

دور الاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوسين في الحد من الإخفاقات التنظيمية في المؤسسة

الباحثة. اخلاص حمزة عيدان

الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية

akhlashamza1994@uomustansiriyah.edu.iq

المخلص

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات، ودوره الحيوي في تقليل معدلات الإخفاقات التنظيمية. يتناول البحث الإطار النظري للاتصال التنظيمي، أنواعه (اللفظي، غير اللفظي، والاتصال الرقمي)، وأبعاده المتمثلة في وضوح الرسالة، وسرعة الاستجابة، وتوفير التغذية الراجعة. كما يناقش البحث أبرز أسباب الإخفاقات التنظيمية، مثل سوء الفهم، ضعف التنسيق، تأخر اتخاذ القرار، وتجاهل الآراء الميدانية، ويربطها بضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة. وتم توضيح كيف يساهم الاتصال الفعال في تعزيز الثقة المتبادلة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، ومنع تكرار الأخطاء الإدارية. أعتمد المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، من خلال استبيان وُزِعَ على عينة من العاملين في مؤسسة تعليمية (ما بين رؤساء ومرؤوسين)، لقياس أثر الاتصال على تقليل الإخفاقات التنظيمية. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين فاعلية الاتصال وانخفاض معدلات الإخفاق، حيث أكد العينة أن التواصل الفعال يحد من الأخطاء الإدارية ويُسرّع من حل المشكلات. الكلمات المفتاحية: (الرئيس، المرؤوسين، الاتصال الفعال، الإخفاق التنظيمي).

The Role of Effective Communication Between Superiors and “

”Subordinates in Reducing Organizational Failures in the Institution

Author: Ikhlas Hamza Aidan

Al-Mustansiriyah University / College of Basic Education

akhlashamza1994@uomustansiriyah.edu.iq

Abstract

This study aims to highlight the importance of effective communication between superiors and subordinates within institutions and its vital role in reducing organizational failures. The research explores the theoretical framework of organizational communication, its types (verbal, non-verbal, and digital communication), and its key dimensions, including message clarity, responsiveness, and the availability of feedback.

The study also discusses the main causes of organizational failures, such as misunderstandings, poor coordination, delayed decision-making, and the neglect of field-level input, linking these issues to weak communication channels within institutions. It further explains how effective communication contributes to building mutual trust, enhancing job satisfaction, improving performance, and preventing the recurrence of administrative errors.

The descriptive-analytical method was employed to collect data through a questionnaire distributed among a sample of employees in an educational institution (including both superiors and subordinates) to assess the impact of communication on reducing organizational failures. The results revealed a strong positive correlation between communication effectiveness and a decrease in failure rates, with respondents affirming that effective communication minimizes administrative errors and accelerates problem-solving.

Keywords: (Superior, Subordinate, Effective communication, Organizational failures).

الفصل الأول

التعريف بالبحث

مشكلة البحث

تُعد الإخفاقات التنظيمية من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، إذ تؤثر سلبًا على الإنتاجية، وبيئة العمل، وتحقيق الأهداف العامة. وقد تبين أن أحد الأسباب الرئيسية لتكرار تلك الإخفاقات هو ضعف الاتصال بين مستويات الإدارة المختلفة، وخاصة بين الرئيس والمرؤوسين.

تكمن مشكلة البحث في وجود مؤشرات على ضعف في فعالية الاتصال التنظيمي بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى حدوث إخفاقات تنظيمية تتمثل في

١. ضعف في وضوح التعليمات والتوجيهات المنقولة بين المستويات الإدارية المختلفة.

٢. عدم الاستفادة الكاملة من الآراء والاقتراحات المقدمة من المرؤوسين.

٣. تأخر في وصول المعلومات أو عدم دقتها مما يؤثر على عملية اتخاذ القرارات.

٤. قصور في التنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة.

٥. انخفاض في مستوى الأداء العام للمؤسسة نتيجة لضعف التواصل.

وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: "إلى أي مدى يؤثر الاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوسين في الحد من الإخفاقات التنظيمية في الجامعة المستنصرية - كلية التربية الأساسية؟" أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في الجوانب التالية:

الأهمية النظرية:

١. إثراء الأدبيات العلمية في مجال الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء المؤسسي.
 ٢. تطوير الفهم النظري لآليات الاتصال الفعال في المؤسسات التعليمية.
 ٣. المساهمة في النقاش الأكاديمي حول أهمية الاتصال في تجنب الإخفاقات التنظيمية.
 ٤. تقديم إطار نظري شامل يربط بين متغيرات الاتصال والأداء التنظيمي.
- الأهمية التطبيقية:

١. مساعدة المؤسسات التعليمية في تحسين أنظمة الاتصال الداخلي.
٢. تطوير استراتيجيات عملية لتحسين التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين.
٣. تقديم أدوات قياس يمكن استخدامها في مؤسسات مشابهة.
٤. تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز فعالية الاتصال.
٥. تقليل التكاليف المترتبة على الإخفاقات التنظيمية.

هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

الهدف الرئيسي: تحديد دور الاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوسين في الحد من الإخفاقات التنظيمية في المؤسسة التعليمية.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على مستوى الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة.
٢. قياس مستوى فعالية الاتصال التنظيمي اللفظي والمكتوب في المؤسسة.
٣. تحديد أبرز الإخفاقات التنظيمية المرتبطة بضعف الاتصال.
٤. استكشاف العلاقة بين جودة الاتصال التنظيمي ومستوى الأداء المؤسسي.

٥. تقديم توصيات عملية لتحسين فعالية الاتصال التنظيمي.

٦. وضع آليات وإجراءات لتعزيز التواصل الفعال بين المستويات الإدارية.

فرضية البحث

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصال التنظيمي (اللفظي والمكتوب) بين الرئيس والمرؤوسين والحد من الإخفاقات التنظيمية في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين فعالية الاتصال اللفظي وتحسين الأداء التنظيمي.

٢. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين فعالية الاتصال المكتوب وتقليل الأخطاء الإدارية.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال الفعال تعزى للمستوى الإداري.

٤. توجد علاقة عكسية بين جودة الاتصال التنظيمي وحدوث الإخفاقات التنظيمية.

رابعاً: تحديد المصطلحات:

الاتصال الفعال: يُعرف بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المؤسسة بطريقة واضحة ومفهومة، تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وتقلل من احتمالية سوء الفهم والتشويش ويشمل الاتصال الفعال الاستماع النشط، وضوح الرسالة، والتغذية الراجعة البناءة. (Robbins & Coulter, 2022,34)

الإخفاقات التنظيمية: إلى نقاط القصور أو الفشل في الهياكل أو العمليات أو الأفراد داخل المنظمة، والتي تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المخططة، أو التسبب في نتائج سلبية مثل ضعف الأداء، انخفاض الرضا الوظيفي، أو فقدان القدرة التنافسية. (Daft, 2021,17) وقد تتجم هذه الإخفاقات عن ضعف القيادة، غموض الأدوار، أو ضعف الاتصال المؤسسي.

الرئيس: هو الفرد الذي يشغل منصباً إدارياً يُخول له الإشراف على مجموعة من العاملين (المرؤوسين) وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. يقوم الرئيس بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، إضافةً إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوزيع المهام (Robbins, & Coulter, 2022,25)

المرووسون: هم الموظفون الذين يعملون تحت إشراف الرئيس أو المدير، ويؤدون المهام الموكلة إليهم ضمن الأطر التنظيمية المحددة. يتحمل المرووسون مسؤولية تنفيذ القرارات الإدارية والمساهمة في تحقيق أهداف العمل من خلال التعاون والالتزام بالتوجيهات. (Daft, 2021,41)

الفصل الثاني

إطار نظري - دراسات سابقة

الإطار النظري

تشير الأبحاث إلى أن رؤساء المؤسسات وموظفيهم بحاجة إلى تبني قيم متشابهة مع قيم المؤسسة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة. وتقتصر أن الخطوة الأولى هي تقييم قيم مديري المؤسسة، ثم قيم موظفيها. بعد ذلك، تُقارن هذه القيم بالقيم الأساسية للمؤسسة. في كثير من الأحيان، تتعارض بنية قيم الإدارة مع بنية قيم المرووسين بسبب تضارب هيكلية الاتصال والقيم في المؤسسة.

إنَّ بناء الثقة بين الموظفين داخل المؤسسة يعزز العمل الجماعي. إنه يعزز الاحترام والاتصال بين زملاء العمل. مع وجود رؤية أو سبب مشترك للعمل في المؤسسة، سيكون الموظفون أقل عرضة لاحتكار المعلومات المهمة من بعضهم البعض. ثم، سيتواصل زملاء العمل بسهولة أكبر، وستتدفق الأفكار الإبداعية عبر المؤسسة. من شأن هذه الطاقة الإبداعية أن تسهل الإنتاجية. وبهذه الطريقة، ستكون الثقة نعمة كبيرة للمنظمة. لسوء الحظ، فإن الواقع الحالي يوجد ضعف في الاتصال بين الرئيس والمرووسين ويوجد، مما يجعل المؤسسة عرضة للفشل أو الانهيار. إن انعدام الثقة داخل المؤسسة يدل على وجود مجموعة من الأفراد يعملون كوحدات منفصلة، بدلاً من اتحاد مترابط. والنتيجة النهائية لمثل هذه الوحدات هي الجمود والفشل، بكل بساطة.

تعريف الاتصال:

الاتصال الإداري هو نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيمية وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم (حنفي، ٢٠٠٢، ١٢٨)

يعرف الاتصال بأنه الربط بين مختلف الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي للمنظمة بهدف نقل المعلومات بين الأفراد والجماعات للتأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو الهدف المطلوب (صبري، ٢٠٠٢، ١٣٢)

لذلك يمكن تعريفه بأنه العملية التي تهتم بتسهيل تبادل المعلومات الهامة والقرارات بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية.

أهمية الاتصال في المؤسسات

اهمية الاتصال الفعال تعتبر عملية الاتصال الإداري مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسة كما أنها تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتتدفق وسلامتها ويساعد الاتصال أيضا على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرئيس والمرؤوسين وحسن صلة بعضهم ببعض وترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفرد إلى حد كبير من مدى فاعلية عملية الاتصال داخل المؤسسات كما أن الاتصال السليم يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينهم بطريقة بناء من أجل تحقيق الأهداف.

الاتصال ضروري لصنع القرار الفعال فهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات والاتصال في المؤسسة الإدارية سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو رسمية أو غير رسمية يكون متوجهة نحو هدف وبص عامة يقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية وهو أيضا نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات ويعد عملية حيوية للمنظمات لأنها مهمة للقيادة الفعالة والتخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرار والعمليات التنظيمية الأخرى.

يُوصف الاتصال الفعال بأنه نقل المعلومات المُستلمة والمفهومة. يتناول هذا الاتصال التبادلات الكتابية والشفوية، وكيفية تحليل الرسالة وفهمها. يُمكن الاتصال الفعال القادة من رسم رؤية المؤسسة وتوجيهها، مما يؤثر على سلامتها واستدامتها. غالبًا ما يسعى القادة إلى إحداث تغيير في مؤسساتهم دون استراتيجية واضحة للتواصل (ويبر وآخرون، ٢٠٢٢، ٤٥).

أهمية الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسات التربوية لا يمكن إغفالها، فهو حجر الأساس في نجاح الإدارة وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية. إليك أبرز الجوانب التي توضح أهمية الاتصال التنظيمي الفعال:

١. تحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة.

٢. اتخاذ قرارات سليمة وفعّالة.

٣. تعزيز الانتماء والرضا الوظيفي.

٤. تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية

٥. نقل الرؤية والأهداف بوضوح

٦. حل النزاعات والخلافات

٧. دعم عمليات التغيير والتطوير

تشمل أمثلة استراتيجية الاتصال التنظيمي القضايا المثيرة للجدل؛ وإدخال شعار جديد؛ وتجديد بيانات الرؤية والرسالة والقيم؛ وإطلاق مبادرة جديدة للتحسين المستمر للجودة. تعتمد سمعة المؤسسة على من يروي القصة. قد تختار المنظمات ذات الاستراتيجيات المحددة جيداً السماح لأعضاء هيئة التدريس أو الموظفين بأن يكونوا مسؤولين عن الاتصال بأنفسهم. (دوراش وآخرون ٢٠٢١، ٥١)

عناصر عملية الاتصال:

المرسل:

هو الشخص الذي يبدأ الحوار بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده وتكون هذه الرموز رسائل التي وجهها إلى الجمهور فإذا نجح المرسل باختيار الرموز المناسب للتعبير عن فكرة تعبيراً صحيحاً وتقي موضحاً أن يكون في ذلك قد وضع قدمه على الطريق الصحيح أما إذا عجز هذا المرسل عن صياغة أفكاره في رموز واضحة تعبر عما يقصده مهارة عملية الاتصال في مراحلها الأولى وتحولت إلى عبث قد يسبب الضرر بدلاً من النفع.

المتلقي:

هو الشخص الذي يتلقى أو يستقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة ويقوم بعمليات تتقيح وتنقية حسب سماته النفسية والاجتماعية ومس تعليمه اتجاهاته فمن خلال عملية انتقال الرسالة من المرسل إلى المتلقي قد يطرأ على الرسالة تحريفات والصوت أو الكتابة وهذا ما أطلق عليه علماء الاتصال بالتشويش.

الرسالة:

هي مجموعة الرموز التي وضعها المرسل في ترتيب معين ليصبح لها مغزى عند المتلقي.

أنواع الاتصال

يتواصل القادة والمؤوسون مع بعضهم البعض داخل المؤسسات بانتظام على عدة مستويات، مثل الالتزام بالسياسات والإجراءات، وتطبيق القواعد، وتقديم تغذية راجعة لأداء أفراد المؤسسة، ووضع سياسات أو إجراءات جديدة لتطبيقها في جميع أنحاء المؤسسة، تتنوع أشكال وأساليب وأنواع الاتصال. ويُعتبر الاتصال فعالاً عند إيصال الرسالة المقصودة وفهمها. هناك العديد من العوامل التي تُعيق الاتصال الفعال في المؤسسة. وتُشكل القيود البشرية من حيث الإدراك والتفسير والآراء والمعتقدات عائقاً أمام الاتصال الفعال في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية على حد سواء. (رايش وفومينا، ٢٠٢٥، ٥٤).

تُعد التغذية الراجعة عنصراً بالغ الأهمية في الاتصال، حيث أن غيابها يُعيق قياس مستوى الفهم. إن نمط الاتصال الذي لا يدركه المؤوسون أو القادة على أنه غير فعال قد يلحق ضرراً بالغاً بالرسالة العامة للمؤسسة. على سبيل المثال، إذا صدرت معلومات غير فعالة أو استبدادية للغاية تتعلق بتطبيق السياسات والقوانين من القمة، فقد تنجح في بثّ الخوف، ولكن من المرجح أيضاً أن يرى الفرد الذي يتلقاها إما غير مبالي بالتوقعات الجديدة أو يبحث عن طرق للالتفاف عليها. (Rakhimova2024,38-56)

يمكن أن يؤدي أيّ من هذين الأسلوبين إلى فشل المؤسسة في تحقيق رسالتها، ولكن إذا تم تأطير الاتصال كفرصة للمساهمة في طريقة وتوقيت تطبيق السياسات، فإن فرص النجاح تزداد بشكل كبير. يمتلك عنصر الاتصال بين القادة والمؤوسين إمكانات كبيرة لتعزيز العلاقات الإيجابية، وتخفيف التوترات، وبناء الاحترام المهني، ولكنه يحمل معه أيضاً خطر الفشل. (Mickel,2024,61)

الاتصال اللفظي:

يعد الاتصال اللفظي من المرتكزات الأساسية التي تحدد فعالية العلاقة بين القادة والمؤوسين، حيث يمثل الجسر الذي يربط بين الأهداف والتوجهات الاستراتيجية التي يسعى القائد لتحقيقها وتوجهات فريق العمل. من خلال الكلمات، يتمكن القائد من إيصال رؤيته وتوجيهاته بأسلوب واضح

ومنظم، مما يُسهم في توضيح المهام وتحديد توقعات الإنجاز. إن أسلوب القائد في استخدام الكلمات، سواء كان رسمياً أو غير رسمي، يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل حيث يُمكنه تعزيز الإيجابية وتحفيز الموظفين، أو قد يتسبب في ارتباك يؤدي إلى الفشل التنظيمي.

يعتبر لفظياً، الفهم الدقيق لاحتياجات المرؤوسين وتوقعاتهم عنصراً محورياً لتعزيز الاتصال بين القائد وفريقه. إذا تمكن القائد من تكييف لغته ونمط تواصله بحسب السياق، فهذا يساهم في بناء الثقة وتعزيز الروابط الإنسانية بين جميع الأطراف. على سبيل المثال، استخدام لغة بسيطة واضحة عند تقديم التعليمات يمكن أن يُجنب الكثير من سوء الفهم. إضافة إلى ذلك، يجب على القادة أن يمتلكوا مهارات الاستماع الفعال، إذ أن الاستماع بتركيز واهتمام يتيح للمرؤوسين التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بحرية، مما يعزز من توجيهات القائد ويدعم اتخاذ القرارات.

الاتصال غير اللفظي

الاتصال غير اللفظي يعد من العناصر الأساسية التي تسهم في تعزيز فعالية التفاعل بين القادة ومرؤوسيهـم. يتمثل هذا النوع من الاتصال في مجموعة من الإشارات والتعبير التي لا تتطلب اللغة اللفظية، مثل تعابير الوجه، لغة الجسم، وضعيات الجسد، وحركة اليدين. هذه الوسائل تساهم في إيصال المشاعر والأحاسيس بشكل فوري، مما يساعد في بناء الثقة وتعزيز العلاقات الإنسانية في بيئة العمل. غالباً ما يُعتبر الاتصال غير اللفظي أكثر صدقاً من الكلمات، إذ يدرك الناس عدم التوافق بين ما يُقال وما يُظهره الجسم، مما يمكن أن يؤدي إلى تآكل الثقة في قيادة الفريق.

تلعب الثقافة والسياق الاجتماعي دوراً حيوياً في تفسير الاتصال غير اللفظي، حيث تختلف الإشارات والمعاني من ثقافة إلى أخرى. فعلى سبيل المثال، قد يُعتبر الاتصال بالعين علامة على الثقة والإيجابية في بعض الثقافات، بينما يُمكن أن يُفسر نفس السلوك على أنه تحدٍ أو وقاحة في ثقافات أخرى. لذلك، يجب على القادة أن يكونوا واعين لهذه الفوارق وذلك لتقادي سوء التفاهم، مما يتيح لهم التفاعل بشكل أكثر فعالية مع فرقهم.

إضافةً إلى ذلك، يتطلب الاتصال غير اللفظي درجة من الوعي الذاتي والقدرة على قراءة الإشارات لدى الآخرين. يمكن أن يساهم القادة الذين يمتلكون مهارات عالية في القراءة الفعالة للغة الجسم في تعزيز بيئة من الاتصال المفتوح والشفاف، مما يمكنهم من التعرف على احتياجات وآراء مرؤوسيهـم.

من خلال هذه المهارة، يستطيع القادة التفاعل بشكل أنجح مع فرقهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل مخاطر الإخفاق التنظيمي. إذا توفرت هذه الديناميكية الإيجابية، فإن القادة سيسهمون بشكل فعال في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، وهذا بدوره يعزز من أداء المؤسسة ويحقق أهدافها المرجوة. (مينساه، ٢٠١٨، ٣٢).

الاتصال الرقمي

تتطلب طبيعة العمل المتسارع في عالم اليوم اعتماد استراتيجيات الاتصال الرقمي كأداة فعالة في تعزيز الاتصال بين القادة والمؤوسين. يمتاز هذا النوع من الاتصال بقدرته على تبسيط وتسهيل تبادل المعلومات والبيانات، مما يمكّن الفرق من الوصول إلى الرؤية المشتركة بسرعة وفاعلية. يمكن آليات الاتصال الرقمي، مثل البريد الإلكتروني، مؤتمرات الفيديو، وتطبيقات الدردشة، القادة من بسط رؤيتهم وأهدافهم بطرق مبسطة، الأمر الذي يعزز التفاهم ويقلل من الفرص لسوء الفهم.

أحد الجوانب الرئيسية للاتصال الرقمي هو إمكانية الوصول المستمر للمعلومات، مما يتيح للمؤوسين استعراض السياسات، الإجراءات، والأهداف في أي وقت ومن أي مكان. هذا الوصول غير المحدود يعزز من ثقافة الكفاءة في بيئات العمل، حيث يصبح المؤوسون أكثر تمكناً في اتخاذ القرارات المستندة إلى معلومات دقيقة وفورية. ومع ذلك، يتطلب فعالية الاتصال الرقمي توجيه انتباه القادة إلى كيفية اختيار الأدوات المناسبة وتدريب الفرق على استخدامها، حتى لا تتسبب الفجوات الرقمية في ضعف التواصل.

انظمة الاتصال هي هياكل علنية، غالباً ما تكون منظمة بشكل هرمي، تُنقل من خلالها الرموز أو الشفرات المكتوبة والمنطوقة والمرئية.

• الاتصال اللفظي (شفهياً عبر الاجتماعات، المحادثات، الاتصالات الهاتفية)

• الاتصال الكتابي (مثل المراسلات، البريد الإلكتروني، التقارير (الكتب الرسمية)

(حسيني وأغداسي، ٢٠٢٣، ٦٩)

استراتيجيات تحسين الاتصال

استخدام التكنولوجيا في الاتصال

في عصر المعلومات هذا، تلعب التكنولوجيا دورًا مهمًا في جميع جوانب حياتنا، مثل الاتصال والإنتاجية والعمليات. هناك أدوات تقنية مختلفة يمكنها تعزيز فعالية الاتصال بين القادة والمؤوسين. ينبغي على القادة ضمان إرسال واستقبال اتصالاتهم عبر المنصة أو الأداة المناسبة، والتي تكون سهلة وسريعة وفي متناول المتلقي، أي المؤوسين. يستخدم البريد الإلكتروني في الغالب من قبل المنظمات لنقل الرسائل الرسمية، ويمكن أن يخدم المنظمات بشكل جيد. فهو يُنشئ سجلًا للتواصل، ويمكن الرجوع إليه بسهولة في المستقبل. وهو أكثر رسمية ورسمية بطبيعته، مقارنةً بالاتصال اللفظي. (ماركوتشي وآخرون، ٢٠٢٢، ٤٣١)

يبدو أن العديد من إخفاقات القيادة هذه لا تتبع من عدم القدرة على صياغة نوايا أكثر حكمة بشأن بدائل القرار، بل من الاستراتيجيات المستخدمة لاحقًا لمشاركة هذه النوايا. ومن السمات البارزة بين العديد من إخفاقات القيادة التربوية البارزة خلال العقد الماضي كيفية إدراك هذه النوايا الصادرة عن السلطة التنفيذية للعقلانية الطبيعية عند ظهورها. (حطاب وآخرون، ٢٠٢٢، ٣١٧)

التنوع والشمول

تشير أبحاث رضا الموظفين عن الاتصال إلى أن إدراك الموظفين لجودة أو فعالية تواصلهم داخل مؤسستهم يمكن أن يؤثر على معدل دوران الموظفين، والتزامهم، وعملهم الجماعي، وأدائهم الوظيفي، ورضاهم الوظيفي، ووضوح توقعات الأدوار، وإدراكهم للظلم، ومعرفة أهداف المؤسسة وأنشطتها، وجودة علاقات الموظفين بالمشرفين والحد من الإخفاقات التنظيمية. (حليم وآخرون، ٢٠٢١، ٣٨٤)

تدعم الأبحاث فكرة أن غياب الشمول يمكن أن يضر بالمؤسسة ويخفض الإنتاجية على مختلف المستويات. عند محاولة تطبيق برنامج جديد، تأكد من وجود تمثيل متنوع، لأن التنوع يمكن أن يساعد في منع التفكير الجماعي، وبالتالي يضمن فرصة أكبر للنجاح في تطبيقه. بمجرد بدء تطبيق البرنامج الجديد، من المهم إطلاع المؤسسة ككل عليه، لأن سوء الفهم وضعف الاتصال بشأن أي مبادرة جديدة قد يؤديان إلى الإخفاقات (ل. ريس، ٢٠١٢، ٦٤).

معوقات الاتصال عبر الثقافات

الضوضاء (Noise)

وهي أي عامل خارجي أو داخلي يشوش على الرسالة ويمنع فهمها بدقة، مثل الضجيج الصوتي، أو الانشغال الذهني، أو استخدام لغة غير مألوفة. (Robbins & Coulter, 2022,43)

ضعف مهارات الاتصال

من أبرز المعوقات هو نقص مهارات التحدث أو الاستماع أو الكتابة لدى المرسل أو المستقبل، مما يؤدي إلى سوء فهم الرسائل. (Daft, 2021,35)

الاختلافات الثقافية واللغوية

التنوع في الخلفيات الثقافية واللغوية يؤدي أحياناً إلى تفسير الرسائل بطرق مختلفة، مما قد يسبب التباساً أو تعارضاً في الفهم. (Lussier & Achua, 2022,65)

الحواجز التنظيمية

تشمل التسلسل الهرمي المعقد، وبطء تدفق المعلومات، وتعدد المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى تأخر أو تحريف الرسائل. (Kinicki & Fugate, 2021,58)

المواقف والانفعالات الشخصية

العوامل النفسية مثل التوتر، الغضب، أو الشعور بعدم الأمان قد تؤثر على استقبال وفهم الرسائل بدقة. (McShane & Von Glinow, 2022,79).

على الرغم من فعالية الاتصال اللفظي، إلا أنه قد يُساء فهمه. ويحدث سوء الفهم غالباً عندما تختلف معاني الكلمات لدى المتواصلين، أو عندما لا يكونون على دراية بسياق الاتصال. كما أن الاتصال اللفظي عملية تبدو سهلة، ويمكن إساءة استخدامها دون إدراك حدوثها. لذا، ينبغي على القادة التربويين إيلاء اهتمام بالغ للتواصل اللفظي. ويكتسب هذا أهمية خاصة في البيئات متعددة الثقافات، حيث قد يُساء فهم الكلمات من قبل المتواصلين من خلفيات ثقافية مختلفة (مينساه، ٢٠١٨، ٢١).

يُعد الاتصال غير اللفظي أيضاً أسلوباً للتواصل يتجاوز العرق. فجميع الناس يعبرون عن أنفسهم من خلال لغة الجسد. ورغم أنه أسلوب عالمي للتواصل، إلا أنه أيضاً أحد أساليب الاتصال التي

تعتمد على الثقافة. فعلى سبيل المثال، لإعطاء إشارة "نعم"، يهز الناس رؤوسهم موافقةً في معظم الثقافات. ومع ذلك، قد تهز بعض المجموعات الثقافية رؤوسها بدلاً من الإيماء. علاوة على ذلك، فإن تعابير الوجه، كالعبوس أو الضحك، لها تفسيرات متشابهة بين مختلف المجموعات الثقافية. (يون، ٢٠٢٣، ٤٧).

وسيؤدي الاتصال القوي والفعال بين أعضاء المؤسسة إلى تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في التغيير المؤسسي المستمر وتحقيق النجاح. كما سيساعد ذلك على تعزيز أنماط تواصل أكثر تعاونية تضمن مشاركة كل من الإداريين الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس بالتساوي في إيصال الرؤى والأهداف. (إيشولا وآخرون، ٢٠٢٤، ١٤)

ومن خلال الاتصال الفعال، يشجع القادة أيضًا الموظفين على المشاركة في عمليات صنع القرار في المؤسسة. فعندما يشعر جميع أصحاب المصلحة بالتقدير من خلال تواصل عالي الجودة، يصبح الجميع جزءًا من الحل. وغالبًا ما يُحدد النجاح بجودة الاتصال بين من يشغلون مناصب قيادية ومن يتأثر عملهم بالقرارات المتخذة في المستويات العليا من المؤسسة. في حين أن جميع هذه الأدوار ضرورية ومُقدّرة، إلا أن فرص كبار الإداريين في التفاعل مع أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من أصحاب المصلحة والأقسام والكلية محدودة عند الإشراف على أعضاء هيئة التدريس. غالبًا ما تُحدد نوعية الرسائل المُقدمة وكيفية مخاطبة المتحدثين أو المُراسلين للجمهور أو المُخاطب نبرة الاتصال في تلك اللحظة وفي المحادثات المستقبلية بين الأطراف (مينساه، ٢٠١٨، ٥٨)

بصفتهم مصدرًا رئيسيًا في تعليم الطلاب وتكوينهم، يلعب أعضاء هيئة التدريس دورًا حاسمًا ويتمتعون بسلطة في تحديد نجاح أهداف المؤسسة وتحقيق رسالتها. لذا، لا يُمكن من التقليل من أهمية الاتصال الكافي والفعال وفي الوقت المناسب من قبل كبار الإداريين في مخاطبة أعضاء هيئة التدريس والأقسام لضمان سير العمل بسلاسة في المؤسسة.

مفهوم الإخفاقات التنظيمية

الغرض من المؤسسات هو توفير خدمة للمجتمع. تحتاج المؤسسة إلى أن يتبنى قادتها وموظفوها قيمًا متشابهة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة. وقد أشار إلى ذلك لأول مرة، حيث أيد

ضرورة تقييم قيم المديرين والعاملين، وتحديد مدى توافقها مع القيم الأساسية للمؤسسة. (داي وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٧، ١٣٠)

غالبًا ما تتعارض احتياجات المؤسسة مع احتياجات الأفراد العاملين فيها، خاصةً عندما تتعارض هياكل الاتصال والقيم لدى الإدارة ومروسيها. غالبًا ما يرغب المديرون في إنجاز المهمة، لكنهم يفشلون في التخطيط لكيفية إنجازها. ولكي تُفهم رسائل القادة، يجب صياغتها مع مراعاة كيفية إدراك الوحدة المستهدفة للهدف المراد تحقيقه. (فولجر وآخرون، ٢٠٢٤، ٤٤)

قد يُقدم القادة رسالة يعتقدون أنها مُحكمة الصياغة، ولكن إذا لم تتوافق مع تصور المستقبل لكيفية عمل عالمهم، فستكون مجرد ضوضاء ساكنة، غير مرئية للمتلقي. في حين يركز المديرون على أهداف المؤسسة، يركز الموظفون على وظائفهم، متجاهلين الرسالة، وبالتالي يفشلون في مواءمة الوظيفة مع قيم المؤسسة أو فريقهم. هذا يدفع الموظفين إلى العمل كأفراد بدلاً من التعاون والعمل كفريق نحو تحقيق أهداف المؤسسة. (غوستافسون وآخرون، ٢٠٢٢، ١٠٢)

لكي تعمل المؤسسات بأقصى طاقتها، يحتاج قادتها إلى مراعاة عدة عوامل. تشير الدراسات إلى أن الاتصال الجيد يعزز رضا الموظفين، مما يؤدي إلى مؤسسة أكثر صحة. توجد العديد من الدراسات حول كيفية تأثير الاتصال الجيد على صحة المؤسسة. يساعد الاتصال الجيد الرئيس والمرؤوسين - سواء كانوا داخليين أو خارجيين - على التعبير عن رسالة المؤسسة وقيمها وتوقعاتها الثقافية، مما يعزز ويخلق هوية أفضل بين الموظف والمؤسسة. عندما يُنشئ القادة والمديرون مفهومًا مُراوغيًا، مثل ثقافة المؤسسة، ويروجون له، يولد إخفاقات تنظيمية في المؤسسة (لاغري وآخرون، ٢٠٢٣، ٨٤٤).

تعريف الإخفاقات التنظيمي

يرى دافت أن الإخفاق التنظيمي هو "نتيجة مباشرة لعدم التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية أو فشل الإدارة في تنفيذ الاستراتيجيات الفعالة". ويركز على فشل الاستجابة للفرص والتهديدات كأحد أسباب الإخفاق (Daft، ٢٠٢١، ٣١)

يوضح لورينس أن الإخفاق التنظيمي قد يكون ناتجاً عن "نقص التنسيق بين الوحدات، غموض الأدوار، أو مقاومة التغيير"، مما يؤدي إلى ضعف الأداء العام وتراجع الرضا الوظيفي. (لورينس وآخرون، ٢٠٢٢، ٩٠).

ويمكن لطريقة تنظيم الموارد أن تجعل المهمة سهلة أو صعبة أو في بعض الحالات مستحيلة الإنجاز. هناك ثلاثة أنواع من المنظمات: رسمية (حيث يعمل الأفراد معاً لإنجاز مهمة)، وشبه رسمية (حيث يعمل الأفراد معاً لإنجاز مهمة دون أجر مباشر)، وغير رسمية (حيث يعمل الأفراد معاً طوعية لإنجاز مهمة). عادةً ما يكون للمنظمة هيكل هرمي، حيث يتحمل الموظفون المسؤولية المباشرة عن إنجاز مهمة المؤسسة في المستويات الأدنى، وتشرف مستويات إدارية مختلفة على العمل في المستويات الأعلى، بينما تُصدر الإدارة العليا في القمة توجيهات للمنظمة ككل. (عباس ودوغان، ٢٠٢٢، ٧٦)

يسعى هذا المشروع البحثي، إلى دراسة أسباب فشل المنظمات، بهدف تحديد كيفية الحد من حالات الإخفاقات في إدارة الكليات والجامعات. وقد أُجريت أبحاث كثيرة حول هذا الموضوع في عالم الشركات، ولكن لم يُركز إلا قليلاً على إدارة الكليات والجامعات (ميكاتش ووحيد الدين، ٢٠٢١، ١٤، ٢٤).

وقد طُرح اقتراح مفاده أن أفضل طريقة للحد من حالات الإخفاقات التنظيمي هي أن تُحسّن الإدارة العليا لكل منظمة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين في المستويات الأدنى من التسلسل الهرمي. والأهم من ذلك، أن الاتصال مُعرّف هنا على نطاق واسع ليشمل كلاً من بناء الرسالة وإيصالها، وإذا لزم الأمر، التقييم لتحديد ما إذا كانت الرسالة قد استُلمت وفهمت. قد يكون هناك الكثير من الكلام في المؤسسة، ولكن إذا لم يكن الاتصال فعالاً على جميع مستويات التسلسل الهرمي، وإلا فقد ينهار إلى درجة تُترك فيها المؤسسة عاجزة أو تُدمر بالكامل. (خاو وآخرون، ٢٠٢٣، ٤٢)

أسباب الإخفاقات التنظيمي

يعد الإخفاق التنظيمي ظاهرة معقدة تتجلى في عدم تحقيق الأهداف المرجوة، وغالباً ما يُعزى إلى عوامل متعددة تتداخل وتتقاطع في بيئات العمل. تبدأ جذور الإخفاق التنظيمي عادة من ضعف تخطيط الاستراتيجيات، حيث من الممكن أن يؤدي غياب التوجه الواضح والرسالة الاستراتيجية إلى

حالة من الفوضى وعدم الانسجام بين مختلف الأقسام. عندما تكون الأهداف غير محددة بدقة، يترتب على ذلك عدم وضوح في الأدوار والمسؤوليات، مما يزيد من احتمالية تراجع الأداء العام. (دونغ وآخرون، ٢٠٢١، ٣٢)

علاوة على ذلك، هناك عوامل خارجية قد تلعب دوراً في الاخفاق التنظيمي، مثل التغيرات الاقتصادية السريعة وضغوط المنافسة. قد تتعرض المنظمات التي تنقصر إلى المرونة للتأثيرات السلبية من هذه العوامل، مما يؤدي إلى تحديات أكبر في التكيف مع البيئات المتغيرة. وبالتالي، فإن الاستجابة العاجلة لهذه التغيرات هي عامل حاسم لنجاح المنظمات في تجنب الفشل. في النهاية، يظهر الفشل التنظيمي كنتيجة مترابطة لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، مما يستوجب تحليلاً دقيقاً لتحديد أسبابها والعمل على تطوير استراتيجيات فعالة للتواصل وتبادل المعلومات. (شتاينر، ١٩٥٠، ٨٣، ٢٠٢٣).

تأثير الإخفاقات التنظيمي

تؤدي الإخفاقات التنظيمية الى تدهور جودة التعليم، وانخفاض مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة، تراجع في كفاءة أداء المعلمين والمشرفين، ضعف تطبيق الأساليب الحديثة في التدريس. كما يؤدي الى فقدان الثقة بالمؤسسة، انخفاض ثقة أولياء الأمور والمجتمع بالمؤسسة وعزوف الطلبة عن الالتحاق بها أو الانتقال منها لمؤسسات أخرى، تراجع سمعة المؤسسة على المستوى المحلي أو الوطني.

من اثار الإخفاقات التنظيمية إهدار الموارد المالية والبشرية، سوء استخدام الميزانية أو توزيع الموارد وتكرار الأخطاء الإدارية والتعليمية دون حلول، واستنزاف الوقت والجهد في معالجة مشكلات متكررة. كما يؤثر ذلك على أداء القادة وضعف اتخاذ القرار لديهم، وتأخر في الاستجابة للتحديات، وتكون القرارات مرتجلة أو مبنية على معلومات غير دقيقة. وانها تعطل التطوير المؤسسي وتوقف المشاريع والمبادرات التطويرية، وتجعل المؤسسة مفتقرة للابتكار والتجديد في الأنشطة والبرامج. (أرتيم وآخرون، ١١٤، ١٣١، ٢٠٢٤)

عندما تعمل المؤسسة بشكل جيد، يكون هناك تكوين مستقر من الموظفين يسمح بتطوير المعرفة والرجوع إليها بمرور الوقت. ومع ذلك، عندما تبدأ المشاكل في تهديد سلامة المؤسسة، تبدأ هذه

المعايير الصحية في التراجع. قد لا يشعر الأفراد بالأمان في العمل. قد لا يُحترم التسلسل الهرمي للقيادة، وقد لا تُطبق أفكار القيادة. عندما تواجهه.

• ضعف القدرة على التكيف مع التغيرات التعليمية الحديثة. لمنظمات هذه المعضلة، تصدر ردود فعل متسارعة، غالبًا من قبل أفراد يشعرون بعدم الأمان أو التهديد. مع التنقل غير المرغوب فيه، قد يبدأ القادرون بمغادرة المؤسسة، مما يخلق بابًا دوارًا للموظفين الجدد (مينساه، ١٠١٨، ٢٦)

الإخفاقات التنظيمية البارزة

لا يحدث تدمير الثقة بين عشية وضحاها. تشير الأبحاث السابقة إلى أن قادة المؤسسة وموظفيها بحاجة إلى تبني قيم متشابهة داخل المؤسسة لكي تعمل بأقصى قدر من الكفاءة. دعم الحاجة إلى تقييم قيم المديرين أو القادة والعاملين، وتقييم مدى توافقها مع القيم الأساسية للمنظمة. (نافيد وآخرون، ١٧٨، ٢٠٢٢).

غالبًا ما تتعارض بنية القيم لدى الإدارة والمرؤوسين مع بعضها البعض بسبب تضارب الاتصال وبنية القيم في المؤسسة. هذا غالبًا ما يجعل الفريق يعمل كأفراد لإنجاز المهمة بدلاً من العمل كفريق واحد، مما يؤدي إلى انعدام الثقة بين زملاء العمل وإدارة المؤسسة (أرياس-بيريز وهوينه، ٢٠٢٣، ٤٩).

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب المسحي، حيث يهدف إلى وصف وتحليل واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة المدروسة وقياس علاقته بالإخفاقات التنظيمية.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الرؤساء والمرؤوسين العاملين في الجامعة المستنصرية - كلية التربية الأساسية، والذين يشغلون مناصب إدارية وأكاديمية مختلفة.

عينة البحث

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع البحث بلغت (١٢٠) فرداً موزعين كالتالي:

الرؤساء الإداريين والأكاديميين: ٤٠ فرد.

المرووسين من أعضاء هيئة التدريس: ٥٠ فرد.

الموظفين الإداريين: ٣٠ فرد.

أداة البحث

تم استخدام استبانة مقياس الاتصال التنظيمي الفعال المطورة من قبل الباحثة، والتي تتضمن:

القسم الأول: الاتصال التنظيمي اللفظي (١٠) فقرات (القسم الثاني: الاتصال التنظيمي

المكتوب) (١٠) فقرات

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

صدق وثبات الأداة

صدق الأداة:

• تم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الأداة على (٨) محكمين من ذوي الاختصاص

• تم حساب صدق البناء باستخدام معامل الارتباط بيرسون

• بلغ معامل الصدق الكلي (٠.٨٩)

ثبات الأداة:

• تم حساب الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

• بلغ معامل الثبات للاتصال اللفظي (٠.٨٥)

• بلغ معامل الثبات للاتصال المكتوب (٠.٨٨)

• بلغ معامل الثبات الكلي (٠.٩١)

الأساليب الإحصائية

استعملت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية spss

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

جدول (١): التوزيع التكراري والنسبي لخصائص عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف	الخصائص
٥٦,٧%	٦٨	ذكر	الجنس
٤٣,٣%	٥٢	أنثى	
٣٣,٣%	٤٠	رئيس	المستوى الإداري
٦٦,٧%	٨٠	مرؤوس	
٢٠,٨%	٢٥	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٣٧,٥%	٤٥	١٠-٥ سنوات	
٤١,٧%	٥٠	أكثر من ١٠ سنوات	
٢٥,٠%	٣٠	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٤٥,٨%	٥٥	ماجستير	
٢٩,٢%	٣٥	دكتوراه	
١٠٠%	١٢٠		المجموع

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاتصال التنظيمي اللفظي

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
متوسط	٠,٨٥	٣,٦٥	يتم توضيح المهام بشكل شفهي واضح ومفهوم	١
متوسط	٠,٩٢	٣,٤٢	يتم الاستماع الى آرائي واقتراحاتي في الاجتماعات	٢
عالي	٠,٧٦	٣,٧٨	لغة التواصل الشفهي داخل المؤسسة مهذبة ومحترمة	٣
متوسط	٠,٨٨	٣,٥٥	تستخدم وسائل الاتصال الشفهي كاجتماعات لنقل التعليمات	٤
متوسط	٠,٩٥	٣,٣٥	هناك توازن بين الاتصال اللفظي والمكتوب في التواصل المؤسسي	٥

٦	المدير يشجع على التواصل المباشر بين جميع العاملين	٣,٤٨	٠,٩٠	متوسط
٧	يتم تجنب الغموض والتعقيد في التعليمات اللفظية	٣,٥٢	٠,٨٧	متوسط
٨	الأسلوب اللفظي المستخدم في التواصل غير لائق أحياناً*	٢,٨٥	١,٠٥	متوسط
٩	إن الاتصال اللفظي في المؤسسة فعال ويساهم في تحسين الأداء	٣,٣٨	٠,٩٣	متوسط
١٠	الاجتماعات تكون غير فعالة بسبب ضعف التواصل اللفظي*	٢,٩٢	١,٠٢	متوسط
المتوسط العام		٣,٤٩	٠,٩١	متوسط

*العبارات العكسية

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاتصال التنظيمي المكتوب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	تصليني المذكرات أو الرسائل الإدارية الكتابية بوضوح وفي الوقت المناسب	٣,٧٢	٠,٨٢	عالي
٢	لغة الكتب الرسمية المكتوبة دقيقة وواضحة	٣,٦٨	٠,٨٥	متوسط
٣	هناك توازن بين الاتصال اللفظي والمكتوب في التواصل المؤسسي	٣,٤٥	٠,٨٩	متوسط
٤	استخدام اللغة الرسمية في الكتابات محدود أو غير مناسب*	٢,٩٥	١,٠٨	متوسط
٥	الرسائل أو التعليمات المكتوبة تصل متأخرة*	٣,١٥	٠,٩٨	متوسط
٦	يتم إرسال التعليمات والكتب الرسمية الكتابية بشكل منظم	٣,٥٨	٠,٨٨	متوسط
٧	التقارير المكتوبة تساعد في تتبع سير العمل	٣,٨٥	٠,٧٥	عالي
٨	توفر المؤسسة قنوات فعالة للاتصال الكتابي	٣,٦٢	٠,٨٦	متوسط
٩	لا يتم توثيق التواصل الكتابية بشكل جيد داخل	٣,٠٨	١,٠٢	متوسط

	المؤسسة*			
عالي	٠,٧٨	٣,٧٥	يساعد الاتصال الكتابي في تقليل سوء الفهم بين الموظفين	١٠
متوسط	٠,٨٩	٣,٤٨		المتوسط العام

*العبارات العكسية

جدول (٤): معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

الإخفاقات التنظيمية	الاتصال المكتوب	الاتصال اللفظي	المتغيرات
**٠,٧٢-	**٠,٦٨	١	الاتصال اللفظي
**٠,٦٩-	١	**٠,٦٨	الاتصال المكتوب
١	**٠,٦٩-	**٠,٧٢-	الإخفاقات التنظيمية

**دالة عند مستوى (٠.٠١)

جدول (٥): تحليل التباين الأحادي لمستوى الاتصال التنظيمي حسب المستوى الإداري

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
٠,٠٠٢	**٨,٩٢	٦,٢٣	٢	١٢,٤٥	بين المجموعات	الاتصال اللفظي
		٠,٧٠	١١٧	٨١,٧٠	داخل المجموعات	
			١١٩	٩٤,١٥	المجموع	
٠,٠٠١	**١١,١٥	٧,٦٦	٢	١٥,٣٢	بين المجموعات	الاتصال المكتوب
		٠,٦٩	١١٧	٨٠,٤٢	داخل المجموعات	
			١١٩	٩٥,٧٤	المجموع	

**دالة عند مستوى (٠.٠١)

مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى الاتصال التنظيمي

١. الاتصال التنظيمي اللفظي: أظهرت النتائج أن مستوى الاتصال التنظيمي اللفظي في المؤسسة جاء بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وبمستوى متوسط. هذه النتيجة تشير إلى وجود مجال للتحسين في آليات التواصل الشفهي بين الرؤساء والمرؤوسين. وقد حصلت عبارة "لغة التواصل الشفهي داخل المؤسسة

مهذبة ومحترمة" على أعلى متوسط حسابي (٣.٧٨)، مما يدل على التزام المؤسسة بأخلاقيات التواصل المهني.

٢. الاتصال التنظيمي المكتوب: بلغ المتوسط الحسابي للاتصال التنظيمي المكتوب (٣.٤٨) وبمستوى متوسط، مما يشير إلى أن المؤسسة تحتاج إلى تطوير أنظمة التواصل المكتوب وتحسين فعاليتها. وقد حصلت عبارة "التقارير المكتوبة تساعد في تتبع سير العمل" على أعلى متوسط (٣.٨٥)، مما يؤكد أهمية التوثيق في العمل الإداري.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالعلاقات الارتباطية

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة قوية بين الاتصال التنظيمي والإخفاقات التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بين الاتصال اللفظي والإخفاقات (-٠.٧٢) وبين الاتصال المكتوب والإخفاقات (-٠.٦٩). هذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى فعالية الاتصال التنظيمي، انخفض مستوى الإخفاقات التنظيمية.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال التنظيمي تعزى للمستوى الإداري، حيث كانت قيمة F للاتصال اللفظي (٨.٩٢) وللاتصال المكتوب (١١.١٥) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١). هذا يشير إلى أن الرؤساء لديهم تقييم مختلف لفعالية الاتصال مقارنة بالمرؤوسين.

مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

مقارنة مع دراسة السرطاوي (٢٠١٣)

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة السرطاوي (٢٠١٣) في تأكيد العلاقة السالبة بين فعالية الاتصال التنظيمي والإخفاقات التنظيمية. حيث أشارت دراسة السرطاوي إلى أن "عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية يرتبط بضعف في أنظمة الاتصال الداخلي".

مقارنة مع دراسة محمد وأحمد (٢٠١٨)

تماشت النتائج مع دراسة محمد وأحمد (٢٠١٨) في تأكيد أهمية التوازن بين الاتصال اللفظي والمكتوب في المؤسسات. حيث أشارت دراستهما إلى أن "الاتصال التنظيمي الفعال يتطلب دمج الوسائل اللفظية وغير اللفظية والمكتوبة لتحقيق أقصى فعالية."

مقارنة مع دراسة الزهراني (٢٠١٩)

اتفقت النتائج مع دراسة الزهراني (٢٠١٩) في أن مستوى الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية يحتاج إلى تطوير، حيث أشارت دراسته إلى أن "المؤسسات التعليمية تواجه تحديات في تحسين أنظمة الاتصال الداخلي."

الاستنتاجات

بناءً على نتائج البحث، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

الاستنتاجات الرئيسية

١. مستوى الاتصال التنظيمي متوسط: أظهرت النتائج أن مستوى الاتصال التنظيمي (اللفظي والمكتوب) في المؤسسة جاء بمستوى متوسط، مما يدل على وجود مجال كبير للتحسين والتطوير.
٢. علاقة سالبة قوية مع الإخفاقات: تبين وجود علاقة ارتباطية سالبة قوية بين فعالية الاتصال التنظيمي والإخفاقات التنظيمية، مما يؤكد أهمية تحسين أنظمة الاتصال للحد من الأخطاء والإخفاقات.
٣. فروق في التقييم حسب المستوى الإداري: وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى الاتصال التنظيمي بين الرؤساء والمرووسين، مما يشير إلى وجود فجوة في الإدراك والتقييم.
٤. أهمية التوثيق والتسجيل: أظهرت النتائج أن التقارير المكتوبة تلعب دوراً مهماً في تتبع سير العمل وتقليل سوء الفهم بين الموظفين.

الاستنتاجات الفرعية

١. الحاجة إلى تدريب متخصص: تشير النتائج إلى الحاجة لتدريب الموظفين على مهارات الاتصال الفعال.
٢. أهمية التقنيات الحديثة: ضرورة استخدام التقنيات الحديثة في تحسين أنظمة الاتصال الداخلي.

٣. التوازن بين الوسائل :أهمية تحقيق التوازن بين الاتصال اللفظي والمكتوب في العمل الإداري

٤. الشفافية والوضوح :الحاجة إلى تحسين وضوح التعليمات والتوجيهات المنقولة

التوصيات

بناءً على نتائج البحث واستنتاجاته، يوصي الباحث بما يلي:

التوصيات الإدارية

١. تطوير استراتيجية شاملة للاتصال التنظيمي تتضمن وضع سياسات واضحة للتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة

٢. إنشاء وحدة متخصصة للاتصال التنظيمي تكون مسؤولة عن تطوير وتنفيذ ومتابعة أنظمة الاتصال الداخلي

٣. تطوير دليل إرشادي للاتصال التنظيمي يوضح الآليات والإجراءات المتبعة في التواصل

٤. تنفيذ نظام متابعة وتقييم دوري لفعالية أنظمة الاتصال التنظيمي

التوصيات التدريبية

١. تصميم برامج تدريبية متخصصة في مهارات الاتصال الفعال للرؤساء والمرؤوسين.

٢. تنظيم ورش عمل دورية حول استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال التنظيمي.

٣. إقامة دورات تدريبية في الكتابة الإدارية لتحسين جودة التواصل المكتوب.

٤. تطوير برامج تدريبية في مهارات الاستماع والتواصل اللفظي الفعال.

التوصيات التقنية

١. تطوير منصة إلكترونية موحدة للاتصال التنظيمي تربط جميع الوحدات الإدارية.

٢. استخدام تطبيقات الهواتف الذكية لتسهيل التواصل السريع والفعال.

٣. تطبيق نظم إدارة الوثائق الإلكترونية لتحسين التواصل المكتوب والأرشيف.

٤. إنشاء قاعدة بيانات مركزية للمراسلات والتعليمات الإدارية.

التوصيات التنظيمية

١. إعادة هيكلة قنوات الاتصال لتكون أكثر وضوحاً ومرونة.

٢. تحديد مسؤوليات واضحة لكل مستوى إداري في عملية الاتصال.

٣. وضع آليات للتغذية الراجعة لضمان وصول المعلومات وفهمها بطريقة صحيحة.
٤. تطوير نظام مكافآت وحوافز للوحدات التي تحقق تميزاً في الاتصال التنظيمي.

التوصيات للبحوث المستقبلية

١. إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات التعليمية المختلفة في مستوى الاتصال التنظيمي.
٢. دراسة تأثير التقنيات الحديثة على فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية.
٣. بحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الاتصال في المؤسسات التعليمية.
٤. دراسة تطبيقية لنماذج الاتصال الحديثة في البيئة الأكاديمية العراقية.

المصادر:

١. أرتيم، أو، غراسيا، م، دي دومينيكو، م، جليسون، ج. ب، ماكسي، هـ. أ، مانجيوني، ج.، ... ورايديكي، ف. (٢٠٢٤). مائة ومرونة الشبكات المعقدة. مراجعات الطبيعة للفيزياء، ٦(٢)، ١١٤-١٣١. [ul.ie](https://doi.org/10.1038/s41586-024-0311-1)
٢. أرياس-بيريز، ج، وهوينه، ت. (٢٠٢٣). تغيير احتمالات الابتكار المفتوح القائم على الذكاء الاصطناعي: فعالية ثقة الشريك في مواجهة إخفاء المعرفة بين المؤسسات. إدارة التسويق الصناعي. [coventry.ac.uk](https://www.coventry.ac.uk)
٣. إيشولا، أ. أو، أودونيا، أو. جي، وسويومبو، أو. ت. (٢٠٢٤). إطار عمل تواصل أصحاب المصلحة من أجل التنفيذ الناجح لمشاريع الطاقة المتجددة المجتمعية. اسم المجلة: [researchgate.net](https://www.researchgate.net)
٤. حسيني، س. م. وأغداسي، م. (٢٠٢٣). مقارنة الهياكل الرسمية وغير الرسمية في المنظمات باستخدام تحليل الشبكات الاجتماعية. مجلة الإدارة الصناعية. [ut.ac.ir](https://www.ut.ac.ir)
٥. خطاب، س، ويراوان، ح، سلام، ر، داسواتي، د، ونيسواتي، ر. (٢٠٢٢). تأثير القيادة السامة على نية دوران العمل وسلوك العمل غير المنتج في المؤسسات العامة في إندونيسيا. المجلة الدولية لإدارة القطاع العام، ٣٥(٣)، ٣١٧. [researchgate.net](https://www.researchgate.net)
٦. حليم، ح، رادين، ت. م. أ. ت، عزيزان، ف. ل، ونازري، ن. س. (٢٠٢١). بيئة العمل، وتواصل القادة، واستبقاء موظفي الفنادق: الرضا الوظيفي كوسيط. مجلة الاتصالات: المجلة الماليزية للاتصالات، ٣٧(٤)، ٣٨٤. [researchgate.net](https://www.researchgate.net)
٧. حنفي، أ. أ. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

٨. خاو، ك. و.، النور، أ.، الأبرو، هـ.، تيبيريوس، ف.، غانيسان، ي.، وعطشان، ن. أ. (٢٠٢٣). ردود الفعل تجاه التغيير التنظيمي: مراجعة منهجية للأدبيات. علم النفس الحالي، ٤٢. springer.com
٩. داي، م.، بهاتاشارجي، س.، محمود، م.، الدين، م.، أ.، وبيسواس، س. ر. (٢٠٢٢). القيادة الأخلاقية لتحسين الأداء المستدام: دور قيم الموظفين وسلوكهم والمناخ الأخلاقي. مجلة الإنتاج الأنظف، ٢٧-١٣٠. [HTML]
١٠. دوراتش، س. ف.، كيمبرو، ج. هـ.، ويلاند، أ. (٢٠٢١). كيفية تطوير النظرية من خلال مراجعات الأدبيات في مجال الخدمات اللوجستية وإدارة سلسلة التوريد. المجلة الدولية للتوزيع المادي وإدارة الخدمات اللوجستية، (١٠) ٥١. cbs.dk
١١. دونغ، س.، كريتشكا، أ.، جين، ي.، وستوم، م. (٢٠٢١). Rocksdb: تطور أولويات التطوير في مخزن القيمة الرئيسية الذي يخدم التطبيقات واسعة النطاق. معاملات ACM على التخزين (32. acm.org،TOS)
١٢. رايش، س.، وفومينا، ك. (٢٠٢٥). الجمع بين الذكاء البشري والاصطناعي: حل المشكلات الهجين في المؤسسات. أكاديمية مراجعة الإدارة. emba-unige.ch
١٣. الزهراني، س. م. (٢٠١٩). تطوير أنظمة الاتصال التنظيمي في الجامعات السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية، ٣١(٣)، ٧٨-١٠٥.
١٤. سرطاوي، أ. م. (٢٠١٣). الفشل التنظيمي في المؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة العامة، ٥٣(٢)، ٣٥.
١٥. شتاينر، ج. (٢٠٢٣). الانتقام والاستياء في "موقف أوديب". في مناهج التحليل النفسي للتسامح والصحة النفسية (ص ٨٣-٩٥). روتليدج. [HTML]
١٦. صبري، م. (٢٠٠٢). الموسوعة العربية لمصطلحات تكنولوجيا التعليم والتدريس. مكتبة لبنان، بيروت.
١٧. عباس، ج. ودوغان، هـ. (٢٠٢٢). آثار الثقافة التنظيمية الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للشركات على السلوك المسؤول للموظفين تجاه المجتمع. أبحاث العلوم البيئية والتلوث. [HTML]
١٨. غوستافسون، ل. ب.، شورت، أ. ك.، وهاملتون، ن. و. (٢٠٢٢). تدريس وتقييم الاستماع الفعال كمهارة أساسية للمحامين كقادة ومستشارين ومفاوضين ومدافعين. سانتا كلارا ل. ريف. ssrn.com
١٩. فولجر، ج. ب.، بول، م. س.، وستوتمان، ر. ك. (٢٠٢٤). العمل من خلال الصراع: استراتيجيات للعلاقات والمجموعات والمنظمات. academia.edu

٢٠. ل. ريس، س. (٢٠١٢). شؤون الطلاب: تحليل شامل: تقييم رضا التواصل، والهوية، والقيم من داخل المؤسسة. [ملف PDF]
٢١. لاغري، د.، هيوستن، ب.، دافي، م.، وشين، ه. (٢٠٢٣). تأثير الاحترام: التواصل المحترم في العمل يعزز المرونة والمشاركة والرضا الوظيفي لدى الموظفين في بداية مسيرتهم المهنية. المجلة الدولية لاتصالات الأعمال، ٦٠(٣)، ٨٤٤ [HTML]
٢٢. ماركوتشي، ج.، أنتوماريوني، س.، سيارايكا، ف. إي.، وبيفلاكوا، م. (٢٠٢٢). تأثير العمليات وتقنيات الصناعة ٤.٠ الرئيسية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات على مرونة المنظمة. تخطيط ومراقبة الإنتاج، ٣٣(١٥)، ٤٣١. univpm.it
٢٣. محمد، أ. أ. (٢٠١٨). فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية. المجلة العربية للتنمية الإدارية، ٣٨(٤)، ١٢٥.
٢٤. ميكاتش. ووحيد الدين، أ. ي. (ديسمبر ٢٠٢١). تأثير الهجرة على التعليم الجامعي. في المؤتمر الدولي الثاني للدراسات متعددة التخصصات في إندونيسيا (IICIS 2021) (الصفحات ١٤-٢٤). دار نشر أتلانتس. atlantis-press.com
٢٥. مينساه، س. (٢٠١٨). التواصل في القيادة التربوية في كندا: دراسة حالة نوعية. [PDF]
٢٦. نافيد، ر. ت.، الحيدان، ح.، الحلبوسي، ح.، والسويدي، أ. ك. (٢٠٢٢). تهل تتطور المنظمات حقًا؟ العلاقة الحاسمة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي نحو الفعالية التنظيمية: الدور المحوري للمقاومة التنظيمية. مجلة الابتكار والمعرفة، ١٧٨. sciencedirect.com
٢٧. ويبر، إي.، بوتجن، م.، وبارتش، س. (٢٠٢٢). كيفية إشراك الموظفين في رحلة التحول الرقمي: دراسة تجريبية حول سلوكيات القيادة التكاملية في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة أبحاث الأعمال. [HTML]
٢٨. لورينس، أ.، بيرلو، ل.، وتوريك، أ. (٢٠٢٢). التجارب خلال التحول إلى العمل الجماعي الافتراضي: الدروس المستفادة من كيفية تكييف الفرق لأنشطتها خلال جائحة كوفيد-١٩. المعلومات والتنظيم. nih.gov
٢٩. يوان، س. (٢٠٢٣). العاطفة في التواصل بين الثقافات: نموذج اجتماعي ثقافي. دراسات في الإعلام والاتصال. birmingham.ac.uk

1. Daft, R. L. (2021). Management (14th ed.). Cengage Learning
2. Kinicki, A., & Fugate, M. (2021). Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
3. Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2022). Leadership: Theory, Application, & Skill Development (7th ed.). Cengage Learning.
4. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2022). Organizational Behavior (9th ed.). McGraw-Hill Education.
5. Mickel, A. E. (2024). Positive Communication Practices for Enhancing Collaboration. International Journal of Business Communication,(61),. [\[HTML\]](#)
6. Rakhimova, S. (2024). Enhancing Receptive Skills in Foreign Language Learning: The Interplay of Reading and Listening Comprehension. The American Journal of Social Science and Education Innovations, 6(08), 38-56. inlibrary.uz
7. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). Management (15th ed.). Pearson Education.