

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال



عنوان البحث

علاقة الاتصال الإداري وأثرها بفاعلية القيادة

دراسة تطبيقية على عمادة القبول والتسجيل في جامعة

الملك عبد العزيز

إعداد الطالب/ عبد العزيز عبدالله سنان

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم إنجاز العمل فأي قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى أداء المؤسسات وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الإدارة من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة الذي يرى أن الإدارة ليست مجرد هياكل وأقسام إدارية كما يوحي المدخل البنائي أو الهيكلي في الإدارة، فالتنظيمات الإدارية من وجهة النظر السلوكية ليست إلا علاقات واتصالات تجري في محيط العمل الإداري. وتعتبر القيادة جزءاً من التوجيه الوظيفية الثالثة من وظائف الإدارة حيث يقوم التوجيه على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز، ولذلك كلما كانت القيادة ناجحة أو كان المدير قائداً إدارياً كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن والأداء أكثر فاعلية فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة، فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدءاً بالأسرة مروراً بالجماعة ووصولاً إلى الدولة أو مجموعة الدول. كما أنها محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة، وهذا يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم، حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في نمط سلوكهم والتي يتوخاها القائد.

الاتصال الإداري أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية داخل المنظمات الحديثة، إذ يمثل الأداة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة. فالقيادة الفاعلة لا يمكن أن تمارس دورها بفعالية ما لم يكن هناك نظام اتصال إداري واضح وفعال يضمن تدفق المعلومات بدقة وسرعة. وتُظهر الدراسات الإدارية أن جودة الاتصال بين القائد والمرؤوسين تسهم في تعزيز الثقة، وتحفيز الأداء، وتقليل الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو ضعف التواصل.

تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الاتصال الإداري وفاعلية القيادة، لمعرفة مدى تأثير أنماط الاتصال وأساليبه على قدرة القائد في توجيه الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة إذ إن القائد الذي يمتلك مهارات اتصال عالية يكون أكثر قدرة على توجيه الجهود، وتحفيز فريق العمل، وخلق بيئة تنظيمية قائمة على المشاركة والشفافية.

البحث يسعى إلى تحليل العلاقة بين الاتصال الإداري كعنصر تنظيمي أساسي، وفاعلية القيادة كأحد مقومات النجاح الإداري، مع التركيز على كيفية توظيف قنوات الاتصال لتحسين أداء القادة وتعزيز التعاون داخل بيئة العمل.

العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين مع ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل.

وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها.

إذا فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة. وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قدرات المدير فعالة. ونظرا لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها.

اهداف عملية الاتصالات الإدارية:

تهدف عملية الاتصالات الإدارية في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى ما يلي:

- ١- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
- ٢- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم أن يحققها من خلال البرامج والخطط والسياسات.
- ٣- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

- 1-الاتصالات الهابطة: حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

2- الاتصالات الصاعدة: وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا. وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

3- الاتصالات الأفقية: يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

الاتصالات غير الرسمية

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه. ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات. وسائل الاتصالات هناك وسيلتان أساسيتان للاتصال الإداري، وهما:

- الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين.

- الاتصال الكتابي، والذي بموجبه تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيراً .

أولاً: الاتصال الشخصي: ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل والتي يعقل مناقشتها أولاً ثم تثبيت. وهذا النوع من الاتصال هو إحدى أنواعه وأقربها إلى النفس وأكثرها فائدة لصالح العمل .

ثانياً: الاتصال الكتابي: الاتصال المعمول به في المنظمات الحكومية كافة والمنظمات الخاصة، الصغيرة منها والكبيرة، ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة، والأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى. *ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصاً ماهراً في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل.

مشكلة الدراسة:

من الصعب القول ان المنظمة ناجحة مالم يكن هناك قائد اداري يعي بأهمية الاتصالات سواء الرسمية او غير الرسمية، ولابد من توفر مهارات الاتصال لديه والا لن يتمكن من الحصول على المعلومات اللازمة للوصول الى اهداف المنظمة.

تواجه العديد من المنظمات صعوبة في تحقيق أهدافها بكفاءة في ظل غياب القيادة الإدارية الفاعلة التي تدرك أهمية الاتصال كعنصر محوري في العملية الإدارية. فمن الصعب القول إن أي منظمة يمكن أن تحقق النجاح ما لم يكن على رأسها قائد يمتلك الوعي الكامل بأهمية الاتصالات الإدارية، سواء كانت رسمية أم غير رسمية. إذ إن الاتصال يمثل الأداة التي تُمكن القائد من توجيه الجهود، ونقل التعليمات، وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.

وعندما يفتقر القائد إلى مهارات الاتصال الفعّال، يضعف تدفق المعلومات داخل المنظمة، مما يؤدي إلى سوء الفهم، وتضارب القرارات، وتراجع الإنتاجية. ومن هنا نحدد ان مشكلة هذه الدراسة في محاولة تحديد العلاقة بين الاتصال الإداري وفاعلية القيادة، ومدى تأثير مهارات الاتصال لدى القائد الإداري في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز أدائها التنظيمي.

- غياب إدراك بعض القادة الإداريين لأهمية الاتصال الإداري في نجاح العملية القيادية.
- ضعف مهارات الاتصال لدى بعض القادة مما يعيق تحقيق أهداف المنظمة.
- قصور قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في إيصال المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- التأثير السلبي لسوء الاتصال على اتخاذ القرارات الإدارية وفاعلية القيادة.
- الحاجة إلى معرفة مدى ارتباط كفاءة الاتصال الإداري بفاعلية القائد في إدارة الموارد البشرية وتحفيز العاملين.

أهمية الدراسة:

اختيار موضوع البحث سيساعد في إثراء علاقة الاتصال بفاعلية القيادة، واستعراض مفاهيم الاتصال الإداري والقيادة الفعالة.

مهم لكونه يتناول أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات الحديثة، وهو الاتصال الإداري بوصفه الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها القيادة الفاعلة فالقيادة لا يمكن أن تحقق أهدافها أو تمارس دورها بكفاءة ما لم تُدعم بنظام اتصال فعال يضمن تدفق المعلومات وتبادل الآراء بين المستويات الإدارية المختلفة. ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى إبراز الدور المحوري للاتصال الإداري في تعزيز فاعلية القائد وقدرته على توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

أهمية هذا البحث في أنه يسهم في توضيح العلاقة التكاملية بين الاتصال والقيادة، ويكشف كيف أن امتلاك القائد لمهارات اتصال متميزة يمكن أن يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التفاهم والثقة المتبادلة. إضافة إلى ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد المنظمات على تحسين ممارساتها الإدارية من خلال تطوير مهارات التواصل لدى القادة، الأمر الذي ينعكس على رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. وبذلك، تمثل هذه الدراسة محاولة لفهم أعمق لكيفية توظيف الاتصال الإداري كأداة استراتيجية لتمكين القيادة وتحقيق النجاح التنظيمي المستدام.

ولأن العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين مع ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها إذا فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قدرات المدير فعالة ونظرا لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة:

تهدف عملية الاتصالات الإدارية في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى ما يلي:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم أن يحققها من خلال البرامج والخطط والسياسات.
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها .

واهم الأهداف التي يتوجه لها هذا البحث ان تحليل العلاقة بين مستوى كفاءة الاتصال لدى القائد ومدى قدرته على توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتسعى الدراسة إلى إبراز كيف يمكن لمهارات الاتصال الفعال أن تسهم في تحسين بيئة العمل، وزيادة درجة التفاهم والتعاون بين القائد وأفراد فريقه، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء واتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

كما تهدف إلى التعرف على الأساليب الاتصالية التي يستخدمها القادة الإداريون داخل بيئات العمل، ومدى تأثيرها في بناء الثقة وتعزيز روح الانتماء لدى العاملين. إضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم تصور علمي يساعد المؤسسات على تطوير أنظمة اتصال أكثر كفاءة تدعم القيادة الإدارية وتضمن تحقيق التواصل الفعال في جميع الاتجاهات. ومن خلال ذلك، تهدف الدراسة إلى الإسهام في إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال الإدارة والقيادة، وتقديم توصيات يمكن أن تُستثمر في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري.

تساؤلات الدراسة

ما العلاقة بين الاتصال الإداري وفاعلية القيادة داخل المنظمات؟
ومن هذا التساؤل الرئيس تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى إلى توضيح أبعاد العلاقة بين المتغيرين، إذ تحاول الدراسة معرفة مدى تأثير مهارات الاتصال التي يمتلكها القائد الإداري في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز كفاءتها.

كما تتساءل عن طبيعة الدور الذي يلعبه الاتصال الرسمي وغير الرسمي في دعم فاعلية القائد داخل بيئة العمل، وعن مدى مساهمة قنوات الاتصال الداخلية في تحسين التواصل بين القائد والعاملين.

التساؤل الرئيسي:

■ ما العلاقة بين الاتصال الإداري وفاعلية القيادة داخل المنظمات؟

التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالاتصال الإداري والقيادة؟
- متى يكون الاتصال فعال والقيادة فعالة؟ وماهي العوامل التي تساهم في فعاليتها؟
- ماهي اهداف عملية الاتصال؟

فروض الدراسة:

تفترض هذه الدراسة أن هناك ارتباطاً جوهرياً بين كفاءة الاتصال الإداري ومستوى فاعلية القيادة داخل المنظمات، حيث يُتوقع أن يسهم الاتصال الفعّال في تعزيز قدرة القائد على إدارة فريقه وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

كما تفترض أن القائد الذي يمتلك مهارات عالية في الاتصال يكون أكثر قدرة على بناء بيئة عمل يسودها التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة.

تفترض الدراسة كذلك أن وضوح قنوات الاتصال وسهولة تدفق المعلومات داخل المنظمة يؤديان إلى زيادة فاعلية القيادة من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء الإدارية الناتجة عن سوء الفهم أو ضعف التواصل. كما يُتوقع أن يؤدي استخدام أساليب اتصال متنوعة تتناسب مع المواقف الإدارية المختلفة إلى رفع مستوى التفاعل بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز الانتماء الوظيفي لديهم.

تفترض الدراسة أن ضعف الاتصال الإداري، سواء في مستواه الرسمي أو غير الرسمي، يسهم في إضعاف القيادة ويحد من قدرتها على توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة. كما يمكن أن يُلاحظ أن غياب الاتصال الفعّال يؤدي إلى انخفاض الحافز لدى العاملين، وإلى ضعف الروح التنظيمية داخل بيئة العمل.

وبذلك تسعى الدراسة إلى اختبار مدى صحة هذه الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقة بين جودة الاتصال الإداري وفاعلية القيادة الإدارية في المنظمات.

• دراسة تعرض المتغير المستقل: الاتصال الإداري

١- دراسة زهير (2011م)

بغنوان: "الاتصال الداخلي ودوره في فعالية القيادة الإدارية داخل البنوك الحكومية:"

المنهج المتبع في الدراسة:

اعتمد في هذه الدراسة على مجموعة من المناهج، وهي: المنهج الوصفي، وطبق هذا النوع من المناهج في وصف الجداول والتعليق على نتائجها. كما طبق أيضا المنهج التحليلي، وقد تم الاعتماد عليه في تحليل النتائج والنسب المئوية وتفسيرها، وأخيرا المنهج الرياضي، وقد ساعد هذا المنهج في العمليات الحسابية أثناء استخراج أفراد العينة وتمثيلها.

وعينتها: تم الحصول على العدد الإجمالي للمجتمع الكلي للدراسة وهو 74 موظف، ومن ثم تحديد عينة عشوائية منتظمة، بحصة 50% من العدد الخاص لكل فرع من حيث الموظفين العاملين به، أي في المجموع 37 موظف يمثلون أفراد عينة الدراسة.

أهداف الدراسة: تقييم مدي معرفة العمال بالاتصال وعلاقته بالبنك. ومدى أهمية الاتصال في القيادة الإدارية. ومعرفة أنواع الاتصال الداخلي داخل البنك وأسباب استخدامه، ومدى فعاليته فيه. وأيضا معرفة مقترحات العمال المسيرين حول استخدام الاتصال الداخلي في البنك.

نتائج الدراسة:

إذن فعالية القيادة الإدارية مرتبطة بالاتصال الداخلي، وهو تصور منطقي، وبذلك ثبت دور الاتصال الداخلي في فعالية القيادة الإدارية داخل بنك البدر، وما يشكله هذا الأخير من وسط فعلي، لأن القيادة لا تستطيع القيام بأدوارها علي أكمل وجه بدون الاعتماد على اتصال داخلي أي لا توجد قيادة إدارية بدون اتصال. ومنه فالفرضية التي انطلقت منها الدراسة محققة الى حد كبير أي أن للاتصال الداخلي دور كبير في فعالية القيادة الإدارية وله علاقة كبيرة بالبنك، ويرتبط بالتصور المفاهيمي لكل من الاتصال الداخلي والقيادة عن المسيرين والعاملين به.

٢ - دراسة بن محمد (2016م):

بعنوان "أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين"

تتمثل أهداف الدراسة في معرفة وسائل الاتصال المستخدمة في المديرية وتوضيح كيف تساعد وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية والوقوف على بعض المشاكل والمعوقات المتعلقة بالاتصالات الإدارية والتي من شأنها أن تعيق الأداء في المديرية وأيضا مساعدة أصحاب القرار في المؤسسة من معرفة دور الاتصالات الإدارية ومحاولة الاهتمام أكثر.

وتوصلت الدراسة الى الاستنتاجات التالية:

- أن التقارير، الفاكس، التلكس، الهاتف، المقابلة، الاجتماع، التعليمات والأوامر تستخدم بكثرة في المديرية حيث أن المتوسط الحسابي لها اكبر من 4.3 أما بالنسبة إلى علبة الشكاوي والأفكار والبريد الالكتروني، فتستخدم أحيانا فقط، المتوسط الحسابي لهما ينتمي إلى المجال
- وسائل الاتصال الشفوية أكثر استخداما من وسائل الاتصال الكتابية في المديرية.
- أغلبية إجابات المبحوثين يميلون إلى أن وسائل الاتصال المستخدمة تساهم في رفع مستوى الأداء في المديرية.
- للاتصالات الإدارية معوقات كثيرة من شأنها أن تخفض من مستوى الأداء أهمها المعوقات الفنية، البشرية والمالية.
- إثبات صحة الفردية الرئيسية الأولى والتي تنص على انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية ومنصب العمل.
- إثبات صحة الفردية الرئيسية الثانية والتي تنص على "وسائل الاتصال المستخدمة تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي في المديرية".

• دراسة المتغير التابع: القيادة

٣- دراسة غلبون وخالد 2013م

بعنوان "خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين".

منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول وصف "خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين".

عينة الدراسة: واستهدفت الدراسة المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين في جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا، وعددهم 400 موظف.

هدفت الدراسة الى: الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن من خلالها تقديم جملة من التوصيات والمقترحات، التي تساهم في توضيح دور القيادة الإدارية في المؤسسات الليبية ومدى قدرتها على أداء مسؤولياتها وانعكاس الخصائص القيادية على أداء المرؤوسين هذا في حد ذاته هدف من الأهداف التي تسعى إليها الدراسة؛ كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى الخصائص القيادية السائدة لدى القادة الإداريين في الجهاز من وجهة نظر المرؤوسين. والتعرف إلى العلاقة بين الخصائص القيادية السائدة، وبين مستوى فعالية الأداء للمرؤوسين في الجهاز .

ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن النسبة العظمى من المبحوثين يمارسون خصائص القيادة بدرجة عالية، في حين أن قلة لا تزيد عن ١٢,٥٪ من عينة الدراسة يمارسون خصائص القيادة بدرجة متدنية، وأن خاصية إدارة التغيير هي أكثر الخصائص القيادية تدنيا مقارنة بالخصائص الأخرى، وأن الإدارة بالأهداف والاتصال الفعال هو أكثر الخصائص ارتفاعا بين القادة الإداريين.

4-دراسة صالحى وموسى (2014م)

بـعـنـوان: " أسـلـوب القـيـادـة الإـدـاريـة وأثـره عـلى الفـعـاليـة الإـنتـاجـيـة لـلمـرؤـوسـين".

مـنـهـج الدـراسـة:

اعـتـمـد البـاحـثـان فـي هـذه الدـراسـة عـلى أسـلـوب المـسـح بـاسـتـخـدام العـيـنـات وذلـك بـتـوجـيـه اسـتـبـيـانـيـن بـاللـغـة الفـرنـسيـة -كـونـها اللـغـة الأـكـثـر تـحـكـما وفـهـما لـعـيـنـة الدـراسـة- لـقـيـاس أسـلـوب القـيـادـة الإـدـاريـة السـائـد فـي المـؤسـسـة مـحل الدـراسـة بـمـخـتـلـف مـحـطـاتـها ،كـما اسـتـخـدم البـاحـثـان الأسـلـوب المـقـارن و هـذا لـمـقـارنـة النـتـائـج المـحـصـل عـلـيـها بـيـن مـخـتـلـف المـحـطـات مـحل الدـراسـة.

مـجـتـمـع وعـيـنـة الدـراسـة:

تـكـون مـجـتـمـع الدـراسـة مـن جـمـيـع القـادـة و المـرؤـوسـين أـي رؤـسـاء المـصـالـح و الدـوائـر و رؤـسـاء المـديـريـات و مـرؤـوسـيـهم بـمؤسـسـة سـونـطـرك، حـيـث تـمـثـلـت عـيـنـة القـادـة فـي عـيـنـة مـقـصـودـة، مـتـكوـنـة مـن 19 قـائـدا مـن المـؤسـسـة مـحل الدـراسـة أـما عـيـنـة المـرؤـوسـين فـتـمـثـلـت فـي عـيـنـة مـقـصـودـة مـتـكوـنـة مـن 83 مـرؤـوس.

تـهـدـف هـذه الدـراسـة إـلى بـحـث مـوضـوع أسـلـوب القـيـادـة الإـدـاريـة السـائـد فـي المـؤسـسـة الإـقـتـصـاديـة العـمـوميـة، وأثـره عـلى الفـعـاليـة الإـنتـاجـيـة لـلمـرؤـوسـين فـي تـلك المـؤسـسـة، إـجـراء تـنـظـيـمـي يـهـدـف إـلى تـحـسـيـن فـعـاليـة تـسـيـير هـذه المـؤسـسات.

النـتـائـج:

إن أسـلـوب القـيـادـة الإـدـاريـة السـائـد فـي مـقر المـديـريـة الجـهويـة بـجـايـة هـو أسـلـوب القـيـادـة مـتـوسـط الـاهـتـمـام بـالعـمـل و بـالمـرؤـوسـين فـي المـقـام الأـول، يـلـيـه أسـلـوب القـيـادـة ضـعـيـف الـاهـتـمـام بـالعـمـل و بـالمـرؤـوسـين فـي المـقـام الثـانـي، مـما جـعـل مـرؤـوسـيـهم يـتـحـلـون بـروح المـسـؤـوليـة و أعـطـاهـم مـجـالا أكـبـر لـلتـصـرف بـعـيـدا عـن المـراقـبـة الدائـمـة الـتي تـشـعـر هـم بـعـدم الثـقـة، و هـذا يـعـود لـلمـسـتـوى العـلمي العـالي لـمـرؤـوسـي مـقر المـديـريـة الجـهويـة بـجـايـة، حـيـث تـقـدر نـسـبـة الحـاصـلـيـن مـنـهم عـلى شـهادـة مـهـنـدس دـولـة 37%، شـهادـة اللـيـسـانـس 20%، شـهادـة تـقـني سـامـي 23% و شـهادـة تـقـني 17%، بـيـنـما لا تـتـجـاوز نـسـبـة المـرؤـوسـين دـون شـهادـة 03%، و هـي النـسـبـة الأـفـضـل مـقـارنـة بـمـحـطـتي الضـخ الأـولـى و الثـانـيـة، الـتي تـقـدر فـيـهـما نـسـبـة المـرؤـوسـين الحـاصـلـيـن عـلى شـهادـة جـامـعيـة 16%، 08% عـلى التـوالـي، كـما تـقـدر نـسـبـة المـرؤـوسـين دـون شـهادـة 17%، 21% عـلى التـرتـيـب، مـما حـد مـن رـغـبـتـهم فـي إـنـجـاز العـمـل و قـدـرتـهم عـلى أدائـه بـفعـاليـة عـاليـة مـن جـهـة، و أدى بـقـادـتـهم لإـتـبـاع أسـلـوب القـيـادـة الأـوتـوقـراـطـي المـعـتـمـد عـلى المـتـابـعـة الدائـمـة و التـوجـيـه المـسـتـمـر مـن جـهـة ثـانـيـة.

دراسة, Salsabila et al. (2025) :

في هذه الدراسة الاستعراضية، قام الباحثون بتحليل الأدبيات ذات الصلة بدور الاتصال الفعال في القيادة، خاصة في ظل التحولات الرقمية والتحولات التنظيمية الحديثة. وجدوا أن الاتصال ليس مجرد تبليغ معلومات، بل هو عملية استراتيجية ترتبط بأداء الفريق وتحقيق الأهداف التنظيمية. وأشاروا إلى أن للقيادة يجب أن يتبنوا أنماط اتصال متنوعة (لفظية، مكتوبة، إلكترونية، وغير لفظية) وأن يتغلبوا على حواجز الاتصال مثل نقص الاستماع، الغموض، أو ضعف التغذية الراجعة، لما لذلك من أثر مباشر على مستوى تفاعل الأفراد مع قائدهم ومع بعضهم البعض.

أهم النتائج:

الاتصال الفعال يعزز أداء الفرق ويقوي العلاقات بين القائد والمرؤوسين، ويساعد في مواءمة الأهداف التنظيمية مع الجهود الفردية.

في البيئات الرقمية أو المختلطة، أصبح للقيادة أهمية أكبر في استخدام وسائل الاتصال التفاعلية وتوظيف الإشارات غير اللفظية للتعبير عن غياب التواصل وجهاً لوجه.

أوصى الباحثون بأن يتم تدريب القادة على مهارات الاتصال التكيفية، وتطوير استراتيجيات لتجاوز الحواجز الاتصالية، كما شددوا على أهمية التغذية الراجعة المستمرة.

أهمية للدراسة الخاصة بك:

هذه الدراسة تؤكد أن مهارات الاتصال القائية تؤثر بشكل جوهري على فاعلية القيادة، وهو ما يتماشى مع موضوعك الذي يبحث عن “علاقة الاتصال الإداري بفاعلية القيادة”. لذا يمكن الاستفادة منها في دعم الإطار النظري لفصل الأدبيات وتوضيح مدخل “مهارات الاتصال لدى القائد” كمتغير أساسي.

دراسة Al-Sadi, Salamah & Barakat 2023:

استهدفت هذه الدراسة فهم مدى فعالية الاتصال الإداري داخل الجامعات الأردنية الشمالية، وربط ذلك بمستوى الفعالية التنظيمية داخل تلك الجامعات. إذ أفترض الباحثون أن الاتصال الإداري ليس مجرد تبادل معلومات، بل هو أحد العناصر الحيوية التي تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والاستجابة بمرونة لبيئتها.

كما أشاروا إلى أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على الاتصال كمتغير منفرد أو على القيادة كنشاط إداري، بينما هذه الدراسة تربط الاتصال الإداري مباشرة بدلالة الأداء التنظيمي - وهو ما يجعلها مناسبة جدًا لموضوعك “علاقة الاتصال الإداري بفاعلية القيادة”.

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وهو مناسب لدراسة العلاقة بين متغيرين معًا دون تدخل تجريبي.

العينة: تضمنت ٥٩٢ مشاركًا من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الواقعة شمال الأردن.

نتائج الدراسة:

مستوى فعالية الاتصال الإداري من وجهة نظر المشاركين وُصف بأنه “متوسط”، أي ليس منخفضًا جدًا ولا مرتفعًا جدًا.

مستوى الفعالية التنظيمية أيضًا وُصف بأنه متوسط.

كانت هناك علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين فعالية الاتصال الإداري والفعالية التنظيمية، مما يدعم الفرضية القائلة بأن ارتباطًا إيجابيًا موجودًا بين الاثنين.

لم تُشر الدراسة إلى أن النتائج تفاضلت كثيرًا حسب متغيرات ديموغرافية ظاهرة (على الأقل في الملخص).

المنطلقات النظرية للدراسة:

اشتركت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية باهتمامها في معرفة الاتصال الإداري والقيادة ومدى تأثيرها على العاملين وأشاروا بأهميتها وأثرها الكبير على إنتاج وتطور المنظمة، كما أشاروا إلى الأهمية لتطبيق كل منها في المنظمات وارتباط كل منهما بالآخر، ويأمل الباحث ان يقدم في بحثه ما يستفاد منه في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن التوصل اليه في هذا البحث من نتائج وتوصيات قد تساعد في تطبيقها.

هذا وخرجت الدراسات بمجموعة من التوصيات من أهمها:

تنمية الخصائص القيادية الحديثة ضعيفة التوافر لدى المبحوثين، والاهتمام بتنمية مهاراتهم، وذلك من خلال الدورات التدريبية، حتى يستطيعوا تكوين رؤية واضحة عن الخصائص الحديثة للقيادة الإدارية، ودوافعها وآثارها ونواتجها، مما يساعدهم فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المؤسسة بصورة تعاونية.

يشير وصف الاتصال الإداري على أنه “متوسط” إلى وجود مجال لتحسين ممارسات الاتصال داخل الجامعات المعنية.

وجود علاقة وثيقة مع الفعالية التنظيمية يعني أن تحسين الاتصال الإداري قد يكون مفتاحاً لتحسين القيادة والنتائج التنظيمية، وهو بالضبط ما تناسبه موضوعك.

هذه الدراسة تعطي دلالة أن القائد أو المؤسسة التي لديها نظام اتصال إداري أكثر فاعلية تكون لديها قدرة أكبر على تحقيق أهدافها، مما يقربها من مفهوم “فاعلية القيادة”.

أوصى الباحثون بضرورة تطوير مهارات الاتصال الإداري داخل الجامعات، وتحسين القنوات والأساليب المعتمدة في تبادل المعلومات.

كذلك، اقترحوا إشراك القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في برامج تدريبية تعزز من قدراتهم الاتصالية.

وضرورة إعادة النظر في بنية الاتصال داخل الجامعة لضمان تدفق المعلومات بسرعة ودقة، وتحسين مناخ العمل التنظيمي.

المنهجية وطرق البحث:

المنهج العلمي:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي حيث يعتبر هذا المنهج أحد مناهج البحث العلمي، ويتبع وصف الأشياء والاحداث والظواهر التي يراد دراستها ولأنه مناسب ايضاً لطبيعة الدراسة.

إجراءات الدراسة:

- ١- سوف يتم إعداد الدراسة بصورة أولية.
- ٢- سيتم تعديل تصميم أداة الدراسة.
- ٣- سوف يتم إعداد أداة الدراسة بصورة نهائية.
- ٤- سوف يتم توزيعها على مجتمع العينة.

أدوات الدراسة:

سيتم استخدام أداة جمع المعلومات وهي الاستبانة التي سوف يتم توزيعها على موظفي الإدارة الوسطى والتنفيذية في عمادة القبول والتسجيل وذلك لقياس متغيرات الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة

سيتم استخدام أداة جمع المعلومات وهي الاستبانة التي سوف يتم توزيعها على موظفي الإدارة الوسطى والتنفيذية في عمادة القبول والتسجيل، وذلك لقياس متغيرات الدراسة.

وتم الاعتماد على الاستبانة باعتبارها من أكثر الأدوات شيوعاً ودقة في جمع البيانات الميدانية المرتبطة بالاتجاهات والآراء والسلوكيات الإدارية.

وقد تم تصميمها بعناية لتشمل مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى الاتصال الإداري من جهة، وفاعلية القيادة من جهة أخرى، بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

كما جرى بناء فقرات الاستبانة بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة وعلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، مع إجراء بعض التعديلات لتناسب طبيعة بيئة العمل في عمادة القبول والتسجيل وستتم مراعاة وضوح العبارات ودقتها لضمان فهم المشاركين لجميع الأسئلة دون غموض وقد استخدمت الاستبانة المكونة من مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل فقرة، بما يتيح إمكانية تحليل البيانات إحصائياً بطريقة علمية دقيقة تساعد في اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج المطلوبة.

حدود الدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة:

سوف تقتصر على الموظفين الإداريات بالإدارة الوسطى والتنفيذية بعمادة القبول والتسجيل عام ٢٠٢٥ حيث شملت عينة عشوائية بلغ عددهم ٣٠ موظفة.

الحد الزمني : عام ٢٠٢٥

الحد المكاني

تتم الدراسة في عمادة القبول والتسجيل، باعتبارها البيئة العملية التي يتم فيها تطبيق أساليب الاتصال الإداري وفاعلية القيادة بشكل مباشر، كما أنها تمثل نموذجًا مناسبًا لتحليل العلاقة بين المتغيرين ضمن بيئة إدارية حقيقية.

الحد البشري

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريات في الإدارة الوسطى والتنفيذية بالعمادة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت ٣٠ موظفة، لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والتنوع في الآراء والخبرات العملية المتعلقة بالاتصال والقيادة.

الحد الموضوعي

تركز الدراسة على العلاقة بين الاتصال الإداري وفاعلية القيادة، مع قياس أثر مهارات الاتصال لدى القائد الإداري على القدرة على توجيه الموظفين، وتحقيق الأهداف التنظيمية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما تهدف إلى تحليل أساليب الاتصال المختلفة، سواء الرسمية أو غير الرسمية، وتقييم مدى تأثيرها على تعزيز التفاعل والثقة بين القائد والعاملين.

المراجع:

مراجع عربية:

- الأشهب، نوال عبد الكريم، (2015 م)، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد عمان.
- رضا، هشام حمدي، (2010م)، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية عمان.
- رضوان، محمود عبد الفتاح، (2014م)، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة.
- السواط، طلق؛ سندي، طلعت؛ الشريف، طلال، (2014م)، الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والأنشطة، دار حافظ - جدة.
- العتيبي، ضرار؛ الحواري، نضال؛ خريس، إبراهيم، (2013م)، العملية الإدارية: مبادئ واصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية - الأردن
- عبوي، زيد منير، (2008م)، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة - عمان.

مراجع أجنبية :

- Salsabila et al. (2025), *Klabat Journal of Management*, Vol.6 No.1.
- Al-Sadi, Salamah & Barakat (2023), *Jordanian Educational Journal*, Vol.8 No.2, pp.147-172