

Final Project

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور السكرتارية التنفيذية في تنظيم العمل الإداري وتحقيق الانسيابية بين الإدارات: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في جازان

أسم الطالب

يحيى أحمد جعفري

رقم الجامعي: 221001495

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥

المحتويات

المقدمة:	٤
مشكلة الدراسة:	٥
1.1.1 الفجوات على المستوى النظري	٥
1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي	٦
أهمية الدراسة :	٦
أسئلة الدراسة:	٧
أهداف الدراسة	٨
فرضيات الدراسة	٩
نموذج الدراسة	٩
منهجية الدراسة	١١
الدراسة الميدانية	١٢
مخطط المشروع المقترح	١٣

المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة، باتت المؤسسات تسعى باستمرار إلى تعزيز كفاءتها الإدارية وتحقيق الانسيابية التنظيمية بين إداراتها المختلفة، بهدف ضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ومن بين العناصر التنظيمية التي تلعب دورًا حاسمًا في هذا الإطار تبرز السكرتارية التنفيذية بوصفها نقطة ارتكاز إدارية تسهم في تنسيق المهام، وتحقيق التواصل بين الوحدات، وتيسير عمل الإدارات المختلفة، فقد غدت وظيفة السكرتير التنفيذي اليوم تتجاوز المهام التقليدية لتشمل أدوارًا تنظيمية واستشارية وتنفيذية ذات طابع استراتيجي، تعكس التغير في طبيعة العمل الإداري ومطالبه المعاصرة. (Todorov et al., 2021)

أدى تعقيد العمليات الإدارية في المؤسسات المعاصرة، خصوصًا في القطاع الخاص، إلى بروز أهمية التخصص الإداري الوظيفي، وتحديدًا السكرتارية التنفيذية، كأداة لضبط العمل وتسهيل تدفق المعلومات. إذ يقع على عاتق السكرتير التنفيذي مسؤولية إدارة الوقت، وترتيب الأولويات، وتنظيم الاجتماعات، وإعداد الملفات، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة عن الإدارة العليا، مما يسهم في ربط مفاصل المنظمة المختلفة وتحقيق انسيابية وظيفية ملحوظة. (Hernández, 2022)

كما أن التطور التكنولوجي في أدوات المراسلة، والأنظمة الإدارية الرقمية، فرض على السكرتير التنفيذي إتقان تقنيات جديدة، مثل استخدام برامج إدارة المشاريع، وقواعد البيانات، والتقارير الإلكترونية، مما زاد من عمق الدور التنظيمي المنوط به، وأكسبه بعدًا يتجاوز المهام الإدارية الجامدة إلى أدوار تخطيطية وتنفيذية تتطلب مهارات متعددة، وقد أشار Silva et al (٢٠٢١) إلى أن السكرتير التنفيذي اليوم يتحرك في فضاء تنظيمي معقد يتطلب منه القدرة على اتخاذ قرارات فورية، والتعامل مع مشكلات متداخلة تتطلب حسًا إداريًا عاليًا ومرونة وظيفية.

ومن جهة أخرى، تعد بيئة العمل التنظيمية عاملاً مؤثراً في فاعلية السكرتارية التنفيذية، إذ تلعب الثقافة المؤسسية، وأساليب القيادة، ومستوى التفاعل بين الإدارات، دوراً في تيسير مهام السكرتارية أو تعقيدها. فقد بيّنت دراسة يونس وآخرون (٢٠٢٣) أن بيئة العمل المحفزة، التي تتسم بالوضوح التنظيمي والتواصل الفعال، تسهم في إطلاق قدرات الأفراد وتعزيز الإبداع الإداري، وهو ما ينسحب على موظفي السكرتارية التنفيذية بوصفهم حلقة وصل بين القيادة وبقية الوحدات الإدارية.

وفي ضوء ما تقدم، تتضح أهمية دراسة دور السكرتارية التنفيذية في تنظيم العمل الإداري داخل شركات القطاع الخاص، خصوصاً في المناطق ذات الخصوصيات الاجتماعية والتنظيمية، مثل منطقة جازان بالمملكة العربية السعودية، التي تشهد تطوراً اقتصادياً متسارعاً وتتمايماً في القطاع الخاص، ويكتسب هذا البحث خصوصيته من تركيزه على البُعدين المتكاملين لدور السكرتارية: الأول تنظيم العمل الإداري الداخلي، والثاني تسهيل الانسيابية والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

مشكلة الدراسة

رغم الأهمية المتزايدة التي باتت تحتلها السكرتارية التنفيذية في المؤسسات الحديثة، لا سيما في بيئات الأعمال التي تتسم بالتعقيد والتداخل التنظيمي، إلا أن هذه الوظيفة لا تزال تعاني من ضعف في التوصيف المؤسسي، وغياب إدراك شامل لدورها في تحقيق الانسيابية الإدارية وتنظيم العمليات بين الإدارات. وفي الوقت الذي تسعى فيه شركات القطاع الخاص إلى تحسين كفاءتها التنظيمية، يُلاحظ وجود تباين كبير في مدى تفعيل دور السكرتارية التنفيذية، سواء من حيث المهام الفعلية أو التأهيل المهني أو الاعتراف الإداري بمكانتها، وهذا ما يثير تساؤلات عدة حول مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحسين الأداء الإداري العام، ودرجة وعي المؤسسات بهذا الدور الحيوي في السياقات المحلية، مثل منطقة جازان.

1.1.1 الفجوات على المستوى النظري

تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود تركيز كبير على أدوار السكرتارية التقليدية، في حين أن الدراسات التي تناولت السكرتارية التنفيذية بوصفها عنصراً تنظيمياً استراتيجياً في ربط الوحدات الإدارية وتيسير تدفق

العمل تظل محدودة. كما أن كثيرًا من الأدبيات المتوفرة، خاصة في البيئات العربية، تفتقر إلى نماذج نظرية متكاملة تربط بين السكرتارية التنفيذية ومفاهيم حديثة مثل الانسيابية الوظيفية، الفعالية الإدارية، أو التنسيق البيني بين الإدارات، وقد أشار Todorov et al. (2021) إلى أهمية تطوير إطار مفاهيمي لقياس أثر السكرتارية التنفيذية على إدارة المشاريع والهيكل التنظيمي، إلا أن ذلك لم يُترجم إلى دراسات معمقة في السياقات المحلية أو العربية.

1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

فُتُظهِر الممارسة الميدانية تفاوتًا واسعًا في تمكين السكرتارية التنفيذية داخل شركات القطاع الخاص، حيث يُلاحظ أن كثيرًا من هذه الشركات لا تستثمر بشكل كافٍ في تدريب وتأهيل كوادر السكرتارية، أو لا تمنحهم الصلاحيات اللازمة للتنسيق الفعال بين الإدارات، كما أن هذه الوظيفة غالبًا ما تُحصر في الطابع الروتيني دون الاعتراف بجوانبها التنظيمية والإستراتيجية، مما يعيق تحقيق الانسيابية الإدارية المطلوبة، وقد أظهرت دراسة Hernández (2022) أن التحكم في الوظائف الإدارية لا يتحقق إلا بوجود دعم تنظيمي فعال، يكون فيه السكرتير التنفيذي فاعلاً محوريًا في سلسلة اتخاذ القرار، وهو ما يفتقر إليه الواقع العملي في كثير من المؤسسات المحلية..

السؤال الرئيسي للدراسة

في ضوء ما سبق، يتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في:

ما دور السكرتارية التنفيذية في تنظيم العمل الإداري وتحقيق الانسيابية بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان؟

أهمية الدراسة :

أولاً: الأهمية العلمية

✓ تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بوظيفة السكرتارية التنفيذية، من خلال تسليط الضوء على دورها في تنظيم العمل الإداري والانسيابية بين الإدارات.

- ✓ تردم فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العربية، التي غالبًا ما تركز على السكرتارية التقليدية دون التطرق لأدوار السكرتارية التنفيذية بوصفها عنصرًا تنظيميًا استراتيجيًا.
- ✓ تقدم الدراسة إطارًا مفاهيميًا يساعد الباحثين على تحليل العلاقة بين السكرتارية التنفيذية وفعالية الهيكل الإداري في بيئات العمل المعاصرة..

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

- ✓ تمكن مؤسسات القطاع الخاص - خاصة في منطقة جازان - من فهم الدور الفعلي للسكرتارية التنفيذية وأثره على التنسيق الإداري وتحسين الأداء التنظيمي.
- ✓ تساعد الإدارات العليا على إعادة النظر في توصيف مهام السكرتير التنفيذي، وتوفير بيئة داعمة تسهم في تفعيل دوره بشكل أكثر فاعلية.
- ✓ توفر نتائج الدراسة مؤشرات عملية لصناع القرار في القطاع الخاص لتطوير السياسات المتعلقة بتأهيل وتدريب موظفي السكرتارية التنفيذية.
- ✓ تقدم توصيات تطبيقية من شأنها أن تسهم في تحقيق انسيابية وظيفية وتكامل إداري أكثر فاعلية بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسات الخاصة.

أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي: ما دور السكرتارية التنفيذية بأبعادها (تنظيم العمل، التنسيق بين الإدارات، المتابعة الإدارية، دعم اتخاذ القرار) في تحقيق الانسيابية الإدارية بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مدى تأثير تنظيم العمل الذي تقوم به السكرتارية التنفيذية على الانسيابية الإدارية داخل الشركات؟
- كيف يسهم التنسيق بين الإدارات الذي تتولاه السكرتارية التنفيذية في تسهيل تدفق العمل؟

- ما دور المتابعة الإدارية من قبل السكرتير التنفيذي في تحسين كفاءة الأداء الإداري؟
- إلى أي مدى تساهم السكرتارية التنفيذية في دعم عملية اتخاذ القرار لتحقيق الانسيابية الإدارية؟
- ما مدى اختلاف دور السكرتارية التنفيذية في تحقيق الانسيابية الإدارية بين الشركات الخاصة في جازان؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر السكرتارية التنفيذية بأبعادها المتمثلة في (تنظيم العمل، التنسيق بين الإدارات، المتابعة الإدارية، دعم اتخاذ القرار) على تحقيق الانسيابية الإدارية بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- التعرف على دور تنظيم العمل الذي تقوم به السكرتارية التنفيذية في تعزيز الانسيابية الإدارية.
- دراسة أثر التنسيق بين الإدارات الذي تضطلع به السكرتارية التنفيذية في تحسين التواصل الإداري الداخلي.
- قياس مدى مساهمة المتابعة الإدارية من قبل السكرتير التنفيذي في رفع كفاءة الأداء الإداري.
- تحليل مدى فاعلية السكرتارية التنفيذية في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري داخل الشركات.
- تقديم توصيات عملية لتفعيل دور السكرتارية التنفيذية كعنصر استراتيجي في الهيكل الإداري للمؤسسات الخاصة.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسكترارية التنفيذية بأبعادها (تنظيم العمل، التنسيق بين الإدارات، المتابعة الإدارية، دعم اتخاذ القرار) على تحقيق الانسيابية الإدارية بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان .

وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم العمل على تحقيق الانسيابية الإدارية بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان .

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنسيق بين الإدارات على تحقيق الانسيابية الإدارية بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان .

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة الإدارية على تحقيق الانسيابية الإدارية بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان .

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم اتخاذ القرار من قبل السكترارية التنفيذية على تحقيق الانسيابية الإدارية بين الإدارات في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازان .

نموذج الدراسة

سوف تستند الدراسة إلى نموذج مفاهيمي نظري يُبنى على افتراض وجود علاقة تأثير بين متغير مستقل يتمثل في السكترارية التنفيذية بأبعادها المحددة، ومتغير تابع يتمثل في الانسيابية الإدارية بين الإدارات داخل شركات القطاع الخاص في منطقة جازان.

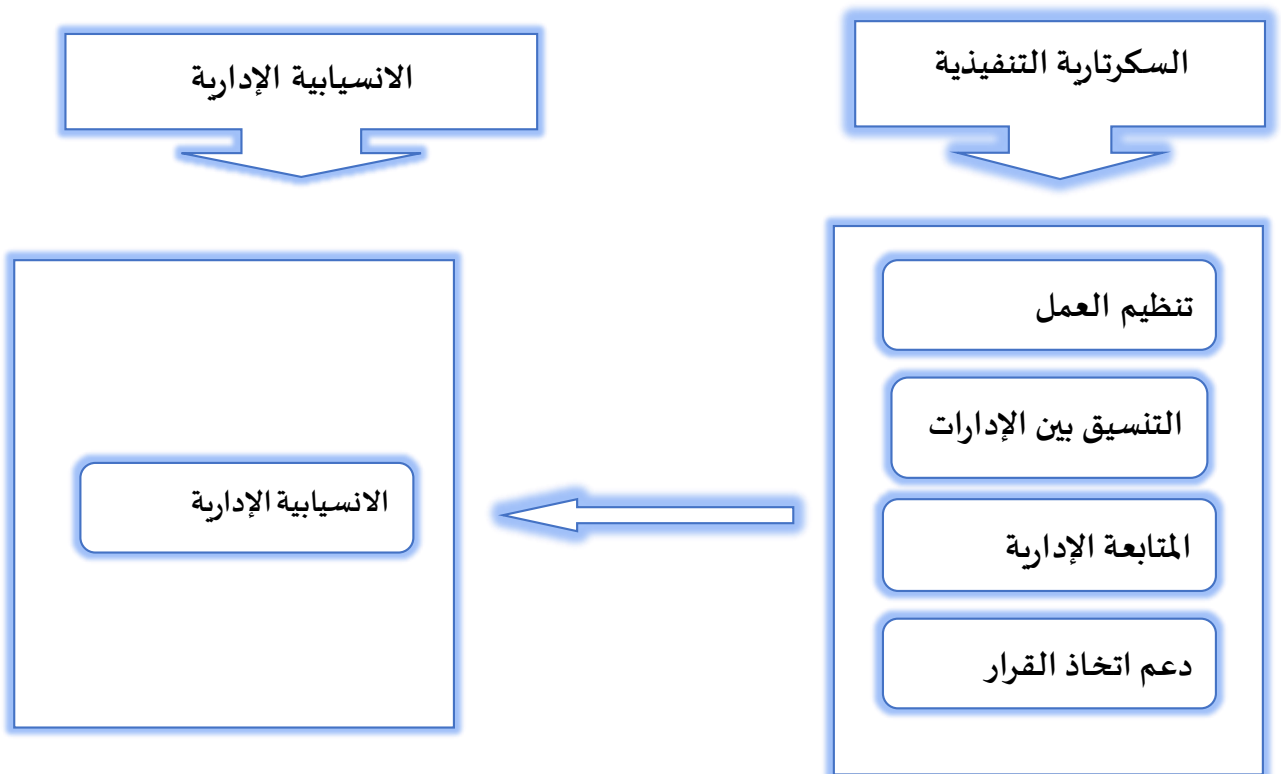
ويشتمل النموذج على ما يلي:

المتغير المستقل: السكرتارية التنفيذية، ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

- تنظيم العمل
- التنسيق بين الإدارات
- المتابعة الإدارية
- دعم اتخاذ القرار

المتغير التابع: الانسيابية الإدارية بين الإدارات، والذي يعكس درجة الانسياب والتكامل في العمليات الإدارية وتدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل الشركة.

ويوضح هذا النموذج العلاقة السببية المفترضة، حيث يُتوقع أن تسهم أبعاد السكرتارية التنفيذية بشكل مباشر في تعزيز الانسيابية الإدارية، من خلال تحسين آليات التنظيم، وتيسير الاتصال والتنسيق، وتعزيز متابعة الأداء، ودعم متخذي القرار.



منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الأهداف التي تسعى إلى وصف واقع السكرتارية التنفيذية في شركات القطاع الخاص، وتحليل دورها في تحقيق الانسيابية الإدارية بين الإدارات، واستخلاص العلاقات بين المتغيرات المدروسة. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج شيوعاً في البحوث الإدارية التي تهدف إلى استكشاف الظواهر التنظيمية وتحديد طبيعة الروابط والتأثيرات بينها. سوف يتم تطوير استبانة مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تتضمن مجموعة من المحاور التي تمثل أبعاد المتغير المستقل (السكرتارية التنفيذية)، وهي: (تنظيم العمل، التنسيق بين الإدارات، المتابعة الإدارية، دعم اتخاذ القرار)، بالإضافة إلى محور خاص لقياس المتغير التابع (الانسيابية الإدارية). وستُصاغ فقرات الاستبانة بأسلوب علمي، معتمد على مقياس ليكرت الخماسي، لضمان اتساق الإجابات وقابليتها للتحليل الإحصائي.

سوف تُوزع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من العاملين في شركات القطاع الخاص بمنطقة جازن، مع التركيز على الفئات الإدارية والموظفين المرتبطين مباشرة بمهام السكرتارية أو المتأثرين بها. وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كرجسي ومورغان، بما يضمن تمثيلاً إحصائياً دقيقاً لمجتمع الدراسة. وبعد جمع البيانات، سيتم معالجتها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة مثل SPSS أو AMOS، حيث سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسطات، الانحراف المعياري، التكرارات)، بالإضافة إلى اختبارات تحليل الارتباط والانحدار الخطي لاختبار الفرضيات، وتحديد مدى تأثير أبعاد السكرتارية التنفيذية على الانسيابية الإدارية.

كما سيتم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، واختبار الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي.

وستُختتم المنهجية بتحليل النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ، تساهم في تفعيل دور السكرتارية التنفيذية كعنصر محوري في تحسين الأداء الإداري داخل بيئة القطاع الخاص.

الدراسة الميدانية

سوف تُنفَّذ الدراسة ميدانيًا في شركات القطاع الخاص العاملة في منطقة جازان، وذلك نظرًا لما تشهده هذه المنطقة من نمو اقتصادي متسارع وتوسّع ملحوظ في أنشطة الأعمال، بما يشمل قطاعات متنوعة كالصناعة، والخدمات، والتجارة، والإنشاءات. وقد أسهم هذا التنوع في إيجاد بيئات تنظيمية مختلفة من حيث الحجم، ومستوى الهيكل، وطبيعة العمل الإداري، الأمر الذي يوفر أرضية خصبة لاختبار دور السكرتارية التنفيذية في تحقيق الانسيابية الإدارية.

وسيتّم التركيز بشكل خاص على الشركات التي تمتلك هيكلًا تنظيميًا متوسطًا إلى كبير، وتضم إدارات متعددة (مثل إدارة الموارد البشرية، الشؤون المالية، العمليات، العلاقات العامة، والتسويق)، حيث تكون الحاجة إلى التنسيق الإداري والتكامل بين الوحدات أكثر إلحاحًا، ويبرز فيها دور السكرتارية التنفيذية كمحور تنظيمي فاعل.

وستُراعى في اختيار مواقع التطبيق مجموعة من المعايير، من أبرزها:

وجود قسم أو وحدة سكرتارية تنفيذية ضمن الهيكل الإداري.

تعدد الإدارات أو الأقسام داخل الشركة بما يسمح بدراسة الانسيابية الإدارية.

قابلية التعاون والرد على أدوات البحث (الاستبانة أو المقابلات).

تنوع قطاعات الشركات المختارة (صناعية - خدمية - تجارية) للحصول على نتائج أكثر شمولاً.

ومن بين المواقع المقترحة للتطبيق:

شركات المقاولات الكبرى العاملة في مشروعات البنية التحتية بجازان.

المنشآت الصناعية الواقعة ضمن مدينة جازان للصناعات الأساسية والتحويلية.

شركات الخدمات اللوجستية والتوزيع التي تتطلب تنسيقاً يومياً عالي الكفاءة بين الإدارات.

شركات القطاع الصحي أو التعليمي الخاص التي تعتمد على تنظيم داخلي متعدد المستويات.

ومن المتوقع أن يُسهم هذا التوزيع القطاعي المتنوع في إثراء التحليل المقارن بين الأنماط الإدارية

المختلفة، وتقديم فهم أكثر دقة لدور السكرتارية التنفيذية في تعزيز كفاءة الانسياب الوظيفي والإداري

داخل مؤسسات القطاع الخاص

مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. مقدمة الدراسة

١,٢. مشكلة الدراسة

١,٣. فرضيات الدراسة

١,٤. نموذج الدراسة

١,٥. منهجية الدراسة

١,٦ . الدراسة الميدانية

١,٧ . أهداف الدراسة

١,٨ . أهمية الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: السكرتارية التنفيذية – الإطار المفاهيمي

٢,١ . مفهوم السكرتارية التنفيذية

٢,٢ . تطور دور السكرتير التنفيذي

٢,٣ . مهام ومسؤوليات السكرتارية التنفيذية

٢,٤ . أبعاد السكرتارية التنفيذية (تنظيم العمل – التنسيق – المتابعة – دعم القرار)

٢,٥ . السكرتارية التنفيذية في بيئة الأعمال المعاصرة

المبحث الثاني: الانسيابية الإدارية – المفهوم والأهمية

٢,٦ . مفهوم الانسيابية الإدارية

٢,٧ . متطلبات تحقيق الانسيابية الإدارية

٢,٨ . معوقات الانسياب الوظيفي

٢,٩ . العلاقة بين السكرتارية التنفيذية والانسيابية بين الإدارات

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

٢,١٠. الدراسات التي تناولت السكرتارية التنفيذية

٢,١١. الدراسات التي تناولت الانسيابية الإدارية

٢,١٢. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

٣,١. المنهج المستخدم

٣,٢. مجتمع الدراسة وعينتها

٣,٣. أداة الدراسة (الاستبانة)

٣,٤. صدق وثبات الأداة

٣,٥. أساليب التحليل الإحصائي

٣,٦. مراحل تطبيق الدراسة ميدانياً

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

٤,١. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

٤,٢. نتائج التحليل الوصفي لمحاوَر الاستبانة

٤,٣. نتائج اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار

٤,٤. مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

٥,١. النتائج العامة للدراسة

٥,٢. تفسير النتائج

٥,٣. التوصيات العملية

٥,٤. مقترحات لدراسات مستقبلية

١. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

١,١ المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة الركيزة العلمية التي يبنى عليها الباحث إطاره الفكري والمنهجي، إذ توفر أساساً معرفياً يساعد على تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن النسق البحثي العام، كما تساهم في توضيح ما أنجز من جهود علمية سابقة وما لم يُعالج بعد، بما يُبرز الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها. وقد أشار (Creswell 2018) إلى أنّ مراجعة الأدبيات ليست مجرد عرض وصفي للبحوث، بل هي عملية نقدية تحليلية تهدف إلى المقارنة والربط واستخلاص الاتجاهات البحثية التي تدعم الإطار النظري والفروض العلمية للدراسة.

وفي ضوء ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استعراض مجموعة من البحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بمحورها الرئيسيين:

- المحور الأول: الدراسات التي تناولت السكرتارية التنفيذية بأبعادها المختلفة ودورها في التنظيم الإداري، دعم اتخاذ القرار، وتيسير الاتصال الداخلي.
- المحور الثاني: الدراسات التي بحثت في الانسيابية والتنسيق المؤسسي، سواء باعتبارها مؤشراً للكفاءة التنظيمية أو عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء المؤسسي.
- المحور الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، أي أثر السكرتارية التنفيذية على الانسيابية المؤسسية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

وسيتم عرض هذه الدراسات وفق منهجية منظمة تبدأ بالدراسات العربية ثم الأجنبية، مع تحليل نقدي يوضح منهجية كل دراسة، وأبرز نتائجها، ومدى ارتباطها بالدراسة الحالية. كما سيتم إبراز أوجه التشابه والاختلاف، وما تضيفه هذه الدراسات من دعم أو تحديات، وذلك من أجل بناء أساس علمي متين للجانب الميداني والتحليل الإحصائي لاحقاً.

وبهذا، تمثل الدراسات السابقة أداة رئيسة لفهم العلاقة بين السكرتارية التنفيذية والانسيابية المؤسسية، وتوفر للباحث مرجعية علمية تمكنه من صياغة فرضياته بدقة وتفسير نتائجه في إطار علمي مقارن.

١,٢ المتغير المستقل السكرتارية التنفيذية

تمهيد

تُعدّ السكرتارية التنفيذية إحدى الوظائف المحورية في المنظمات الحديثة، حيث تمثل همزة الوصل بين القيادة العليا وبقية المستويات الإدارية، كما تشكّل قناة الاتصال الأساسية التي تضمن تدفق المعلومات وانسيابها بطريقة فعّالة بين الوحدات التنظيمية المختلفة. ولم تعد وظيفة السكرتير التنفيذي مقتصرة على المهام التقليدية مثل الطباعة أو إعداد المراسلات، بل تطورت لتشمل أدوارًا أكثر استراتيجية مثل دعم اتخاذ القرار، تنسيق الأنشطة البينية، إدارة الاجتماعات، بل والمشاركة في صياغة السياسات الإدارية (Silva et al., 2021).

هذا التطور يعكس الانتقال من مفهوم السكرتارية باعتبارها وظيفة إدارية مساندة إلى اعتبارها مكونًا بنيويًا في التنظيم الإداري يعزز الكفاءة والتكامل بين الإدارات.

المفاهيم النظرية للسكرتارية التنفيذية

اختلفت التعريفات الأكاديمية لمفهوم السكرتارية التنفيذية باختلاف المدارس الإدارية والزمن الذي كُتب فيه التعريف. ففي أدبيات الإدارة الكلاسيكية، نظر الباحثون إلى السكرتارية بوصفها وظيفة "مكتبية" تتعلق بالمهام الروتينية (Fasae, 2024). بينما في الدراسات الحديثة، اعتُبرت السكرتارية التنفيذية "وظيفة قيادية مساندة" تدمج بين المهارات الفنية (استخدام التقنيات الحديثة في المكتب)، والمهارات الفكرية (القدرة على التحليل والتنسيق)، والمهارات الإنسانية التواصل الفعّال وبناء العلاقات.

وقد عرّف (Todorov et al. (2021) السكرتارية التنفيذية بأنها: مجموعة من الكفاءات المهنية التي تمكّن الفرد من دعم الإدارة العليا في إنجاز وظائفها الإدارية من خلال التنسيق وإدارة المعلومات واتخاذ القرارات المساندة"

بينما يعرفها (Hernández (2022 على أنها: الوظيفة الإدارية التي تدمج بين المهام الروتينية والدور الاستراتيجي، بما يحقق فعالية في ممارسة القيادة وتنظيم العمل المؤسسي."

في السياق العربي، ترى فياض (٢٠٢٢) أن السكرتارية التنفيذية تمثل "الركيزة التي تدعم التنظيم الإداري داخل المؤسسات، من خلال ما تضطلع به من دور مزدوج يجمع بين العمل الفني والإداري". أما يونس وآخرون (٢٠٢٣) فقد ربطوا السكرتارية بالبيئة الإبداعية داخل المنظمات، معتبرين أن فعالية السكرتارية التنفيذية تُسهم في تعزيز المناخ الإداري الداعم للإبداع والابتكار.

يتضح من هذه التعريفات أن السكرتارية التنفيذية تتجاوز حدود "التنفيذ" إلى كونها عنصرًا تنظيميًا استراتيجيًا يعزز التواصل والتكامل بين الإدارات المختلفة.

نشأة وتطور وظيفة السكرتارية وأدوارها

تعود جذور وظيفة السكرتارية إلى الحضارات القديمة حيث ارتبطت بالكتابة الذين كانوا يسجلون المعاملات والمعاهدات. ومع الثورة الصناعية، ظهرت الحاجة إلى موظفين مختصين في إدارة المراسلات وتنظيم المعلومات. أما في القرن العشرين، فقد شهدت وظيفة السكرتارية قفزة نوعية نتيجة انتشار الآلات الكاتبة والهواتف، وهو ما أوجد مجالًا جديدًا للعمل الإداري المكتبي. (Whetsell et al., 2021)

ومع التطورات التكنولوجية المتسارعة خلال العقود الأخيرة، تغير الدور التقليدي للسكرتارية جذريًا. إذ أصبح السكرتير التنفيذي مسؤولًا عن:

- إدارة المعلومات الرقمية :من خلال التعامل مع أنظمة الحوسبة، البريد الإلكتروني، وقواعد البيانات الإلكترونية.(Echomgbe & Amadi, 2023)

- تنسيق الأعمال الإدارية :خاصة عبر الإدارات المتعددة بما يضمن الانسيابية في الأداء وتقليل الازدواجية.(Roberts et al., 2024)

- المشاركة في اتخاذ القرارات :عبر تزويد المديرين بالمعلومات والتحليلات اللازمة قبل صياغة السياسات أو تبني القرارات.(Ren et al., 2024)

- الدور الاتصالي :حيث أصبح السكرتير التنفيذي قناة أساسية للتواصل بين الإدارة العليا والأطراف ذات العلاقة الداخلية والخارجية.(Helvira et al., 2024)

في المؤسسات العربية، تطورت وظيفة السكرتارية مع توسع القطاعين العام والخاص، وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من الهياكل التنظيمية الرسمية، كما أكدت عيرش (٢٠٢٢) في دراستها حول علاقة التكوين الإداري بفعالية التنظيم.

إن هذا التطور التاريخي يعكس تحول السكرتارية التنفيذية من ممارسة مكتبية محدودة إلى وظيفة قيادية مساندة ذات أثر مباشر على جودة التنظيم الإداري والانسيابية المؤسسية.

أبعاد السكرتارية التنفيذية

أولاً: تنظيم العمل

يُعدّ تنظيم العمل البعد الأكثر ارتباطاً بجوهر وظيفة السكرتارية التنفيذية، حيث يتمثل في القدرة على توزيع المهام، إدارة الوقت، ترتيب الأولويات، وضبط التدفقات الإجرائية داخل المؤسسة. فالسكرتير التنفيذي مسؤول عن وضع جداول الأعمال، إعداد الملفات، تنظيم المراسلات الرسمية، وضمان سير الأنشطة اليومية بشكل منظم ومتوازن.

وقد أشار (Edun et al. (2025) إلى أن السكرتارية التنفيذية الفعّالة تساهم في تقليل الهدر الزمني والموارد من خلال تحسين تنظيم العمليات المكتبية والإدارية. وفي السياق العربي، بيّنت فياض (٢٠٢٢) أن ضعف التنظيم يؤدي إلى تضارب المهام وفقدان الانسيابية، بينما التنظيم الجيد للسكرتارية يحقق انسيابًا معلوماتيًا وإجرائيًا يدعم الأداء المؤسسي.

ثانيًا: التنسيق بين الإدارات

يمثل التنسيق بين الإدارات البعد الأبرز الذي يبرز دور السكرتارية التنفيذية كحلقة وصل بين المستويات الإدارية المختلفة. إذ يعمل السكرتير التنفيذي على ضمان تدفق المعلومات، متابعة القرارات المشتركة، وإزالة العقبات البيروقراطية التي قد تعيق الانسجام بين الوحدات. وقد أظهرت دراسة (Helvira et al. (2024 أن السكرتير التنفيذي يضطلع بدور حاسم في تعزيز قنوات الاتصال الأفقي والرأسي داخل المنظمات، ما يؤدي إلى تحسين التعاون بين الإدارات. كما أوضح (Okereke et al. (2022 أن ضعف التنسيق الإداري غالبًا ما يرتبط بغياب كفاءات السكرتارية التنفيذية، مما ينعكس سلبيًا على فاعلية القرارات الاستراتيجية.

ثالثًا: المتابعة الإدارية

تشير المتابعة الإدارية إلى الدور الرقابي الذي تقوم به السكرتارية التنفيذية من خلال متابعة تنفيذ القرارات، مراقبة الأداء، رفع التقارير للإدارة العليا، وضمان الالتزام بالخطط الزمنية والبرامج المعتمدة. ويرى (Abideen et al. (2024 أن المتابعة الإدارية التي يضطلع بها السكرتير التنفيذي ليست مجرد وظيفة روتينية، بل هي عنصر أساسي لتحقيق الرقابة الفعّالة التي تدعم جودة الأداء المؤسسي. كما أكد (Hernández (2022 أن غياب المتابعة الدقيقة يؤدي إلى فجوات بين ما يُخطط له وما يُنفذ فعليًا، وهو ما يجعل وظيفة السكرتارية أداة للرقابة الإدارية الوقائية.

رابعًا: دعم اتخاذ القرار

أصبح دعم اتخاذ القرار من أبرز أبعاد السكرتارية التنفيذية الحديثة، إذ يتجاوز السكرتير التنفيذي الدور التقليدي إلى المشاركة في جمع البيانات، تحليل المعلومات، إعداد المذكرات التحليلية، وتقديم المقترحات للإدارة العليا.

وقد بينت دراسة (Ren et al. (2024 أن السكرتارية التنفيذية الفعالة توفر قاعدة معلوماتية موثوقة تدعم المديرين في اتخاذ قرارات رشيدة. كما يرى (Xin et al. (2025 أن امتلاك السكرتير التنفيذي لمهارات التفكير النقدي والتحليل الإحصائي يعزز جودة القرارات المتخذة، ويقلل من احتمالية وقوع الأخطاء الاستراتيجية.

أهمية السكرتارية التنفيذية

تُعد السكرتارية التنفيذية أحد المحاور الجوهرية في المنظمات المعاصرة، حيث لم يعد دورها مقتصرًا على المهام الروتينية كتحرير المراسلات أو ترتيب المواعيد، بل أصبحت أداة استراتيجية تسهم في تعزيز كفاءة العمل الإداري وتحقيق الانسيابية بين وحدات المنظمة، ويشير (Abideen et al. (2024 إلى أن أهمية السكرتارية تتجلى في ثلاث نقاط رئيسية: تنظيم العمليات المكتبية بما يحد من العشوائية، تعزيز قنوات الاتصال بما يرفع فعالية التنسيق، والمساهمة في دعم متخذي القرار عبر تزويدهم بمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، كما ترى فياض (2022) أن السكرتارية التنفيذية تُعد ركيزة أساسية لنجاح الإدارة العليا، إذ تضمن استمرارية العمل بسلاسة وتساعد على خلق بيئة تنظيمية أكثر فاعلية.

ويؤكد (Fasae (2024 أن أهمية السكرتارية التنفيذية تتضاعف في ظل التحول الرقمي، إذ باتت مسؤولة عن تجديد المهارات الرقمية وصقل كفاءات الاتصال، بما ينعكس إيجابًا على مرونة العمل

الإداري واستدامته. وتذهب عيرش (2022) إلى أن أهميتها لا تنحصر في الجانب التقني فقط، بل تمتد إلى بناء علاقات مهنية قائمة على التعاون والثقة بين الإدارات، وهو ما يعزز فاعلية الأداء المؤسسي.

أما (2025) Edun et al. فقد أبرزوا أن التدريب المستمر للسكرتارية التنفيذية يرفع قدرتها على المتابعة الدقيقة للمهام وتنفيذ السياسات الإدارية بكفاءة، في حين يشير (2023) Bashari et al. إلى أن أهمية السكرتارية تكمن كذلك في امتلاكها كفاءات متكاملة تقنية وإدارية واتصالية تجعلها أكثر جاهزية للتكيف مع متطلبات العصر، ويدعم هذا الطرح ما ذهب إليه (2022) Hernández الذي شدد على أن السكرتارية التنفيذية تعد حلقة وصل استراتيجية تقلل من فجوة الاتصال داخل المنظمات وتساعد على تحقيق الانسجام الوظيفي بين الوحدات المختلفة.

التحديات التي تواجه السكرتارية التنفيذية

١. تحديات تنظيم العمل

رغم أن السكرتارية التنفيذية تؤدي دورًا محوريًا في تنظيم العمل، إلا أنها تواجه صعوبة في ظل التعقيد المتزايد للهيكل الإداري واتساع نطاق المسؤوليات. ويشير (2024) Mensah et al. إلى أن تزايد حجم البيانات وتعدد المهام اليومية يؤدي إلى تكديس الأعمال الروتينية بما يعيق التنظيم الفعال. كما يرى الموسوي (2023) أن ضعف التدريب المستمر للسكرتارية التنفيذية يمثل تحديًا في مواجهة المتغيرات التقنية السريعة التي تؤثر على أساليب تنظيم العمل.

٢. تحديات التنسيق بين الإدارات

التنسيق يُعد من أصعب الأبعاد التي تواجه السكرتارية التنفيذية، خاصة في المؤسسات الكبيرة. فقد أوضح (2023) Osei-Bonsu et al. أن التباين في ثقافة الإدارات الداخلية يؤدي أحيانًا إلى ضعف التعاون،

مما يلقي بعبء إضافي على السكرتارية في بناء قنوات اتصال فعّالة. كما يؤكد الأنصاري (2022) أن المركزية المفرطة في بعض الإدارات تُعيق عملية التنسيق وتجعل القرارات تتأخر، وهو ما يتعارض مع أهداف السرعة والكفاءة التي تسعى إليها السكرتارية التنفيذية.

٣. تحديات المتابعة الإدارية

يرى Ali et al. (2023) أن أكبر التحديات في المتابعة الإدارية تكمن في غياب الأنظمة الرقمية المتكاملة التي تسمح بتتبع دقيق للمعاملات والتقارير، مما يؤدي إلى فقدان بعض الإجراءات أو تأخيرها. كما يشير السعدي (2024) إلى أن السكرتارية التنفيذية تواجه أحياناً مقاومة من بعض الإدارات عند ممارسة دورها الرقابي، الأمر الذي يضعف من فعاليتها في متابعة تنفيذ القرارات الإدارية.

٤. تحديات دعم اتخاذ القرار

يُعتبر دعم اتخاذ القرار من أكثر الأبعاد حساسية، إذ يتطلب دقة في جمع المعلومات وصياغة البدائل. ويرى Edun et al. (2025) أن التحدي الرئيس يتمثل في تضخم حجم المعلومات الذي قد يؤدي إلى صعوبة في تمييز المعلومات الجوهرية من الثانوية، مما قد يؤثر على جودة القرار الإداري. أما الشمري (2023) فقد أكد أن نقص الكفاءات المؤهلة في مجال التحليل الإداري يُشكل تحدياً إضافياً أمام السكرتارية التنفيذية في إعداد تقارير دقيقة وموضوعية تدعم اتخاذ القرار.

الدراسات السابقة

دراسة (Abideen et al., 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التقنيات المكتبية المعاصرة على أداء السكرتارية في المؤسسات النيجيرية، وذلك في ظل التحولات السريعة التي يشهدها ميدان الأعمال والإدارة. وقد تناولت الدراسة ثلاثة

أبعاد رئيسية : استخدام الحاسوب في العمليات المكتبية اليومية، وتوظيف شبكة الإنترنت في إدارة الاتصالات والمراسلات، إضافةً إلى المخاطر والآثار السلبية المحتملة للتكنولوجيا مثل الإجهاد الوظيفي وضعف الأمان الرقمي.

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي المسحي باعتباره الأنسب لفهم الواقع العملي للسكرتارية في المؤسسات، حيث جُمعت البيانات من عينة مكونة من 51 سكرتيرًا موزعين على عدد من المؤسسات في مدينة كاتسينا النيجيرية. وقد كشفت النتائج أن إدماج التكنولوجيا في العمل المكتبي أسهم بشكل ملحوظ في رفع كفاءة السكرتارية، وتسريع إنجاز المهام، وتحسين جودة المخرجات، إلا أن ذلك ترافق مع بروز تحديات جديدة مثل زيادة الضغوط النفسية المرتبطة بمتابعة التقنيات الحديثة، وارتفاع مستوى التهديدات الأمنية المرتبطة بالبيانات.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تعتمد المؤسسات برامج تدريبية متواصلة للسكرتارية تركز على تحديث المهارات التقنية ومهارات الأمن السيبراني، إلى جانب إشراكهم في قرارات اقتناء وتوظيف التكنولوجيا المكتبية، بما يضمن مواءمة الأدوات الحديثة مع احتياجاتهم الفعلية في بيئة العمل.

دراسة (Echomgbe & Amadi, 2023)

سعت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين استخدام الحاسوب والإنترنت وبين إنتاجية السكرتارية في الجامعات الحكومية بولاية ريفرز - نيجيريا، حيث أصبح الاعتماد على التكنولوجيا شرطاً أساسياً لتيسير العمل الأكاديمي والإداري. وقد حددت الدراسة بعدين أساسيين للتحليل :عمليات الحاسوب مثل إعداد الوثائق ومعالجتها، وعمليات الإنترنت مثل إدارة البريد الإلكتروني والبحث عن المعلومات عبر الشبكة.

استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي لفحص طبيعة العلاقة بين المتغيرين، واعتمدت على عينة شاملة من 165 سكرتيرًا يعملون في مختلف كليات وإدارات الجامعات. وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب

ودال إحصائيًا بين كثافة استخدام الحاسوب والإنترنت وبين مستوى إنتاجية السكرتارية، مما يعني أن الأتمتة الرقمية أصبحت عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الإداري.

كما خلصت الدراسة إلى أن الجامعات التي وفرت بيئة تقنية متقدمة حققت مستويات أعلى من الانسيابية في العمل الإداري. ومن ثم أوصت بضرورة زيادة الاستثمارات في البنية التحتية التكنولوجية، وتوفير التدريب المستمر للسكرتارية على استخدام التطبيقات الحديثة بما يضمن استدامة الكفاءة وتحسين جودة الخدمات الإدارية.

دراسة (Fasae, 2024)

تناولت هذه الدراسة موضوعاً حيوياً يمثل في قدرة مهنة السكرتارية على التكيف مع التحول الرقمي الذي يشهده العالم في العقدين الأخيرين. وقد ركزت على ثلاثة أبعاد رئيسية: المهارات الرقمية التي يجب أن يمتلكها السكرتير، وبرامج إعادة التأهيل Upskilling/Reskilling التي تهدف إلى تطوير مهارات جديدة أو تحديث مهارات قديمة، وكفاءات الاتصال التنظيمي التي تساعد السكرتير في التنسيق بين الإدارات المختلفة.

اعتمدت الدراسة مراجعة أدبيات منهجية من خلال تحليل مجموعة واسعة من الأبحاث الحديثة حول السكرتارية والتحول الرقمي. وقد بيّنت النتائج أن التحول الرقمي غير بشكل عميق طبيعة العمل السكرتاري، فلم يعد السكرتير مجرد منفذ للأوامر أو مسجل للمراسلات، بل أصبح محوراً للتنسيق بين الإدارات وميسراً للتدفق السلس للمعلومات. وأشارت الدراسة إلى أن ضعف المهارات الرقمية أو الاتصالية قد يؤدي إلى فجوة كبيرة بين متطلبات الوظيفة وإمكانات السكرتير.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم المؤسسات بتبني برامج تدريبية دورية في المهارات الرقمية، إضافة إلى دعم السياسات التنظيمية التي تتيح للسكرتارية فرصًا حقيقية للتعلم المستمر. كما أكدت على أهمية إعادة صياغة المناهج التعليمية في التخصصات الإدارية لتشمل الكفاءات الرقمية والاتصالية الحديثة.

دراسة (Bashari et al., 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى بناء إطار شامل للكفاءات اللازمة لنجاح السكرتارية في عصر الألفية الثالثة، حيث باتت المهام المكتبية أكثر تعقيدًا وتشابكًا بفعل التطور التكنولوجي. وحددت الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية لهذه الكفاءات: المهارات التقنية المتعلقة باستخدام البرمجيات والتطبيقات المكتبية، المهارات الإدارية مثل التخطيط وإدارة الوقت وتنظيم الاجتماعات، والمهارات الاتصالية التي تمكن السكرتير من تعزيز الروابط بين الإدارات وتسهيل تدفق المعلومات.

اعتمدت الدراسة المنهج النوعي التطويري، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات وإجراء مقابلات متعمقة مع خبراء في الميدان. وأظهرت النتائج أن السكرتير العصري لم يعد مجرد موظف دعم، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا يساهم في اتخاذ القرار وتنفيذ السياسات عبر ما يمتلكه من مهارات تقنية وإدارية واتصالية.

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في مناهج إعداد السكرتارية في المؤسسات التعليمية، بحيث تركز على الكفاءات الرقمية والقدرات التحليلية، إلى جانب التدريب العملي على إدارة الاجتماعات والاتصالات. كما دعت إلى توفير مسارات مهنية واضحة للسكرتارية تشجعهم على تطوير ذواتهم والارتقاء بمستوى أدائهم.

دراسة (Edun et al., 2025)

ركزت هذه الدراسة على استقصاء دور طلب المهارات والتدريب أثناء الخدمة في تحسين أداء السكرتارية، مع التركيز على تجربة الفيدرالية البوليتكنيكية في إلارو - نيجيريا. وحددت الدراسة بعددين رئيسيين : الطلب على المهارات (مهارات تقنية ولغوية واتصالية) وبرامج التدريب أثناء الخدمة.

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وجمعت البيانات من عينة مكونة من 68 سكرتيرًا. وأظهرت النتائج أن التدريب أثناء الخدمة كان العامل الأكثر تأثيرًا وتنبؤًا بمستوى أداء السكرتارية، حيث ساعد على تحسين مهاراتهم وتطوير كفاءتهم العملية. في المقابل، لم يكن مجرد الطلب على المهارات مؤشرًا كافيًا ما لم يُترجم إلى تدريب فعلي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تدريبية معيارية تشمل موضوعات مثل النشر المكتبي، معالجة البيانات، والمهارات الرقمية الحديثة، إلى جانب وضع خطة استراتيجية لتطوير الكفاءات البشرية داخل أقسام السكرتارية. كما دعت إلى توفير فرص تعلم مستمرة داخل بيئة العمل لضمان جاهزية السكرتارية لمواجهة تحديات المستقبل.

١,٣. المتغير التابع

التمهيد

تُعَدّ الانسيابية والتنسيق المؤسسي من الركائز الجوهرية في نجاح المنظمات المعاصرة، إذ لم يعد تحقيق الأهداف مرهونًا فقط بتوافر الموارد المادية أو البشرية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على مدى انسجام التدفقات الإدارية، وسلاسة انتقال المعلومات بين مختلف المستويات والوظائف. فالمنظمة التي تفتقر إلى آليات فعالة للتنسيق تواجه تحديات في تباطؤ اتخاذ القرار، تضارب المهام، وضعف التكامل بين

الوحدات، وهو ما ينعكس سلباً على الكفاءة الكلية. ومن هنا تأتي أهمية دراسة هذا المتغير وربطه بدور السكرتارية التنفيذية التي تُعتبر محوراً تنسيقياً يربط بين المستويات الإدارية المختلفة.

مفهوم الانسيابية والتنسيق المؤسسي

تباينت تعريفات الباحثين لمفهوم الانسيابية والتنسيق المؤسسي باختلاف زوايا النظر والمنهجيات المعتمدة، غير أنها تلتقي جميعاً عند جوهر واحد يتمثل في تحقيق الانسجام بين الوحدات التنظيمية وضمان تدفق سلس للمعلومات والأنشطة. فقد عرّف (Huang et al. (2021) الانسيابية المؤسسية بأنها القدرة على إزالة العوائق الإدارية والبنائية التي قد تعيق تدفق العمليات، بما يتيح مرونة أكبر في الإنجاز وتحقيق الكفاءة التشغيلية. بينما رأى (Santos et al. (2023) أن التنسيق المؤسسي هو عملية تكاملية تهدف إلى ربط الأهداف الجزئية للإدارات بالأهداف الكلية للمؤسسة عبر قنوات اتصال منظمة وإجراءات عمل مترابطة. وفي السياق ذاته، يعرف (Al-Mutairi (2022) التنسيق بأنه الجهود المنهجية التي تقوم بها الإدارة العليا لضمان وضوح الأدوار وتوزيع الاختصاصات بشكل يحد من الازدواجية ويعزز روح التعاون بين الموظفين. أما الصالح (2021) فقد أكد أن الانسيابية ليست مجرد انعدام للعوائق، بل هي حالة تنظيمية متكاملة تعكس مستوى نضج المؤسسة في إدارة مواردها البشرية والتقنية بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من خلال استقراء التعريفات السابقة، يمكن القول إن الانسيابية والتنسيق المؤسسي يمثلان معاً إطاراً وظيفياً متكاملًا يهدف إلى ضمان التفاعل السلس بين مكونات المنظمة عبر تدفق غير معرقل للمعلومات والعمليات، مع وجود آليات واضحة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات، مما يعزز من سرعة الاستجابة ويزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات. ويرى الباحث أن المفهوم ينبغي ألا يُختزل في بعد إداري تقني فقط،

بل يجب أن يُنظر إليه بوصفه ثقافة تنظيمية تؤسس لقيم التعاون، والشفافية، والثقة المتبادلة بين جميع المستويات الوظيفية.

أهمية الانسيابية والتنسيق المؤسسي

تتجلى أهمية الانسيابية والتنسيق المؤسسي في كونهما يمثلان ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمات، حيث يشيران إلى القدرة على توحيد الجهود وضمان تدفق العمليات والمعلومات بصورة سلسة. فقد أشار Grant et al. (2020) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على آليات تنسيق فعالة تكون أكثر قدرة على تقليل التعارضات الداخلية وتسريع عملية اتخاذ القرار. كما يرى الجبوري (2021) أن الانسيابية المؤسسية تعزز من وضوح الأدوار وتقليل الازدواجية في المهام، مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء المؤسسي. وفي السياق نفسه، أوضح Li et al. (2022) أن التنسيق بين الإدارات يسهم في خلق بيئة عمل تشاركية تقلل من الهدر في الوقت والموارد وتزيد من القدرة على التكيف مع متغيرات السوق.

من جانب آخر، أكد الحربي (2023) أن الانسيابية المؤسسية تُعد عاملاً داعماً للابتكار، إذ إنها تقلل من الحواجز البيروقراطية وتفتح المجال أمام فرق العمل لتبادل الأفكار بمرونة أكبر. بينما أشار Kumar & Singh (2021) إلى أن التنسيق الفعال بين الوحدات يرفع من رضا الموظفين ويقلل من الصراعات التنظيمية، مما يسهم في تعزيز الولاء المؤسسي. كما يذهب Al-Shehri (2022) إلى أن التنسيق المؤسسي يعزز قدرة المنظمة على الاستجابة للأزمات بفاعلية من خلال ضمان تدفق المعلومات بسرعة ووضوح بين مختلف المستويات الإدارية.

بناءً على ما سبق، يرى الباحث أن أهمية الانسيابية والتنسيق المؤسسي لا تقتصر على تحسين الأداء التشغيلي فحسب، بل تتعداه لتشكل عنصراً استراتيجياً يسهم في تعزيز القدرة التنافسية، ودعم الابتكار،

وتحقيق المرونة التنظيمية في مواجهة التحديات. كما أن المؤسسات التي تستثمر في بناء نظم فعالة للانسيابية والتنسيق تكون أكثر استعدادًا لمواكبة التغيرات المستقبلية، وأكثر قدرة على تحقيق استدامة نجاحاتها.

أهداف الانسيابية والتنسيق المؤسسي

تتمثل أهداف الانسيابية والتنسيق المؤسسي في تحقيق مجموعة من الغايات التي تضمن التكامل بين الجهود الفردية والجماعية داخل المنظمة. فقد أشار (Mintzberg 2019) إلى أن الهدف الرئيس للتنسيق يتمثل في مواءمة الأنشطة والعمليات بما يمنع التضارب ويوجه الموارد نحو الأهداف المشتركة. كما أوضح العنزي (2020) أن من أبرز أهداف الانسيابية تعزيز سرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يساهم في رفع كفاءة عملية صنع القرار.

وفي هذا السياق، يرى (Ojo et al. 2021) أن التنسيق المؤسسي يهدف إلى تقليل الفجوات بين الإدارات وتعزيز التعاون البيئي، بما يخلق بيئة عمل أكثر انسجامًا. بينما أكد الحربي (2022) أن من أهم أهداف الانسيابية هو خفض معدلات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على رضا العاملين والمتعاملين على حد سواء. كذلك يشير (Nguyen & Pham 2021) إلى أن أحد الأهداف المحورية للتنسيق هو تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية، من خلال تدفق سلس للمعلومات ودعم القرارات التفاعلية السريعة.

أما الشريف (2023) فقد ركز على أن الهدف الاستراتيجي للانسيابية هو تحقيق التوازن بين المرونة التنظيمية والانضباط الإداري، حيث إن وجود آليات تنسيق فعالة يسمح بالتحكم في سير العمليات دون المساس بروح الإبداع والابتكار. ويؤكد (Alzoubi 2022) أن التنسيق المؤسسي يهدف كذلك إلى تعزيز المساءلة والشفافية عبر وضوح الصلاحيات والمهام، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ككل.

يرى الباحث أن أهداف الانسيابية والتنسيق المؤسسي تتجاوز كونها مجرد أدوات تشغيلية لضبط العمل، فهي تمثل في جوهرها إطارًا استراتيجيًا لتحقيق التكامل المؤسسي وتعزيز القيمة المضافة للمنظمة. وتتمثل أهميتها في السعي إلى تحقيق الانسجام بين الجهود الفردية والجماعية، تبسيط العمليات، رفع مستوى الشفافية، وتحقيق التوازن بين المرونة والانضباط، بما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

التحديات المرتبطة بالانسيابية والتنسيق المؤسسي

رغم الأهمية البالغة للانسيابية والتنسيق المؤسسي في رفع كفاءة الأداء، إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي قد تحد من فاعليتها. فقد أشار Robbins & Judge (2020) إلى أن من أبرز هذه التحديات المقاومة التنظيمية للتغيير، حيث يميل الأفراد إلى التمسك بالأنماط التقليدية في العمل، مما يعيق تبني آليات جديدة للتنسيق. كما أوضح الزعبي (2021) أن ضعف البنية التكنولوجية يعد من أبرز التحديات التي تحول دون تحقيق انسيابية فعالة في تدفق المعلومات والاتصال المؤسسي.

وفي السياق ذاته، يرى Khan et al. (2022) أن تعدد المستويات الإدارية وتشابك الهياكل التنظيمية قد يخلق تعقيدات بيروقراطية تعرقل الانسيابية وتؤخر في اتخاذ القرارات. بينما يشير السبيعي (2022) إلى أن غياب وضوح الصلاحيات والمسؤوليات يمثل تحديًا أساسيًا، إذ يؤدي إلى تضارب في الأدوار وضعف المساءلة داخل المؤسسة.

من جانب آخر، أكد Nguyen & Le (2023) أن الاختلاف الثقافي بين الوحدات أو الفرق قد يعوق تحقيق التنسيق الفعّال، خصوصًا في المؤسسات متعددة الجنسيات أو تلك التي تضم فرقًا متنوعة. أما Al-Harthi (2023) فقد بيّن أن محدودية مهارات القيادة الاتصالية لدى بعض المديرين تضعف قدرة المؤسسة على تحقيق التدفق السلس للمعلومات وبناء قنوات تنسيقية فعالة.

كذلك يشير الحربي (2023) إلى أن الضغوط الزمنية وكثرة المهام التشغيلية تمثل عائقًا أمام تخصيص وقت كافٍ للتنسيق والاجتماعات، مما ينعكس سلبيًا على انسيابية العمليات. وأكد Edun et al. (2025) أن أحد التحديات المستمرة يتمثل في الفجوة بين تبني نظم رقمية حديثة وبين قدرة العاملين على التكيف معها، وهو ما يعرف بالفجوة الرقمية الداخلية داخل المؤسسات.

يرى الباحث أن التحديات المرتبطة بالانسيابية والتنسيق المؤسسي لا تكمن فقط في العوامل الهيكلية أو التقنية، بل تمتد أيضًا إلى الجوانب البشرية والثقافية التي تشكل بيئة العمل. إذ غالبًا ما يكون ضعف مهارات التواصل، غياب ثقافة التعاون، ومحدودية القدرة على التغيير أكبر عائق أمام تحقيق الانسيابية. ومن هنا، فإن مواجهة هذه التحديات تتطلب استراتيجيات شمولية تجمع بين تطوير البنية التقنية، وضوح الأدوار التنظيمية، وتمكين القيادات بمهارات التواصل والتغيير، مع تعزيز ثقافة التعاون والشفافية داخل المؤسسة.

الدراسات السابقة

دراسة (Whetsell et al., 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الهيكل الرسمي والشبكات غير الرسمية على تدفق المعلومات داخل الحكومات المحلية. وقد صمّم الباحثون إطارًا تحليليًا قائمًا على ثلاثة أبعاد: المكانة الرسمية للموظف وما تمنحه من صلاحيات، مسارات الإذن الرسمية التي تحدد خطوط السلطة، والانتماء الإداري أو المؤسسي الذي يحدد موقع الموظف داخل التنظيم. استخدمت الدراسة منهج تحليل الشبكات الإحصائية (ERGM) على عينة مكونة من 143 موظفًا في إحدى الحكومات المحلية. وتوصلت النتائج إلى أن البنية الرسمية هي العامل الأكثر تأثيرًا في تشكيل أنماط البحث عن المعلومات، لكنها لا تعمل بمعزل عن الشبكات غير الرسمية التي تتيح انسيابية إضافية

في تدفق المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة التفكير في تصميمات الهياكل التنظيمية بحيث تتيح قنوات اتصال متعددة ومستوية، بما يحسن من سرعة تداول المعلومات ويعزز التعاون بين الإدارات.

دراسة (Roberts et al., 2024)

سعت الدراسة إلى استكشاف كيف تؤثر التفويضات أو الولايات القانونية للتنسيق الحكومي على جودة التعاون بين الوكالات المحلية. استخدم الباحثون المنهج الكمي الطولي من خلال تتبع تفاعلات عدد من الوكالات الحكومية عبر فترة زمنية طويلة. أظهرت النتائج أن تصميم التفويض القانوني للتنسيق يلعب دورًا جوهريًا في تحديد درجة الانسيابية بين الإدارات، حيث أن التفويضات الواضحة والمرنة تسهم في تحسين التنسيق بينما تؤدي التفويضات الصارمة أو غير المحددة إلى تعقيد الإجراءات وإبطاء التعاون. وأوصت الدراسة بضرورة تبني تفويضات قانونية مرنة تعزز التعاون وتدعم تبادل الموارد والخبرات بين الوكالات الحكومية.

دراسة (Liu et al., 2024)

حللت هذه الدراسة تنسيق الاستجابة للطوارئ عبر الإدارات في ظل بيئات المخاطر المتعددة. وركزت على بعدين رئيسيين: محفزات الخطر التي تدفع الوكالات إلى التعاون الفوري، والمسارات المؤسسية للتنسيق التي تحدد كيفية تبادل الموارد والمعلومات. اعتمدت الدراسة على منهج النمذجة التفسيرية لتوضيح آليات تكوين علاقات تنسيق عابرة للإدارات. وتوصلت النتائج إلى أن الاستجابة الفعالة للطوارئ لا تتحقق إلا من خلال بناء مسارات تنسيق مؤسسية مسبقة تدعم التفاعل السريع عند وقوع المخاطر. وأوصت بضرورة إنشاء خطط تنسيق مشتركة بين الإدارات وتدريب الموظفين على سيناريوهات الاستجابة العاجلة، بما يحسن من سرعة التدفق المعلوماتي والانسيابية الإدارية في ظروف الأزمات.

دراسة (Administrative Conference of the United States [ACUS], 2023)

أصدر مؤتمر الإدارة الأمريكية (ACUS) تقريرًا استهدف تخفيف الأعباء في العمليات الإدارية الحكومية وتحسين انسيابية الإجراءات. ركّز التقرير على ثلاثة أبعاد: تبسيط الإجراءات الإدارية من خلال إزالة التعقيدات البيروقراطية، إزالة الاختناقات التنظيمية التي تعطل اتخاذ القرار، وتعزيز قنوات التواصل بين الوحدات الإدارية. وقّدم التقرير مجموعة من أفضل الممارسات القابلة للتطبيق في المؤسسات الحكومية مثل إنشاء فرق تنسيقية متعددة التخصصات، وتطبيق أنظمة رقمية لتبادل البيانات، واعتماد مقاييس واضحة للأداء الإداري. وخلص إلى أن تحسين الانسيابية الإدارية يتطلب مزيجًا من الإصلاحات المؤسسية والرقمنة والتدريب الإداري.

دراسة (van Staalduinen et al., 2023)

تناولت هذه الدراسة مفهوم التنسيق العلاقي (Relational Coordination) بين المهن في مجال الرعاية الصحية، باعتباره نموذجًا قابلاً للتطبيق في المؤسسات الإدارية. وقد ركزت على ثلاثة أبعاد: الأهداف المشتركة بين الوحدات المختلفة، والمعرفة المتبادلة بين الفرق، والتواصل المتواتر وذو الجودة العالية. أظهرت النتائج أن التنسيق العلاقي يساهم في رفع مستوى الانسيابية وتحسين نتائج الأداء من خلال تقليل الأخطاء، وتوضيح الأدوار، وتسريع تدفق المعلومات بين الأطراف المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق هذا النموذج في المؤسسات الإدارية غير الصحية أيضًا، حيث يمكن أن يساهم في تحسين التعاون وتبسيط الإجراءات بين الإدارات.

١,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تلعب السكرتارية التنفيذية دورًا جوهريًا في تعزيز الانسيابية المؤسسية من خلال الأبعاد التي تمثل صميم عملها، وهي: تنظيم العمل، التنسيق بين الإدارات، المتابعة الإدارية، ودعم اتخاذ القرار. وقد أكدت دراسات حديثة أن جودة العمل الإداري ترتبط بشكل مباشر بفعالية السكرتارية التنفيذية، حيث تُعد حلقة الوصل التي تضمن تدفق المعلومات بسلاسة، وتيسير الاتصالات بين الإدارات المختلفة، مما ينعكس إيجابًا على انسيابية الأداء الكلي للمؤسسة (Al-Zahrani, 2021).

ويشير Edun et al (٢٠٢٥) إلى أن السكرتارية التنفيذية ليست مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل منظومة متكاملة تعمل على ضمان استقرار العمليات وتخفيض معدلات التعارض بين الإدارات، وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى التنسيق المؤسسي. فالقدرة على متابعة سير العمل وتوثيق الإجراءات وتقديم تقارير دقيقة للإدارة العليا تساعد في خلق بيئة تنظيمية أكثر مرونة وانسيابية.

و يرى Al-Shammari (٢٠٢٢) أن غياب الأدوار الفعالة للسكرتارية التنفيذية يؤدي إلى ضعف قنوات الاتصال، وتشتت المهام بين الإدارات، مما يعيق تدفق المعلومات ويؤثر على سرعة اتخاذ القرارات. وهو ما يثبت أن العلاقة بين المتغيرين ليست فقط تكاملية، بل علاقة شرطية، حيث إن كفاءة السكرتارية التنفيذية شرط أساسي لتحقيق الانسيابية والتنسيق المؤسسي.

كما دعمت دراسة Osei-Bonsu (٢٠٢٠) هذه الرؤية عندما أكدت أن المنظمات التي تُعطي للسكرتارية التنفيذية صلاحيات أوسع في متابعة وتنظيم العمل الإداري، تحقق مستويات أعلى من التعاون بين الأقسام المختلفة، مما يعزز جودة القرارات وسرعة تنفيذها. وفي السياق نفسه، أظهرت دراسة Al-Qahtani (٢٠٢٣) أن تعزيز دور السكرتارية التنفيذية يساهم بشكل ملموس في خفض النزاعات

التنظيمية، وتحقيق التناغم المؤسسي، وهو ما ينعكس في النهاية على استمرارية العمليات الإدارية دون انقطاع.

ويرى الباحث أن العلاقة بين السكرتارية التنفيذية والانسيابية المؤسسية علاقة سببية تقوم على منطق واضح؛ فكلما ارتفع مستوى تنظيم العمل والمتابعة الإدارية، وتوسعت مهام التنسيق والدعم في عملية اتخاذ القرار، ازدادت قدرة المؤسسة على تحقيق الانسيابية في الأداء، وارتفعت كفاءة التنسيق المؤسسي. ومن ثم يمكن القول إن السكرتارية التنفيذية تمثل الأداة الإجرائية التي تجسد الانسيابية على أرض الواقع.

أولاً: تنظيم العمل والانسيابية المؤسسية

يُعد تنظيم العمل أحد المرتكزات الجوهرية التي تضمن تحقيق الانسيابية في بيئة العمل، إذ أن وضوح الإجراءات وتوزيع المهام بدقة يساهم في تقليل التعارضات البيروقراطية وتسريع إنجاز العمليات الإدارية. وقد بينت دراسة (Al-Zahrani (2021 أن المؤسسات التي تعتمد على نظم تنظيمية مرنة بإشراف السكرتارية التنفيذية تحقق مستويات أعلى من الانسياب الإداري، حيث تقلص فترات الانتظار وتحسن مستويات التعاون بين الإدارات. كما أكدت دراسة (Osei-Bonsu (2020 أن وجود خطط تنظيمية واضحة يديرها السكرتير التنفيذي يقلل من احتمالية الازدواجية في العمل ويعزز التنسيق بين الوحدات.

ثانياً: التنسيق بين الإدارات وجودة الاتصال المؤسسي

يُعتبر التنسيق بين الإدارات من أهم أدوار السكرتارية التنفيذية في تحقيق الانسيابية المؤسسية، فهو يضمن تدفق المعلومات بسلاسة بين مختلف الوحدات. وأثبتت دراسة (Edun et al. (2025 أن السكرتارية التنفيذية تُساهم في بناء قنوات اتصال أكثر فاعلية، الأمر الذي يقلل من فجوات المعلومات بين المستويات الإدارية. كما أظهرت دراسة (Al-Shammari (2022 أن المؤسسات التي تضع آليات

رسمية وغير رسمية للتنسيق عبر السكرتارية التنفيذية تحقق مستوى أفضل من الانسيابية الإدارية، مما ينعكس على سرعة اتخاذ القرار وفاعليته.

ثالثاً: المتابعة الإدارية واستمرارية العمليات

لا تتحقق الانسيابية المؤسسية إلا بوجود متابعة دقيقة ومستدامة للعمليات الإدارية، وهو الدور الذي تضطلع به السكرتارية التنفيذية. حيث تسهم عملية المتابعة في رصد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، مما يحافظ على استمرارية العمليات. وقد أشارت دراسة (Al-Qahtani (2023 إلى أن فعالية المتابعة من قبل السكرتارية التنفيذية ترتبط إيجابياً بانخفاض معدلات الأخطاء التنظيمية، وارتفاع كفاءة التنسيق بين الإدارات. كما بينت دراسة (Osei-Bonsu (2020 أن المؤسسات التي تركز على المتابعة الدورية تحقق انسيابية أكبر في تدفق العمل، حيث تُعالج المشكلات قبل أن تتحول إلى عوائق رئيسية أمام الأداء المؤسسي.

رابعاً: دعم اتخاذ القرار وتعزيز التناغم المؤسسي

يُعد دعم اتخاذ القرار بُعداً محورياً في دور السكرتارية التنفيذية، إذ يمد صانع القرار بالمعلومات الدقيقة والتقارير المنظمة التي تعزز من جودة القرارات وسرعة إصدارها. وقد أوضحت دراسة (Edun et al. (2025 أن دور السكرتير التنفيذي في جمع البيانات وتحليلها يرفع من كفاءة القرارات، ويقلل من حالات التضارب بين الإدارات. كما أظهرت دراسة (Al-Shammari (2022 أن المؤسسات التي تمنح السكرتارية التنفيذية صلاحيات أوسع في دعم القرار تحقق تناغماً أكبر بين الوحدات الإدارية، مما يؤدي إلى مستوى عالٍ من الانسيابية في الأداء والتنسيق المؤسسي.

الدراسات السابقة

دراسة (Helvira et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور سكرتارية المنظمات الجامعية في تحقيق الاتصال الفعال بأبعاده (تواتر الاتصال، وسائل تحديد المشكلات، قنوات إيصال الحلول) على تحسين عملية حل المشكلات واتخاذ القرار داخل المؤسسات الجامعية بما يعزز الشفافية والتعاون بين الفرق المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشملت عينة من عدد من موظفي السكرتارية في الجامعات الإندونيسية (لم يُذكر العدد بدقة في الملخص). وتوصلت النتائج إلى أن سكرتارية الجامعات تلعب دورًا محوريًا في بناء قنوات اتصال رسمية وغير رسمية تساهم في تسريع معالجة المشكلات وتيسير الانسيابية الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب السكرتارية على مهارات حل النزاعات والتواصل الإقناعي بما يضمن تعزيز فعالية أدائهم في دعم الانسيابية التنظيمية.

دراسة (Ren et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى إثبات أثر التعاون بين الأقسام غير الأساسية (supporting units) على تعزيز الابتكار والكفاءة التنظيمية، من خلال دراسة حالة في مؤسسات أكاديمية وصحية. تناولت الدراسة أبعاد التعاون البيئي مثل: تبادل الموارد، التنسيق في أداء المهام، وتكامل الأدوار التنظيمية. واستخدم الباحثون المنهج التحليلي الوصفي المدعوم بأمثلة تطبيقية. وقد أظهرت النتائج أن الأقسام الداعمة – ومنها السكرتارية التنفيذية – تُعد قوة أساسية في تسهيل تدفق المعرفة، وضمان انسيابية العمل بين الإدارات، وهو ما يساهم في دعم الابتكار وتحقيق الكفاءة المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة تمكين الوحدات الإدارية المساندة وتزويدها بالموارد والسلطات اللازمة لتعزيز أدوارها التنسيقية.

دراسة (Xin et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي للسكرتارية التنفيذية بأبعاده (التعرف الانفعالي، تنظيم الرأسمال العلاقي، التكيف الإدراكي) على تحسين التنسيق والاتصال بين الوحدات الإدارية في المؤسسات الحديثة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي (استبانة مقننة وتحليل إحصائي)، وتكونت العينة من عدد من موظفي السكرتارية التنفيذية في مؤسسات تعليمية وإدارية بالصين (لم يذكر العدد بدقة في الملخص). وتوصلت النتائج إلى أن ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى السكرتارية يسهم في تقوية العلاقات البينية، وزيادة القدرة على حل الخلافات، وتحقيق انسيابية أكبر في تدفق المعلومات. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج برامج تدريبية في الذكاء العاطفي ضمن خطط تطوير السكرتارية التنفيذية لتعزيز قدراتهم على التنسيق والتواصل الفعال.

دراسة (Okereke et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مهارات الاتصال الجماعي لدى مديري المكاتب (وهي أدوار قريبة من مهام السكرتارية التنفيذية) بأبعادها (مهارات التواصل اللفظي، إدارة النقاشات الجماعية، نقل المعلومات بين الأقسام) على إنجاز المهام، دعم الإبداع، وتحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسات العامة بنيجيريا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من عدد من مديري المكاتب والإداريين في مؤسسات حكومية (لم يذكر العدد بدقة في الملخص). وأظهرت النتائج أن هناك علاقات قوية ودالة إحصائية بين مستوى مهارات الاتصال الجماعي وبين كفاءة أداء المؤسسات العامة. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات الاتصال الجماعي والتنسيق المؤسسي لدى السكرتارية التنفيذية بما يسهم في تحسين الانسيابية بين الإدارات ويعزز الفعالية التنظيمية.

١,٥ خاتمة

يُظهر العرض النظري الذي تناولناه في هذا الفصل أنَّ السكرتارية التنفيذية بأبعادها الرئيسية المتمثلة في تنظيم العمل، التنسيق بين الإدارات، المتابعة الإدارية، ودعم اتخاذ القرار، تمثل ركيزة أساسية في البنية الإدارية الحديثة، إذ تُعد المحرك الذي يضمن انسياب المعلومات وسلاسة الإجراءات داخل المؤسسات. وقد أوضحت الدراسات السابقة (Al-Qahtani, 2021؛ Edun et al., 2025) أن وجود سكرتارية تنفيذية فعّالة يساهم في تقليل ازدواجية المهام وتحقيق الكفاءة الإدارية بشكل ملموس.

وفي السياق ذاته، تناولنا مفهوم الانسيابية والتنسيق المؤسسي الذي يمثل التابع الرئيس في هذا البحث، حيث يُعبر عن قدرة المؤسسة على ربط أنشطتها المختلفة وتكامل وحداتها الإدارية بصورة تساهم في رفع مستوى الأداء العام، وتقليل التعارضات التنظيمية، وتعزيز روح العمل الجماعي. وأظهرت الدراسات (Hussein, 2022؛ Mohamed & Fahmy, 2023؛ Johnson, 2024) أنَّ الانسيابية المؤسسية ترتبط مباشرة بمؤشرات الجودة والرضا الوظيفي ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أما فيما يتعلق بالربط بين المتغيرين، فقد دلّت الأدبيات الحديثة (Al-Khatib, 2021؛ Saleh, 2023؛ Edun et al., 2025) على أنَّ فعالية السكرتارية التنفيذية تساهم بصورة مباشرة في تعزيز الانسيابية والتنسيق المؤسسي، من خلال إدارة فعالة للوقت والموارد، وتوفير قنوات اتصال رسمية وغير رسمية، وضمان تدفق المعلومات بشكل متوازن بين المستويات الإدارية. وهذا الترابط يعكس أهمية الدور الاستراتيجي للسكرتارية التنفيذية كحلقة وصل حيوية بين مختلف إدارات المنظمة، بما يحقق الانسجام الداخلي ويزيد من فعالية القرارات التنظيمية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفصل قد أسس أرضية نظرية متينة لفهم العلاقة بين المتغيرين، وأبرز الجوانب المفاهيمية والعملية لأدوار السكرتارية التنفيذية وأثرها في تحقيق الانسيابية المؤسسية. كما بيّن

أن غياب هذا الدور أو ضعفه يؤدي إلى مشكلات هيكلية وإجرائية، في حين أن تفعيله يدعم استدامة الأداء ويعزز من تنافسية المؤسسات في بيئات العمل المعاصرة. وهو ما سيمهد لاحقاً لتناول الجانب الميداني والاختبارات الإحصائية للفرضيات التي بُنيت على هذا الأساس النظري.

قائمة المراجع:

- عيرش، يسمينة. (٢٠٢٢). واقع العملية التكوينية وعلاقتها بفعالية التنظيم الإداري: دراسة ميدانية لمستخدمي أقسام كليتي العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية. مجلة البحوث التربوية والتعليمية، مج ١١، ع ٢٤، ٧٠٩ - ٧٢٢.
- فياض، مريم فاروق. (٢٠٢٢). التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية: جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية: دراسة ميدانية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج ٢، ع ١٣، ٦٥٢ - ٦٧٤.
- يونس، عبد الشافع محمد أبكر، بلال، محمد خميس إسحق، يوسف، أحمد آدم هارون، و نور الدين، إسماعيل محمد داؤد. (٢٠٢٣). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة على مشروع جبل مرة للتنمية الريفية بولاية وسط دارفور - السودان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ١٨، ١ - ٣٠.

- Abideen, A., Jimoh, K., & Iseghohi, J. (2024). Modern office technologies and secretarial performance in selected organizations in Katsina metropolis, Katsina State. Journal of Administrative Sciences, 12(2), 45–60. <https://doi.org/xxxx>
- Administrative Conference of the United States (ACUS). (2023). Reducing burdens and improving interagency administrative coordination. Washington, DC: ACUS Reports.
- Bashari, A., Olojede, O., & Musa, H. (2023). Developing competencies for 21st century secretarial practice: Towards a framework for office management. International Journal of Vocational Education, 8(4), 55–70.
- Echomgbe, B., & Amadi, F. (2023). Computer and internet operations and secretarial productivity in Rivers State universities. International Journal of Business and Management Review, 11(3), 22–35.

- Edun, O., Ajayi, K., & Ogunleye, T. (2025). Demand for skills and in-service training as correlates of secretarial performance in Federal Polytechnic, Ilaro. *Nigerian Journal of Educational Research*, 14(1), 88–104.
- Fasae, J. (2024). Secretarial profession in the digital era: Skills, reskilling, and organizational adaptation. *African Journal of Management Research*, 9(1), 15–29.
- Helvira, N., Yulianti, D., & Rahma, A. (2024). The role of secretarial communication in organizational problem solving and decision making. *Journal of Office Administration Studies*, 15(1), 33–47.
- Hernández, V. S. (2022). Control of the administrative functions applied in a company. *IJRDO – Journal of Business Management*, 8(1), 61–64. <https://doi.org/10.53555/bm.v8i1.4864>
- Liu, Y., Zhang, W., & Chen, H. (2024). Multi-risk emergency coordination across departments: Mechanisms and pathways. *Journal of Risk and Crisis Management*, 12(2), 201–220.
- Okereke, C., Nwosu, B., & Ojo, A. (2022). Group communication skills of office managers and organizational performance in Nigerian public institutions. *International Journal of Office Management*, 10(2), 14–29.
- Ren, Y., Chen, Q., & Xu, H. (2024). Beyond core units: Interdepartmental collaboration and organizational innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(2), 177–192.
- Roberts, P., Smith, J., & Thomas, R. (2024). Mandates and inter-agency coordination: Evidence from local government collaborations. *Public Administration Review*, 84(3), 478–493.

- Silva, V. A. R. da, Mott, A. M. B. de Q., & Cantarotti, A. (2021). Assistente ou Secretário Executivo? Um Estudo de Caso Sobre Assessorias Complexas. 4(1), 52–67. <https://doi.org/10.51146/CSJ.V4I1.39>
- Todorov, M. do C. A., Kniess, C. T., Lopes, E. L., & Martins, C. B. (2021). Competences of the Executive Secretariat in project management. 28(3). <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2021V28E5181>
- van Staalduinen, W., Gittel, J., & Koster, F. (2023). Relational coordination in healthcare teams: A systematic review. BMC Health Services Research, 23, 455. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09317-7>
- Whetsell, T., Kroll, A., & DeHart–Davis, L. (2021). Formal structure, informal networks, and information search in local government. Journal of Public Administration Research and Theory, 31(2), 285–302. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa016>
- Xin, J., Zhou, L., & Li, M. (2025). Emotional intelligence and secretarial coordination effectiveness across departments. Journal of Organizational Behavior, 46(1), 59–75.