

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

الملخص

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 التسويق، تأخر اتخاذ القرار، وتجاهل الآراء الميدانية، ويربطها بضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة. وتم توضيح كيف يسهم 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 رُئِّع 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 أكدت العينة أن التواصل الفعال يحد من الأخطاء الإدارية ويسرع 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 سلباً على الإنتاجية، وبيئة العمل، وتحقيق الأهداف العامة. وقد تبين أن أحد الأسباب الرئيسية لنكرار 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 فاعلية الاتصال.
٥. تقليل التكاليف المرتبطة 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 فاعلية 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 عكسيّة 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 والتلوиш 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 المخطط لها، أو التسبب في نتائج سلبية مثل ضعف الأداء، انخفاض الرضا الوظيفي، أو فقدان القدرة التنافسية. (Daft, 2021,17) وقد تترجم 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 بالخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، إضافةً إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوزيع المهام (Robbins, & Coulter, 2022,25)

المؤوسون: هم الموظفون الذين يعملون تحت إشراف الرئيس أو المدير، ويؤدون المهام الموكلة إليهم ضمن الأطر التنظيمية المحددة. يتحمل المؤوسون 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. وتقترح أن الخطوة الأولى هي تقييم قيم مدير المؤسسة، ثم قيم موظفيها. بعد ذلك، تُقارن هذه القيم بالقيم الأساسية للمؤسسة. في كثير من الأحيان، تتعارض بنية قيم الإدارة مع بنية قيم المؤوسين بسبب تضارب هيكليات 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 لاحتقار المعلومات المهمة من بعضهم البعض. ثم، سيتوافق 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 والمُؤوسين 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 متربطة. 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 الرابط 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 شفهية أو كتابيه أو إلكترونية.

أهمية الاتصال في المؤسسات

أهمية 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 أيضاً على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرئيس والمرؤوسين وحسن صلة بعضهم البعض 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 أساسى لتنفيذ القرارات والاتصال في المؤسسة الإدارية سواء كانت مكتوبة أو شفوي أو رسمية أو غير رسمية يكون متوجهاً نحو هدف وبص عامة يقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية وهو أيضاً نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات وبعد 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. يمكن الاتصال الفعال القادة من رسم رؤية المؤسسة وتوجهها، مما يؤثر على سلامتها واستدامتها. غالباً ما يسعى القادة إلى إحداث تغيير في مؤسساتهم دون استراتيجية واضحة للتواصل (ويبر وأخرون، ٤٥، ٢٠٢٢).

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

المتلقى:

هو الشخص الذي يتلقى أو يستقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة ويقوم بعمليات تتفقيح وتنقيبة حسب سماته النفسية والاجتماعية ومس تعليميه اتجاهاته فمن خلال عملية انتقال الرسالة من المرسل إلى المتلقى قد يطأ على الرسالة تحريرات 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 والمرؤوسون 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، تتبع أشكال وأساليب وأنواع الاتصال. ويعتبر الاتصال فعالاً عند إيصال الرسالة المقصودة وفهمها. هناك العديد من العوامل التي تُعيق الاتصال الفعال في المؤسسة. وتشكل 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 المرؤوسون 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 تتجه في بــ الخوف، ولكن من المرجح أيضاً أن يرى الفرد الذي يتلقاها إما غير مبالٍ بالتوقعات الجديدة أو يبحث عن طرق للالتفاف عليها.

(Rakhimova 2024, 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 والمرؤوسين 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 المركبات الأساسية التي تحدد فعالية العلاقة بين القادة والمرؤوسين، حيث يمثل الجسر الذي يربط بين الأهداف والتوجهات الاستراتيجية التي يسعى القائد لتحقيقها وتوجهات فريق العمل. من خلال الكلمات، يمكن القائد من إيصال رؤيته وتوجيهاته بأسلوب واضح

ومنظم، مما يُسهم في توضيح المهام وتحديد توقعات الإنجاز. إن أسلوب القائد في استخدام الكلمات، سواءً كان رسمياً أو غير رسمياً، يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل حيث يمكنه 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 تمكّن 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 ومرؤوسيهم. يتمثل هذا النوع من الاتصال في مجموعة من الإشارات والتعابير التي لا تتطلب اللغة اللفظية، مثل تعابير الوجه، لغة الجسم، وضعيات الجسم، وحركة اليدين. هذه الوسائل تساهمن في إيصال المشاعر والأحاسيس بشكل فوري، مما يساعد في بناء الثقة وتعزيز العلاقات الإنسانية في بيئة العمل. غالباً ما يعتبر الاتصال غير اللفظي أكثر صدقَاً 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 نقض الاتصال غير اللفظي، حيث تتعدد الإشارات والمعاني من ثقافة إلى أخرى. على سبيل المثال، قد يُعتبر الاتصال بالعين علامه على الثقة والإيجابية في بعض الثقافات، بينما يمكن أن يفسر نفس السلوك على أنه تحدٍ أو وقاحة في ثقافات أخرى. لذلك، يجب على القادة أن يكونوا واعين لهذه الفوارق وذلك لتفادي 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 مرؤوسيهم.

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

الاتصال الرقمي

تطلُب طبيعة العمل المتتسارع في عالم اليوم اعتماد استراتيجية الاتصال الرقمي كأداة فعالة في تعزيز الاتصال بين القادة والمرؤوسين. يمتاز هذا النوع من الاتصال بقدرته على تبسيط وتسهيل تبادل المعلومات والبيانات، مما يمكن 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 يتاح للمرؤosisen استعراض السياسات، الإجراءات، والأهداف في أي وقت ومن أي مكان. هذا الوصول غير المحدود يعزز من ثقافة الكفاءة في بيئة العمل، حيث يصبح المرؤوسون أكثر تمكنًا في اتخاذ القرارات المستندة إلى معلومات دقيقة وفورية. ومع ذلك، يتطلب فاعالية الاتصال الرقمي توجيه انتباه القادة إلى كيفية اختيار الأدوات المناسبة وتدريب الفرق على استخدامها، حتى لا تتسبّب الفجوات الرقمية في ضعف التواصل.

أنظمة الاتصال هي هيكل علنية، غالباً ما تكون منظمة بشكل هرمي، تُنقل من خلالها الرموز أو الشفرات المكتوبة والمنطقية والمرئية.

- الاتصال اللفظي (شفهياً عبر الاجتماعات، المحادثات، الاتصالات الهاتفية)
- الاتصال الكتابي (مثل المراسلات، البريد الإلكتروني، التقارير (الكتب الرسمية))
(حسيني وأغدادي، ٢٠٢٣، ٦٩)

استراتيجيات تحسين الاتصال

استخدام التكنولوجيا في الاتصال

في عصر المعلومات هذا، تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في جميع جوانب حياتنا، مثل الاتصال والإنتاجية والعمليات. هناك أدوات تقنية مختلفة يمكنها تعزيز فعالية الاتصال بين القادة والمرؤوسين. ينبغي على القادة ضمان إرسال واستقبال اتصالاتهم عبر المنصة أو الأداة المناسبة، والتي تكون سهلة وسريعة وفي متداول المتلقى، أي المرؤوسين. يستخدم البريد الإلكتروني في الغالب من قبل المنظمات لنقل الرسائل الرسمية، ويمكن أن يخدم المنظمات بشكل جيد. فهو يُنشئ سجلاً للتواصل، ويمكن الرجوع إليه بسهولة في المستقبل. وهو أكثر رسمية ورسمية بطبيعته، مقارنةً بالاتصال اللفظي.

(ماركوتسي وأخرون، 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 لاحقاً 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 وأخرون، 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، ورضاهם الوظيفي، ووضوح توقعات الأدوار، وإدراكهم للظلم، ومعرفة أهداف المؤسسة وأنشطتها، وجودة علاقات الموظفين بالمشرفين والحد من الإخفاقات التنظيمية. (حليم وأخرون، 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 (Noise)

وهي أي عامل خارجي أو داخلي يشوش على الرسالة وينع 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

التوع في الخلفيات الثقافية واللغوية يؤدي أحياناً إلى تفسير الرسائل بطرق مختلفة، مما قد يسبب التباساً أو تعارضًا 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 أسلوبًا للتواصل يتجاوز العرق. فجميع الناس يعبرون عن أنفسهم من خلال لغة الجسد. ورغم أنه أسلوب عالمي للتواصل، إلا أنه أيضًا 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 تعبير الوجه، كالعبوس أو الضحك، لها تفسيرات متشابهة بين مختلف المجموعات الثقافية. (يوان، 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 جزءاً من الحل. غالباً 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 ومقدمة، إلا أن فرص كبار الإداريين في التفاعل مع أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من أصحاب المصلحة والأقسام والكليات محدودة عند الإشراف على أعضاء هيئة التدريس. غالباً ما تُحدد نوعية الرسائل المقدمة وكيفية مخاطبة المتحدثين أو المراسلين للجمهور أو المُخاطب نبرة الاتصال في تلك اللحظة وفي المحادثات المستقبلية بين الأطراف (مينساه، ٢٠١٨، ٥٨).

بصفتهم مصدراً رئيسياً في تعليم الطلاب وتكوينهم، يلعب أعضاء هيئة التدريس دوراً حاسماً ويتمتعون بسلطة في تحديد نجاح أهداف المؤسسة وتحقيق رسالتها. لذا، لا يمكن من التقليل من أهمية الاتصال الكافي والفعال وفي الوقت المناسب من قبل كبار الإداريين في مخاطبة أعضاء هيئة التدريس والأقسام لضمان سير العمل بسلامة في المؤسسة.

مفهوم الإل蕙اقات 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)

غالباً ما تتعارض احتياجات المؤسسة مع احتياجات الأفراد العاملين فيها، خاصةً عندما تتعارض هيكل الاتصال والقيم لدى الإدارة ومرؤوسيها. غالباً ما يرحب المديرون في إنجاز المهمة، لكنهم يفشلون في التخطيط لكيفية إنجازها. ولكي تفهم 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، متဂاهلين 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. (غوغستافسون 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 والمرؤوسيين - 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 مفهوماً مُراوغاً، مثل ثقافة المؤسسة، ويروجون له، يولد إخفاقات تنظيمية في المؤسسة (لايري وآخرون، ٢٠٢٣، ٨٤).

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 ك أحد 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 معًا لإنجاز مهمة)، وشبه رسمية (حيث يعمل الأفراد معًا لإنجاز مهمة دون أجر مباشر)، وغير رسمية (حيث يعمل الأفراد معًا 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 تصدر 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 أجريت أبحاث كثيرة حول هذا الموضوع في عالم الشركات، ولكن لم يُركز إلا قليلاً على إدارة الكليات والجامعات (ميكاتش ووحيد الدين، ٢٠٢١، ١٤).

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

أسباب الإخفاقات التنظيمي

يعد الإخفاق التنظيمي ظاهرة معقدة تتجلّى في عدم تحقيق الأهداف المرجوة، وغالباً ما يُعزى إلى عوامل متعددة تتدخل وتتقاطع في بيئة العمل. تبدأ جذور الإخفاق التنظيمي عادةً من ضعف تخطيط الاستراتيجيات، حيث من الممكن أن يؤدي غياب التوجّه 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 وأخرون، ٢٠٢١، ٣٢)

علاوة على ذلك، هناك عوامل خارجية قد تلعب دوراً في الاخفاق التنظيمي، مثل التغيرات الاقتصادية السريعة وضغط المنافسة. قد تتعرض المنظمات التي تفتقر 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 تحليلًا دقيقًا لتحديد أسبابها والعمل على تطوير استراتيجيات فعالة للتواصل وتبادل المعلومات. (شتاينر، ٢٠٢٣، ٨٣، ٩٥).

تأثير الإخفاقات التنظيمي

تؤدي الإخفاقات التنظيمية إلى تدهور جودة التعليم، وانخفاض مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة، تراجع في كفاءة أداء المعلمين والمشرفين، ضعف تطبيق الأساليب الحديثة في التدريس. كما يؤدي إلى 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 وأخرون، ٢٠٢٤، ١٣١، ١١٤)

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 سلامه 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 متسرعة، غالباً من قبل أفراد يشعرون بعدم الأمان أو التهديد. مع التنقل غير المرغوب فيه، قد يبدأ القادرون بمجاورة المؤسسة، مما يخلق باباً دواراً للموظفين الجدد (ميساه، ٢٠١٨، ٢٦، ١٠).

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 وأخرون، ٢٠٢٢، ١٧٨).

غالباً ما تتعارض بنية القيم لدى الإدارة والمرؤوسين مع بعضها البعض بسبب تضارب الاتصال وبنية القيم في المؤسسة. هذا غالباً 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 المحسبي، 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.

المؤوسين من أعضاء هيئة التدريس: ٥٠ فرد.

الموظفين الإداريين: ٣٠ فرد.

أداة البحث

تم استخدام استبانة مقاييس 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 مقاييس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محайд، لا أتفق، لا أتفق 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 والنسبة لخصائص عينة البحث

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

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

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

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

*العبارات العكسية

جدول (٤): عاملات الارتباط بين متغيرات البحث

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

* دالة عند مستوى (٠٠٠١)

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

مستوى الدالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
٠,٠٠٢	** ٨,٩٢	٦,٢٣	٢	١٢,٤٥	بين المجموعات	الاتصال اللغطي
		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 (٠٠٠١)

مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى الاتصال التنظيمي

١. الاتصال التنظيمي اللغطي: أظهرت النتائج أن مستوى الاتصال التنظيمي اللغطي 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 "القارير المكتوبة تساعد في تتبع سير العمل" على أعلى متوسط (٣.٨٥)، مما يؤكّد 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 بالفرق 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 إحصائية عند مستوى (٠٠٠١). 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 اللغطي والمكتوب في المؤسسات. حيث أشارت دراستهما إلى أن "الاتصال التنظيمي الفعال يتطلب دمج الوسائل اللغوية وغير اللغوية 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 (اللغطي 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 فاعالية 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 والمرؤوسين، 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

الوصيات

بناءً على نتائج البحث واستنتاجاته، يوصي الباحث بما يلي:

الوصيات 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 المتتبعة في التواصل

٤. تنفيذ نظام متابعة وتقييم دوري لفعالية أنظمة الاتصال التنظيمي

الوصيات 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.

الوصيات التقنية

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

٢. استخدام تطبيقات الهاتف الذكية لتسهيل التواصل السريع والفعال.

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

٤. إنشاء قاعدة بيانات مركبة للمراسلات والتعليمات الإدارية.

الوصيات التنظيمية

١. إعادة هيكلة قنوات الاتصال لتكون أكثر وضوحاً ومرنة.

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.

الوصيات 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، ه. أ.، مانجيوني، ج.، ... وراديكى، ف. (٢٠٢٤). متانة ومرونة الشبكات المعقدة. *مراجعات الطبيعة للفيزياء*، ٦(٢)، ١٣١-١١٤ ul.ie.
٢. أرياس-بيريز، ج.، وهوينه، ت. (٢٠٢٣). تغيير احتمالات الابتكار المفتوح القائم على الذكاء الاصطناعي: فعالية ثقة الشرك في مواجهة إخفاء المعرفة بين المؤسسات. *إدارة التسويق الصناعي*. coventry.ac.uk.
٣. إيشولا، أ. أو.، أودونيا، أو. جي.، وسويمبو، أو. ت. (٢٠٢٤). إطار عمل تواصل أصحاب المصلحة من أجل التنفيذ الناجح لمشاريع الطاقة المتعددة المجتمعية. اسم المجلة: 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.
٥. حطاب، س.، ويراوان، ح.، سلام، ر.، داسوatic، د.، ونيسوatic، 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)، ٣١٧-٣١٧ 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 كوسيلط. *مجلة الاتصالات: المجلة الماليزية للاتصالات*، ٣٧(٤)، ٣٨٤-٣٨٤ 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، فـ، غانيسان، يـ، وعطشان، نـ. أـ. (٢٠٢٣). ردود الفعل تجاه التغيير التنظيمي: مراجعة منهجية للأدب. علم النفس الحالي، ٤٢.
- springer.com
٩. داي، مـ، بهاتاشارجي، سـ، محمود، مـ، الدين، مـ، وبيسواس، سـ. رـ. (٢٠٢٢). القيادة الأخلاقية لتحسين الأداء المستدام: دور قيم الموظفين وسلوكهم والمناخ الأخلاقي. مجلة الإنتاج الأنفـ، ٢٧-١٣٠. [HTML]
١٠. دوراتش، سـ. فـ، كيمبرو، جـ. هـ، ويلانـ، أـ. (٢٠٢١). كيفية تطوير النظرية من خلال مراجعات الأدبـات في مجال الخدمات اللوجستـية وإدارة سلسلـة التورـيد. المجلـة الدولـية للتوزـيع المادي وإدارـة الخـدمات اللوجـستـية، ٥١(١٠).
- cbs.dk
١١. دونغـ، سـ، كريتشـكاـ، أـ، جـينـ، يـ، وـستـومـ، مـ. (٢٠٢١). Rocksdb: تطور أولـويـات التطـوير في مخـزن الـقيمة الرئـيسـية الذي يـخدـم التطـبـيقـات واسـعـة النـاطـقـ. معـاملـات ACM على التـخـزين (TOS) 32. acm.org
١٢. رـاـيشـ، سـ، وـفـومـيناـ، كـ. (٢٠٢٥). الجمع بين الذـكـاء البـشـري والـاصـطـنـاعـي: حلـ المشـكلـاتـ الـهـجـينـ فيـ المؤـسـسـاتـ. أـكـادـيمـيـةـ مـراجـعـةـ الإـدـارـةـ. emba-unige.ch
١٣. الزـهرـانيـ، سـ. مـ. (٢٠١٩). تـطـويرـ أنـظـمةـ الـاتـصالـ التـنظـيميـ فيـ الجـامـعـاتـ السـعـودـيـةـ. مجلـةـ جـامـعـةـ المـالـكـ سـعـودـ لـلـعـلـومـ التـرـبـويـةـ، ٣١(٣)، ٧٨-١٠٥ـ.
١٤. سـرـطـلـويـ، أـ. مـ. (٢٠١٣). الفـشـلـ التـنظـيميـ فيـ المؤـسـسـاتـ الحـكـومـيـةـ: درـاسـةـ تـحلـيلـيـةـ. مجلـةـ الإـدـارـةـ العـلـمـةـ، ٥٣(٢)، ٣٥ـ.
١٥. شـتاـينـرـ، جـ. (٢٠٢٣). الـانتـقامـ وـالـاستـيـاءـ فيـ "مـوقـفـ أـوـديـبـ". فيـ منـاهـجـ التـحلـيلـ النفـسيـ للـتسـامـحـ وـالـصـحةـ النفـسـيـةـ (صـ ٨٣-٩٥ـ). روـتـليـدـجـ. [HTML]
١٦. صـبـريـ، مـ. (٢٠٠٢). المـوسـوعـةـ العـرـبـيـةـ لمـصـطـلـحـاتـ تـكـنـوـلـوـجـياـ التـعـلـيمـ وـالـتـدـريـسـ. مـكتـبةـ لـبنـانـ، بـيـروـتـ.
١٧. عـبـاسـ، جـ. وـدوـغانـ، هـ. (٢٠٢٢). آثارـ الثـقـافـةـ التـنظـيمـيـةـ الـخـضـراءـ وـالـمـسـؤـلـيـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ للـشـرـكـاتـ عـلـىـ السـلـوكـ الـمـسـؤـولـ لـلـمـوـظـفـينـ تـجـاهـ الـمـجـتمـعـ. أـبـاحـاتـ الـعـلـومـ الـبـيـئـيـةـ وـالـتـلـوثـ. [HTML]
١٨. غـوـسـتـافـسـونـ، لـ. بـ، شـورـتـ، أـ. كـ، وـهـامـلـتونـ، نـ. وـ. (٢٠٢٢). تـدـريـسـ وـتـقيـيمـ الـاسـتـمـاعـ الفـعالـ كـمـهـارـةـ أـسـاسـيـةـ لـلـمـحـامـيـنـ كـقـادـةـ وـمـسـتـشـارـيـنـ وـمـفـاـلوـضـيـنـ وـمـدـافـعـيـنـ. سـانـتاـ كـلـارـاـلـ. رـيفـ. ssrn.com
١٩. فـولـجـرـ، جـ. بـ، بـولـ، مـ. سـ، وـسـتوـتـمانـ، رـ. كـ. (٢٠٢٤). العملـ منـ خـلالـ الـصـراعـ: اـسـترـاتـيجـياتـ لـلـعـلـاقـاتـ وـالـمـجـمـوعـاتـ وـالـمـنـظـمـاتـ. academia.edu

٢٠. ل. ريس، س. (٢٠١٢). شؤون الطلاب: تحليل شامل: تقييم رضا التواصل، والهوية، والقيم من داخل المؤسسة. [ملف PDF]
٢١. لاغري، د.، هيستن، 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. ماركوتتشي، ج.، أنتوماريوني، س.، سياريبيكا، ف.، إيه، وبيفيلاكوا، م. (٢٠٢٢). تأثير العمليات وتقنيات الصناعة ٤. الرئيسية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات على مرونة المنظمة. *تخطيط ومراقبة الإنتاج*، ١٥(٣٣)، ٤٣١ [univpm.it]
٢٣. محمد، أ.أ. (٢٠١٨). فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسات التعليمية. *المجلة العربية للتنمية الإدارية*، ٣٨(٤)، ١٢٥.
٢٤. ميكاش . 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. [ملف PDF]
٢٦. نافيد، ر.ت.، الحيدان، ح.، الحلوسي، ح.، والسويدى، أ.ك. (٢٠٢٢). تهل تتطور المنظمات حقاً؟ العلاقة الحاسمة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي نحو الفعالية التنظيمية: الدور المحوري للمقاومة التنظيمية. *مجلة الابتكار والمعرفة*، ١٧٨ [sciedirect.com]
٢٧. ويبر، إيه.، 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 تكيف الفرق لأنشطتها خلال جائحة كوفيد-١٩. *nih.gov* المعلومات والتنظيم.
٢٩. بوان، 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.