. وتشمل على العديد من النظريات مثل نظريات الاتصال التنظيمي الكلاسيكية

(نظرية البيئة المؤسسية، نموذج البناء الاجتماعي، ونظرية التبادلية الاتصالية، ونظرية النظام التعاوني).

وقد قدم العديد من الباحثين دراسات مهمة في هذا المجال. وتحاول هذه النظريات توضيح كيف يمكن تحسين الاتصالات داخل المؤسسات وتحسين أداء المؤسسات والافراد، وتحقيق أهداف المؤسسات بشكل أفضل (Keyton, 2017, p. 507).

نظرية النظام التعاوني (Theory of Cooperative System 1968) (النظرية المتبناة)

يعد تشيستر برنارد **Chester Barnard 1968** عالماً امريكياً ومؤلفاً معروفاً بإسهاماته في النظريات التنظيمية والإدارية التي تستند إلى بعض المفاهيم الهيكلية للتنظيم والتعاون مثل: (التنظيم الرسمي وغير الرسمي) وقد ظهرت أفكار هذه النظرية (نظرية النظام التعاوني) في كتابه "وظائف السلطة التنفيذية **The Functions of the Executive**" عام (1968) (Nikezić et al., 2016, p. 127). التي شكلت اسهاماً كبيراً في فهم كيفية تحقيق التعاون والعمل الجماعي واعتبرت العوامل الاجتماعية والاتصال بين الافراد جوانب أساسية لتحقيق الأهداف المشتركة داخل المؤسسات و توفير بيئة داعمة للتعاون وتحفيز الافراد كجزء أساسي من النظرية وهذه النظرية تعد كأحد النظريات المرجعية في مجال الإدارة والتنظيم حتى يومنا هذا ولا تزال نظرية برنارد حتى وقتنا الحاضر قيمة للغاية ومناسبة لفهم طبيعة المؤسسة بشكل افضل (Bernard, 1968, pp. 46-65).

وقد ركزت نظرية برنارد للاتصال التنظيمي حول مفهوم "النظام التعاوني **Cooperative System**" وهو النظام الذي يتصرف فيه الافراد بعقلانية باسم الهدف المشترك (Levitt & March, 1995)، أما التعاون هو العملية الإبداعية التي لا غنى عنها للأفراد. وهذه الأنظمة تعد قوى مؤثرة على العمل الفردي منها القوة التي تعترم تسهيل التعاون والأخرى التي تعترم الحفاظ على التعاون فقد يحاول الفرد متابعة العمل بمفرده او

مع الآخرين الذين يعملون معه على نفس العمل من خلال التفاعل الذي يمكنهم من تحقيق الهدف بشكل أسرع (Levitt & March, 1995, pp. 11-37).
لذا فهو عبارة عن انسجام بين العوامل الفيزيائية والبيولوجية والاجتماعية لإنتاج نظام متكامل في هيكل فعال خاص ونظراً للتغير البيئي يقوم النظام التعاوني بتحديث ادواته الخاصة مثل أصحاب القرار والمؤسسات التنفيذية وترقيتها، ففعالية هذا النظام لا تعتمد على النشاط الفردي في الأساس بل على النظام ككل ولاستمرارية هذا النظام يجب تحقيق المستوى الذي ينجز به الافراد حاجاتهم ويلبون دوافعهم (Bernard, 1968, p. 65).
وقد أشار برنارد الى فكرة تحقيق التوازن بين الفرد والمنظمة التي ينتمي اليها اذ اكد على ثلاثة عوامل أساسية كمكونات للنظام التعاوني (فيزيائية وبيولوجية واجتماعية) وكالاتي:

اولاً: ان الفرد يعد كيان مادي مستقل وقد يرتبط مع كيانات مادية أخرى.
ثانياً: الجسد لا يعد ككائن حي ما لم يمتلك القدرة على الانسجام والتعايش لتحقيق التوازن الداخلي والديمومة
ثالثاً: الطبيعة الإنسانية تتطلب وجود علاقات اجتماعية بين افرادها فالإنسان كيان له ارتباطات مختلفة ونشاطات مع الآخرين وتتباين هذه النشاطات من انسان الى اخر وعملية التفاعل بين الكائنات البشرية يؤدي الى تطور وجودها الاجتماعي وتصبح أكثر رقياً عن سائر الكائنات الحية (Bernard, 1968, p. 22-45).
وقد تناول برنارد عدة جوانب مختلفة في نظريته في مجال العلوم التنظيمية كالاتي:

1- الجانب النفسي

يعد الجانب النفسي عنصراً هاماً في نظرية التعاون الاجتماعي حيث يركز برنارد على تأثير العوامل النفسية على التعاون والعمل الجماعي في المؤسسات والذي يشمل (المحفزات النفسية، الانتماء والهوية المشتركة، الثقة والتفاعل الاجتماعي، الرضا النفسي والمشاركة)

- المحفزات النفسية: يرى برنارد أن تلبية الاحتياجات النفسية للأفراد والتعاون الفعال فيما بينهم يعد عامل رئيسي في تعزيز المشاركة والنشاط الذاتي والانخراط مع الأفراد بالتالي، يجب على المؤسسة أن توفر المحفزات المناسبة مثل المكافآت والتقدير والفرص للنمو الشخصي والتطوير المهني.
- الانتماء والهوية المشتركة: يرى برنارد بأن الانتماء إلى المؤسسة والتعرف على الحالة النفسية لأفرادها هو جزء مهم من التعاون الاجتماعي. لذا يجب أن يشعر الأفراد بالانتماء والاندماج في المجموعة وأن يتم تعزيز الهوية المشتركة للفريق.
- الثقة والتفاعل الاجتماعي: يؤثر الجانب النفسي في بناء الثقة والتواصل الفعال بين الأفراد. يجب أن يتم تطوير الثقة بين الأعضاء وتعزيز التفاعل الاجتماعي من خلال توفير بيئة داعمة واحترام المشاعر والآراء والتواصل الايجابي.
- الرضا النفسي والمشاركة: يشدد برنارد على أهمية تحقيق الرضا النفسي للأفراد في المنظمة، عندما يكون الفرد راضياً عن عمله وبيئته المهنية، فإنه يصبح أكثر استعداداً للمشاركة والتعاون. (Edmondson.,1999, pp.350-383).

2- الجانب الاجتماعي

- الجانب الاجتماعي والعمل التعاوني يشكلان اساساً في نظرية النظام التعاوني. يهدف إلى تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين أفراد المنظمة وبين الفرق والأقسام المختلفة والذي يشمل (التفاعل والتعاون، الثقة والاحترام، التناغم والتكامل، المشاركة وصنع القرار).
- التفاعل والتعاون: ويعني به قدرة الأفراد على التفاعل والتعاون مع بعضهم البعض ويشكل جزءاً أساسياً من النظرية. يجب أن يكون هناك تبادل للأفكار والمعلومات والخبرات بين الأفراد وفرق العمل، ويجب أن يتم تشجيع العمل الجماعي والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.

- **الثقة والاحترام:** أن الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد امرأ حاسماً في بناء بيئة عمل تعاونية. لذا يجب أن يتم تعزيز ثقة الأفراد في قدرات بعضهم البعض وتقدير الآراء والمساهمات الفردية.
- **التناغم والتكامل:** يهدف برنارد إلى تحقيق التناغم والتكامل بين أفراد المنظمة وبين الفرق المختلفة، لذا يجب أن يتم تحقيق التوافق والتوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة العامة، وتعزيز التكامل بين الأقسام والوحدات المختلفة من خلال التفاعل والتعاون بين أفرادها.
- **المشاركة وصنع القرار:** يشجع برنارد على مشاركة الأفراد في صنع القرارات المهمة. ويعتقد أن المشاركة في صنع القرار يؤدي إلى شعور بالانتماء والمسؤولية.
(Hackman & Oldham, 1976, pp. 250-279)

3- الجانب التنظيمي

- يركز هذا الجانب على فهم وتحليل التفاعلات والعلاقات داخل المؤسسات وكيفية تأثيرها على سلوك المؤسسة وأدائها، والذي يشمل (الهيكل التنظيمي والعلاقات الداخلية والقيادة والثقافة التنظيمية).
- **الهيكل التنظيمي:** تعد تنظيمات برنارد أنظمة اجتماعية معقدة، وتعمل على تحقيق الأهداف من خلال تنظيم الموارد المتاحة، وتوجيه الأعمال، وتحديد السلطات، والمسؤوليات. لذا يتم تنظيم الأفراد في الوحدات الإدارية المختلفة بحسب التدرج الوظيفي.
 - **العلاقات الداخلية:** تؤكد النظرية على أهمية التواصل والتعاون بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة حيث يتم بناء العلاقات الداخلية بناءً على التعاون وتبادل المعلومات والموارد وتعزيز التفاهم والثقة بين الأعضاء.
 - **القيادة:** هي عنصراً حاسماً في بناء وصيانة النظام الاجتماعي للمؤسسة. لذا يتعين على القادة الفعالين أن يكونوا قادرين على بناء الثقة وتوجيه الأعضاء نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

- **الثقافة التنظيمية:** تشدد على أهمية تحديد سلوك الأفراد وتوجيههم. ويتم تشكيلها من خلال المبادئ والقيم والمعتقدات (Scott,2003, p.292).
وقد أشار برنارد الى أن المؤسسات مبنية على أساس التعاون الاجتماعي بين الأفراد، فالاتصال ضروري في الحفاظ على هذه المؤسسات والى تعزيز هذا التعاون.
وقد عرف برنارد "المؤسسة **organization** " هي نظام من الأنشطة او الافراد المنسقة بوعي يتكون من فردين او أكثر لغرض مشترك وهي أحد الأنظمة التي يتكون منها النظام التعاوني (Bernard,1968,p.73). وهي النظام المسؤول عن إدارة التعاون بين الافراد، وتتألف من مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الافراد والتي تتضمن الوظائف الإدارية والتنظيمية لجميع أنواع الأنشطة التعاونية بين الافراد (Iino, 1991, p.131).
وقد أشار في نظريته الى أهمية السلطة التنفيذية في النظام التعاوني في تخصيص الموارد

وتوزيع الأنشطة داخل المؤسسة وهي ذات طابع رسمي في الاتصال التنظيمي ويجب ان يتقبلها جميع افراد النظام التعاوني ووفقا لبرنارد ان الافراد يمكنهم ممارسة السلطة عندما يتصرفون بشكل رسمي داخل المؤسسة وتتمثل وظائفها في صياغة وتحديد اهداف المؤسسة او تغيير الغرض التنظيمي منها (Bernard,1968,p.206).

ولهذه السلطة عامل أساسي في تحقيق التعاون وهو القيادة والعامل الاستراتيجي في التكامل الاجتماعي هو تطوير واختبار القادة وان مدى التعاون ونجاحه دليل على ان السلطة التنفيذية متطورة بالفعل (Bernard,1968,p.291).

وهناك نوعان من السلطة التنفيذية هما سلطة الموقف وسلطة القيادة ويبقى تحديد السلطة من الفرد إذا قبل الاتصال من السلطة التنفيذية فانه يؤكد سلطته وتعتمد هذه السلطة على كل من الموقف الشخصي التعاوني ونظام الاتصال المتبع (Bernard,1968,p.217).

اما فيما يتعلق بالمنظمة فقد أشار برنارد على انها جهاز من التعاون بين الموظفين وبين جمهور المستهلكين والموردين واعتبرها نظام متكامل وطرح من خلالها التنظيمات

غير الرسمية وعلاقتها مع التنظيمات الرسمية كما عرف الفاعلية بانها تحقيق اهداف المنظمة عن طريق الافراد والإدارة العليا والتنسيق بين اقسامها (السويسي ،2004، ص54)

وقد اشار برنارد على الطرق التي تمكن المدراء من تطوير منظماتهم في الأنظمة الاجتماعية التعاونية مع التركيز على تكامل العمل من خلال الاتصال بين الأهداف والاهتمام الخاص بدافع العامل نحو العمل وقد أكد أن السلطة الإدارية تعتمد على المهارات الوظيفية التي يمتلكها الافراد وليس على الموقع الهرمي للتدرج ضمن المؤسسة. إذ يرى ان الاتصال بين الافراد في المؤسسة هو نوع من السلطة عندما يمكن الفرد من فهم ذلك الاتصال والذي هو لا يتعارض مع هدف المؤسسة الرئيس ويرى أنه متوافق مع مصلحته الشخصية بصورة عامة ويكون الفرد قادراً عقلياً وجسدياً على الامتثال له، أن المؤسسات يجب أن يكون لها هدف واضح أو "هدف مشترك" لضمان أن جميع الأفراد يفهمون ويلتزمون بالأهداف التنظيمية. تلتزم المؤسسات بقنوات الاتصال "الرسمية" و "غير الرسمية"، حيث تلتزم القنوات الرسمية بالتسلسل الهرمي والهيكل التنظيمي المعمول بهما، في حين أن القنوات غير الرسمية تكون أكثر تلقائية ويمكنها تجاوز الخطوط الرسمية للسلطة (Gabor & Mahoney, 2013,pp.13-21).

الاتصال الرسمي وغير الرسمي في المؤسسات.

تُعد دراسات الاتصال الرسمي وغير الرسمي في المؤسسات والتي تبنت أفكار برنارد أساساً مهماً في فهم تطبيقات الاتصال في داخل المؤسسات. وهذه الدراسات عملت على استكشاف القيمة والفوائد المحتملة لكل منهما وتوضيح التفاعلات بينهما. وقد قدمت الدراسات نظرة متعمقة على دور الاتصال الرسمي وغير الرسمي في المؤسسات وساهمت في توسيع فهمنا لتطبيقات برنارد وأفكاره. من خلال فهم التفاعلات بين هذين النوعين من الاتصال، يمكن للمنظمات تعزيز الأداء وتحسين جودة العمل والتعاون بين الأفراد وكالاتي:

1- الاتصال الرسمي في المؤسسة (Formal Communication):

المؤسسات التي تتبع الاتصال الرسمي تعمل على تحقيق أهداف محددة، وتضم أنظمة للاتصال بين الافراد وانظمة للحوافز والمسؤوليات. وقد ناقش بارنارد طبيعة المؤسسة الرسمية كالآتي:

أولاً: اذ اشار إلى أنه من المفيد تمثيل المؤسسة التي تتبع الاتصال الرسمي لأنها في الأساس مجردة وغير مادية، لذا من المفيد فهمها عن طريق ربطها بشيء ملموس. اذ يعتقد الناس على ربط المؤسسة بأفرادها او بموظفيها. يرفض بارنارد فكرة أن المؤسسة هي مجموعة من الأشخاص يسمى "الافراد" ويتبنى بارنارد فكرة أن المؤسسة تتكون من مساهمات الموظفين "النشاطات". ويسمي بارنارد الذين يساهمون في المؤسسة ذات الاتصال الرسمي بـ "المشاركين" على عكس كلمة "الافراد". وهي لا تشمل المشاركين فقط من المدراء والموظفين وانما أيضا المراجعين وأصحاب المصلحة من العملاء.

ثانياً: استخدم بارنارد في نظريته للمؤسسات مجال الجاذبية أو المجال المغناطيسي كتشبيه للمنظمة الرسمية، حيث تتكون المؤسسة من تفاعلات بشرية مركزية ولا تحتوي على أي مكونات، وتعتمد على الطاقات الموجودة لدى الأشخاص الذين يعملون بها (Bernard,1968,p.112).

ثالثاً: من المهم معرفة المساهمات المقدمة للمؤسسة، حيث تصبح المساهمات ملكاً للمؤسسة بمجرد تقديمها. وعلى الرغم من أن المساهمات تأتي من الأفراد المختلفين، يتم تنسيقها بشكل مركزي في المؤسسة الرسمية، مما يجعل الجوانب البارزة للمنظمة غير شخصية وتكتسب استقلاليتها بطريقة مختلفة عن مساهميتها.

رابعاً: المؤسسة التي تتبع النظام الرسمي هو نظام موحد، لذا فإنه من المفيد فهم الخصائص العامة لهذا النظام (Bernard,1968,p.113).

وقد اشار بارنارد الى إن "النظام هو شيء يجب التعامل معه ككل وان كل جزء منه متصل بالجزء الاخر وهي مترابطة ومتعاونة ومتشاركة". وان أي تغيير في أي جزء يسبب تغيرا في الكل. وبالتالي يعد (بارنارد) المؤسسة الرسمية نظام مستقل، فالالاتصال

الرسمي هو الذي يتبع قنوات رسمية وأساليب محددة في المؤسسة، مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات المقررة مسبقاً، ويعتمد الاتصال الرسمي على القيادة والهيكل التنظيمي، حيث تتم إعادة توجيهه من الإدارة إلى الموظفين ومن ثم إلى المستوى التنفيذي الأدنى (Gabor & Mahoney, 2013 p.3-4).

2- الاتصال غير الرسمي في المؤسسة (Formal communication): يشير إلى تلك القنوات التي لا تتبع الهيكل التنظيمي المحدد في المؤسسة ويمكن أن تتضمن النقاشات الطارئة والمحادثات العرضية فقد اشار بارنارد (1968) إلى أن هذا النوع من الاتصال يمثل مجموعة من الاتصالات والتفاعلات الشخصية والتجمعات المرتبط بها الافراد ويمكن ان تكون ردود الأفعال فيها لا واعية وهو يركز على أهمية تبادل المعلومات والتفاعل داخل المؤسسة. (Bernard,1968, pp.115-116).

وقد اكتشفت بعض هذه الدراسات كيف يمكن للاتصال غير الرسمي أن يسهم في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين الأفراد داخل المنظمات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي (بوسعي وآخرون، 2016، ص78). بينما قامت دراسات أخرى بتحليل تأثير الهيكل التنظيمي على جودة الاتصال غير الرسمي، مع التوصية بتبني هياكل مسطحة لتعزيز الاتصال الأفقي والرأسي (Lai, 2016, p. 328).

كما ان التطور التكنولوجي كان له أثر أيضاً على الاتصال غير الرسمي في المؤسسات. تبحث بعض الدراسات في كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين هذا النوع من الاتصال وتعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين (بركات، 2023، ص241).

تشير دراسة ايركن (Ergen, 2010) إلى العوامل التي تؤثر على تبني الاتصال غير الرسمي في المؤسسات وتوفر توجيهات حول كيفية التعامل مع الموارد المحدودة للاتصال، ويساهم البحث الحالي بفهم أفضل للتحديات المرتبطة بإدارة الاتصال الرسمي وغير الرسمي وتحسين القرارات الإدارية المتعلقة بهما (Ergen, 2010, pp.8-9).

منهج البحث

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، لكونه المنهج الذي يعمل على جمع البيانات من عدد من المتغيرات والتعبير عنها بشكل كمي (ملحم، 2000، ص 350). ولتحقيق اهداف البحث الحالي كان لابد من تحديد مجتمع بحثه، واختيار عينة ممثلة لذلك المجتمع واعداد أدوات تتصف بالصدق والثبات والموضوعية تتناسب مع ثقافة عينة البحث المتمثلة بالموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من أجل تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً.

مجتمع البحث

مجتمع البحث يمثل مجموعة من العناصر الكلية التي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج بحثه عليها (عودة والخليلي، 1988، ص 15). تمت الموافقة على تزويد الباحثان بأعداد الموظفين العاملين في اقسام وزارة التعليم العالي في مدينة بغداد بشكل عام والبالغ عددهم (2214) موظفاً وموظفة للعام 2022-2023 والذين يتوزعون بواقع (803) من الذكور ويمثلون نسبة 36% من مجتمع البحث، و(1411) من الاناث ويمثلن نسبة 64% من مجتمع البحث، وكما مبين في الجدول (1).

الجدول (1)

اعداد الموظفين العاملين في اقسام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على وفق متغير

الجنس

الجنس		وزارة التعليم العالي
803	ذكور	اعداد الموظفين في اقسام وزارة التعليم العالي بمدينة بغداد
1411	اناث	
2214		المجموع

عينة البحث

عينة البحث هي جزءاً من مجتمع البحث تمثل خصائص ذلك المجتمع (داوود وعبد الرحمن، 1990، ص 87). وقد تألفت عينة البحث الحالي من (400)

الاتصال التنظيمي لدى موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

موظفاً وموظفة موزعين على اقسام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مدينة بغداد وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ذات التوزيع المتناسب. وقد بلغ عدد الذكور (145) موظفاً ويمثلون نسبة 36% من عينة البحث، وبلغ عدد الإناث (255) موظفة ويمثلن نسبة 64% من عينة البحث على وفق متغير الجنس (ذكور، اناث). والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

توزيع عينة البحث على وفق متغير الجنس

الجنس		وزارة التعليم العالي
145	ذكور	اعداد الموظفين في اقسام وزارة التعليم العالي بمدينة بغداد
255	اناث	
400		المجموع

مقياس الاتصال التنظيمي

تحديد وجمع فقرات المقياس:

لغرض تحديد وجمع فقرات مقياس الاتصال التنظيمي تم الرجوع والاستعانة بالأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث اذ قام الباحثان بأعداد مقياس الاتصال التنظيمي بالاعتماد على نصوص نظرية النظام التعاوني (برنارد، 1968) الذي عرف الاتصال التنظيمي بانه: " نظام تعاوني متكامل يشمل الجوانب النفسية والاجتماعية والبيولوجية التي تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية والغير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمؤسسة وتحقيق أهدافها " Barnard, (1968, pp.3-290).

وقد قسم الاتصال التنظيمي الى مجالين (الاتصال التنظيمي الرسمي، الاتصال التنظيمي غير رسمي) بالإضافة الى ذلك تمت الاستفادة من بعض المقاييس السابقة

العربية والأجنبية التي اعتمدت على نفس النظرية مثل: مقياس الاتصال التنظيمي (O'Reilly, 1974) و(بو عطيط، 2008) و (معنصر 2017).

صياغة الفقرات:

من أجل صياغة فقرات مقياس الاتصال التنظيمي، اعتمد الباحثان على مراجعته لبعض المقاييس ذات الصلة بموضوع البحث من الأدبيات السابقة والانتفاع من بعضها، فضلاً عن الإطار النظري المتبنى

وفي ضوء ما تقدم، قام الباحثان بصياغة (41) فقرة لمقياس الاتصال التنظيمي بصيغته الأولية موزعة على مجالين رئيسيين هما:

- الاتصال التنظيمي الرسمي (Formal communication): بلغت عدد فقرات هذا الاتصال (21) فقرة

- الاتصال التنظيمي غير الرسمي (Informal communication): بلغت عدد فقرات هذا الاتصال (20) فقرة وقد استند الباحثان عند صياغة الفقرات على شروط صياغة الفقرات حسب طريقة ليكرت

صلاحية الفقرات:

للتحقق من مدى صلاحية فقرات مقياس الاتصال التنظيمي (الصدق الظاهري) بصيغتها الأولية البالغة (41) فقرة والموزعة على مجالين رئيسيين وتعليماته وبدائله، إذ قام الباحثان بعرضها على (20) محكماً من المختصين في علم النفس والقياس النفسي.

وقد اعتمد الباحثان نسبة الاتفاق بين المحكمين (80%) فأكثر لتحديد صلاحية قبول الفقرة والتي تم اعتمادها في الكثير من الدراسات السابقة، وبعد أن حللت آراء السادة المحكمين بشأن صلاحية فقرات المقياس، تم قبول (39) فقرة لحصولها على نسبة الاتفاق المقبولة، وحذف فقرتان من المقياس لعدم حصولهما على النسبة المقبولة وقد توزعتا على المجالين الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي.

العينة الاستطلاعية:

سعى الباحثان التعرف على مدى وضوح تعليمات المقياس وسهولة فهم الفقرات وتشخيص الغموض فيها وحساب الوقت، فقد تم تطبيق المقياس على (20) موظفاً

وموظفة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتبين للباحث أن التعليمات كانت مفهومة وأن الفقرات كانت واضحة من حيث الصياغة والمعنى، وأن معدل الوقت المستغرق للإجابة تراوح بين (10-12) دقيقة.

تصحيح المقياس:

لتصحيح المقياس وضع الباحثان اربعة بدائل للإجابة وهي: (دائماً، غالباً، احياناً، أبداً) عن كل فقرة من فقرات المقياس عندما تكون بالاتجاه الإيجابي (مع الظاهرة) وتتنوع عليها الأوزان (4، 3، 2، 1) على التوالي. اما الفقرات ذات الاتجاه السلبي (ضد الظاهرة) أخذت الترتيب المعاكس لهذه الأوزان (1، 2، 3، 4) وبذلك تكون اعلى درجة نظرية ممكن ان يحصل عليها المستجيب (156) درجة واقل درجة نظرية ممكن ان يحصل عليها المستجيب (39) درجة اما الوسط النظري للمقياس (97.5).

بعدها تم تحليل الفقرات للحصول على بيانات لحساب القوة التمييزية للفقرات على وفق طريقة المجموعتين المتطرفتين (الموازنة الطرفية) وطريقة الاتساق الداخلي (علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية) وهما إجراءين مناسبين في تحليل الفقرات لأنهما يقدمان أعلى تباين وأكبر حجم ولذلك لجأ الباحثان إلى كلتا الطريقتين في تحليل فقرات مقياس الاتصال التنظيمي.

أ. طريقة المجموعتين المتطرفتين (Extreme groups method)

يتم حساب القوة التمييزية (Discrimination Power) بهذا الأسلوب عن طريق استبعاد الفقرات التي لا تُميز بين المستجيبين والابقاء على الفقرات التي تُميز بين الافراد (Nunnally & Bernstein, 1994, p.443).

وبناءً على الدرجات الكلية التي حصلوا عليها في المقياس تم تحليل كل فقرة من فقرات المقياس باستعمال الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفرق بين متوسطي المجموعة العليا والمجموعة الدنيا (تايلر، 1983، ص 134).

وقد بلغ عدد الاستثمارات لكل مجموعة (108) استمارة. وبهذا بلغ عدد افراد المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا (216) مستجيباً. بعدها تم استخدام معادلة الاختبار التائي (t-

(test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفرق بين متوسطي درجات المجموعة العليا ودرجات المجموعة الدنيا ولكل فقرة من فقرات المقياس وعدت القيمة التائية مؤشرا لتمييز كل فقرة بمقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96).

وقد كانت الفقرات جميعها مميزة في قياس الاتصال التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (214).

ب. علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية:

يُعد ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس مؤشرا لصدق الفقرة ومؤشرا

لاتساق الفقرات في قياسها للظاهرة السلوكية (Allen & Arour, 1993, p.124).

وباستعمال البيانات ذاتها التي اعتمدت في طريقة المجموعتين المتطرفتين تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية له. وعند اختبار دلالة معاملات الارتباط باستعمال الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) اظهرت ان معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائيا عند مقارنتها بالقيمة الجدولية لمعامل الارتباط البالغة (0.098) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (398)

وكانت جميع فقرات المقياس مميزة مؤلفا من (39) فقرة اذ لم يتم حذف أي فقرة منه

ب- مؤشرات الثبات:

تم استخراج معامل الثبات لمقياس الاتصال التنظيمي بطريقتين هما: طريقة

الاختبار - اعادة الاختبار (Test-Retest Method) وبلغ (0.80) ، وبطريقة

الاتساق الداخلي باستعمال معادلة الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وبلغ (0.85) .

وبعد تلك الاجراءات أصبح المقياس يتألف من (39) فقرة بصيغته النهائية

أولاً: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

النتائج التي تم التوصل إليها في البحث الحالي هي كالآتي:

الاتصال التنظيمي لدى موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

1- الاتصال التنظيمي لدى الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط درجات العينة البالغ عددهم (400) موظفاً وموظفة على مقياس الاتصال التنظيمي قد بلغ (102.8975) درجة بانحراف معياري مقداره (12.8522) درجة، بينما كان المتوسط الفرضي للمقياس (97.5) درجة ، وباستعمال الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (8.399) درجة ، وعند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) درجة تبين أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (399)، مما يشير إلى أن أفراد عينة البحث من موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لديهم اتصال تنظيمي، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3)

نتائج الاختبار التائي لمعرفة دلالة الفرق بين الوسط الحسابي لعينة البحث والوسط

الفرضي لمقياس الاتصال التنظيمي

مستوى الدالة (0.05)	القيمة التائية		درجة الحرية	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	1.96	8.399	399	97.5	12.8522	102.897 5	400

- القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (399) تساوي (1.96)

أن النتيجة التي يظهرها الجدول (3) يشير إلى إن الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لديهم الاتصال التنظيمي، وهذا يتسق مع التنظير الذي ورد في نظرية برنارد التي أشارت إلى إن الاتصال التنظيمي يتحقق لدى الأفراد عندما تكون المؤسسات مبنية على أساس التعاون الاجتماعي بين الأفراد، فالإتصال ضروري في الحفاظ على هذا التعاون وتعزيزه، كما أشارت النظرية الى أن السلطة الإدارية تعتمد على المهارات

الاتصال التنظيمي لدى موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الوظيفية وليس على الموقع الهرمي. اذ يقبل الفرد في المؤسسة الاتصال كنوع من السلطة عندما يتمكن الفرد من فهم الاتصال وان ذلك لا يتعارض مع هدف المؤسسة الرئيسي. ويرى برنارد أنه متوافق مع المصلحة الشخصية للفرد بصورة عامة ويكون الفرد قادراً عقلياً وجسدياً على الامتثال له (Bernard,1968,pp. 215-235).

2- دلالة الفروق في الاتصال التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس (ذكر- انثى):

لتحقيق هذا الهدف تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموظفين ودرجات الموظفات على مقياس الاتصال التنظيمي كلاً على حدة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لعينة الذكور البالغ عددهم (145) موظف (102.517) درجة بانحراف معياري قدره (12.553) درجة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لعينة الاناث (255) موظفة (103.113) درجة بانحراف معياري قدره (13.038) درجة. وباستعمال الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، اظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأنه لا يوجد فرق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث في الاتصال التنظيمي، عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (398)، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين بين متوسط درجات الموظفين والموظفات في

الاتصال التنظيمي

مستوى الدلالة (0.05)	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
	الجدولية	المحسوبة				
غير دال	1.96	0.491	12.553	102.517	145	ذكر
			13.038	103.113	255	انثى

تشير النتيجة التي يظهرها الجدول (4) إلى انه ليس هناك فرق في الاتصال التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، اناث).

ويمكن ان تفسر هذه النتيجة في ضوء الإطار النظري الى ان كلاً من الذكور والاناث في المؤسسة التنظيمية يخضعون الى نفس القوانين والأنظمة التي تحدها المؤسسة. وهذا يتفق مع ما جاءت به نظرية برنارد التي اشارت الى أهمية التعاون في تحقيق اهداف المؤسسة بغض النظر عن جنس الفرد ويمكن اعتبار ذلك ان النظرية لا تفرق من ان يكون موظفاً او موظفة وتعدهم جميعاً عناصر متساوية في هذا النظام التعاوني الذي يضمن استمرارية نجاح المؤسسة وان كل منهم هو جزء من هذا النظام المؤسسي الذين يتعاونون فيه جميعاً لتحقيق نجاحه واستمراره فهم يتشاركون بنفس الهدف والمسؤولية (Bernard,1968,pp. 215-235).

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث الحالي يوصي البحث بالآتي:

1. توجيه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قسم التطوير والتدريب المهني عمل ورشات وندوات مستمرة لتطوير كوادرها الوظيفية فيما يتعلق بجوانب الاتصال التنظيمي وبشكل أوسع لتنمية قدراتهم الوظيفية.
- 2- على قسم الجودة والاعتماد الأكاديمي متابعة نتائج التطور الحاصل في مجال الاتصال التنظيمي واعتمادها جزءاً من تقييم الأداء لأغراض الترقية والترقية للموظف في الوزارة وتمنح له درجات تتعلق بالجانب التطور الوظيفي.

المقترحات:

يقترح البحث اجراء الدراسات الآتية:

1. دراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى مثل التفاعل الاجتماعي، السلوك الجمعي، تنمية الابداع.
2. الاتصال التنظيمي وعلاقته بسمات شخصية القائد.
3. إثر نوع الاتصال التنظيمي (الرسمي، غير الرسمي) على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات العراقية.

مصادر البحث

- بوعطيط ، جلال الدين (2008): الاتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتسوري، قسنطينية،الجزائر.
- تايلر، ليونا. أ (1983): الاختبارات والمقاييس، ترجمة سعد عبد الرحمن ومراجعة محمد عثمان نجاتي ، ط1 ، دار الشروق ، بيروت ، لبنان
- داوود، عزيز حنا و عبد الرحمن، أنور (1990): مناهج البحث التربوي، بغداد، دار الحكمة للطباعة و النشر.
- زروق، ياسمينة (2009): الاتصال التنظيمي في جهاز الشرطة وعلاقته بالاحترق النفسي،رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ببسكرة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،الجزائر.
- السويسي ، عبد الوهاب (2004) الفاعلية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، جامعة الجزائر ، أطروحة دكتوراة ، فرع التسيير ، الجزائر.
- عشوي، مصطفى (1992): أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- عودة، أحمد سليمان، و الخليلي، خليل يوسف (1988): الإحصاء للباحث في التربية و العلوم الإنسانية، دار الفكر ، ط1، عمان: الأردن
- معنصر ، مروى (2017): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بين مهدي ، الجزائر

- المغربي ، عبد الحميد (2004): جودة حياة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، بحث منشور، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد2، الملحق 2، ، جامعة الزقازيق مصر.
- ملحم ، سامي (2000) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، إربد، الأردن.
- نوفل، نبيل (1979): معهد التعليم والتنمية الاقتصادية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.

- Allen, B. & Arour, E . (1993): construct validity of metacognition, (**Journal of psychology**) , Vol. 60 ،No. 5،124 -136.
- Barnard, C. (1968): **The Functions of the Executive.** (pp. 40–61). Cambridge: Harvard University Press. Blake
- Boster, F. J., Wigand, R. T., & Dillard, J. P. (1986):**Communication Climate and its Role in Organizations.**
- Carr, C. T., & Hayes, R. A. (2015):Social media: Defining, developing, and divining. **Atlantic journal of communication**, 23 (1), 46–65.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011): **Communication, organizing and organization** ,An overview and introduction to the special issue. *Organization studies*, 32 (9), 1149–1170
- Edmondson , A. C. (1999):**Psychological safety and learning behavior in work teams**, Administrative Science

Quarterly, 44(2),
350-383.

- Ergen, E. (2010): Workplace Communication, **A case study on informal communication network with in an organization.** Retrieved from: URL:<http://ergen.gr/files/WorkplaceCommunicationInformaICommunication-Framework.pdf>.
- Gabor, A., & Mahoney, J. T. (2013): **Chester Barnard and the systems approach to nurturing organizations** ,pp.13-21
- Goffman, E. (1961): **The presentation of self in everyday life.** New York: Anchor-Doubleday.p:107
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002):Communicating the psychological contract, an employer perspective. **Human resource management journal**, 12 (2), 22-38.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976): **Motivation through the design of work**,Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hafsi Taieb, (1990):**Gérer L'entreprise Publique**, Opu, Alger, , p .221.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013):**Organization theory, Modern, symbolic, and postmodern perspectives.** Oxford University Press.

- lino, H. (1991):**Chester Barnard and his images of organization,The Kyoto University Economic Review**,Memoirs of the Faculty of Economics, Kyoto University, 61(2), 131.
- Kasper–Fuehrer, E. C., & Ashkanasy, N. M. (2001): Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. **Journal of management**, 27 (3), 235–254.
- Lai, C. J. (2016):**The effect of individual market orientation on sales performance**, An integrated framework for assessing the role of formal and informal communications. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24 (3), 328–343.
- Levitt, B., & March, J. G. (1995):**Chester I. Barnard And The Intelligence Of Learning**,In O. E. Williamson,*Organization Theory,From Chester Barnard To The Present And Beyond* Oxford University Press,pp. 11–37.
- Nikezić, S., Dželetović, M., & Vučinić, D. (2016):**Chester Barnard: Organisational–management code for the 21st century,Procedia–Social and Behavioral Sciences**, 221, 126–134.
- Nunnally, J & Bernstein, I. H. (1994):**Psychometric Theory**,(3rd ed.) USA, Congress.

- Rajhans, K. (2012): **Effective organizational communication, A key to employee motivation and performance**, Interscience Management Review, 2(2), pp. 81–85.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. **Journal of Applied Psychology**, 59(3), 321–326
- Scott, W. R. (2003): **Organizations: Rational, natural, and open systems**, Prentice Hall. p.292
- Torp, S. M. (2018): **Metaphors in Organization**. The International Encyclopedia of Strategic Communication, p.1–5.
- Towers Watson (2012): **The Impact of Internal Communication on Employee Engagement**, pp.2–24
- Wright, K. B., Rosenberg, J., Egbert, N., Ploeger, N. A., Bernard, D. R., & King, S. (2013): Communication competence, social support, and depression among college students, A model of Facebook and face-to-face support network influence. **Journal of health communication**, 18(1), 41–57
- Wright, S. L. (2005): Organizational climate, social support and loneliness in the workplace, **In The effect of affect in organizational settings**, Emerald Group Publishing Limited, (Vol. 1, pp. 123–142)