

القيادة الاتصالية وأثرها على فعالية الإعلام المؤسسي تجربة عبر منظومة صحية نموذجاً

اسم الطالب

وائل محمد بحيص طميحي

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤	١,١ المقدمة.....
٥	١,٢ مشكلة الدراسة.....
٦	١,٢,١ فجوات على المستوى النظري:.....
٦	١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي:.....
٧	١,٣ أهمية الدراسة.....
٧	١,٣,١ على المستوى النظري:.....
٧	١,٣,٢ على المستوى التطبيقي:.....
٨	١,٤ أسئلة الدراسة.....
٩	١,٥ أهداف الدراسة.....
٩	١,٦ فرضيات الدراسة.....
١٠	١,٧ نموذج الدراسة.....
١١	١,٨ منهجية الدراسة.....
١٢	١,٩ الدراسة الميدانية.....
١٢	١,١٠ مخطط المشروع المقترح.....
١٤	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٥	٢,١ المقدمة:.....
١٦	٢,٢ المتغيرات المستقلة:.....
١٧	٢,٣ المتغير التابع:.....
١٧	٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
١٨	٢,٥ الخاتمة:.....
٢٠	٣. المراجع:.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة

تعتبر القيادة إحدى الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، ومع تطور المفاهيم الإدارية واتساع نطاق التحديات التنظيمية، أصبح من الضروري أن تتجاوز القيادة الأطر التقليدية المرتبطة بإصدار الأوامر واتخاذ القرار، إلى أنماط أكثر تفاعلية وإنسانية تركز على الاتصال والتأثير. وفي هذا السياق، ظهر مفهوم القيادة الاتصالية باعتباره أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، والذي يجمع بين الكفاءة القيادية والمهارات الاتصالية بوصفها أدوات استراتيجية في تحفيز الأفراد، وتوجيه السلوك التنظيمي، وتعزيز التفاعل داخل بيئة العمل. ويُقصد بالقيادة الاتصالية تلك القدرة التي يمتلكها القائد على إدارة الاتصالات داخل المؤسسة بفاعلية، سواء على مستوى الرسائل الداخلية أو العلاقة مع الجمهور الخارجي، مع التركيز على الشفافية، والوضوح، والتأثير المتبادل (Tipurić، ٢٠٢٢).

ومع تزايد أهمية الاتصال في بيئة العمل المعاصرة، أصبح الإعلام المؤسسي واحدًا من أبرز أدوات الاتصال التنظيمي التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء صورتها، وتحقيق تماسكها الداخلي، والتواصل مع جمهورها الخارجي بمهنية واحترافية. ويؤدي الإعلام المؤسسي دورًا محوريًا في توصيل الرؤية والرسالة، ودعم استراتيجيات المؤسسة، ونقل النجاحات والتحديات، وتفعيل قنوات الحوار مع جميع أصحاب العلاقة. ومن هنا تنبع الحاجة الماسة إلى قادة يمتلكون قدرة اتصالية فعالة، تُمكنهم من استخدام الإعلام المؤسسي ليس فقط كأداة لنقل المعلومات، وإنما كوسيلة للتأثير والتحفيز وإدارة الصورة الذهنية للمؤسسة (Teixeira، ٢٠٢٤).

تكتسب هذه العلاقة بين القيادة الاتصالية والإعلام المؤسسي أهمية خاصة في القطاع الصحي، نظرًا لطبيعة هذا القطاع الحساسة والمعقدة، حيث يرتبط الأداء التنظيمي ارتباطًا مباشرًا بصحة الإنسان ورفاهيته. وفي هذا السياق، تُعد المنظومات الصحية بيئة مثالية لدراسة هذا التفاعل، حيث تحتاج إلى تواصل فعال على مدار الساعة، سواء مع الموظفين أو المرضى أو المجتمع، كما تواجه تحديات اتصالية كبيرة، خاصة في أوقات الأزمات أو حملات التوعية أو التغيرات الإدارية. وبالتالي، فإن فعالية الإعلام المؤسسي في هذه المنظومات لا تتحقق بمعزل عن القيادة القادرة على دعم وتوجيه هذا الدور الاتصالي الحيوي (Belrhiti، ٢٠١٨).

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاتصالية على فعالية الإعلام المؤسسي، من خلال تجربة عملية داخل إحدى المنظومات الصحية كنموذج تطبيقي. وتُبنى هذه الدراسة على قناعة بأن نجاح أي مؤسسة في أداء رسالتها الاتصالية لا يتوقف فقط على وجود قنوات إعلامية أو أدوات رقمية، بل على نمط القيادة الذي يدير هذه القنوات ويوجه رسائلها بما يتناسب مع ثقافة المؤسسة واحتياجات جمهورها. وتهدف الدراسة إلى فهم طبيعة هذا الأثر، وتحديد آلياته، وقياس مدى نضج المهارات الاتصالية لدى القادة، بالإضافة إلى معرفة مدى تكامل الأدوار بين القيادة والإعلام المؤسسي في البيئة الصحية (Erbay، ٢٠٢٤).

كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، حيث لا تزال البحوث التي تربط بين القيادة الاتصالية والإعلام المؤسسي قليلة، وخاصة في قطاع حيوي كالصحة. ويُتوقع أن تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية من جهة، وتقديم توصيات عملية تدعم صناع القرار في تعزيز جودة الاتصال المؤسسي داخل المنظومات الصحية من جهة أخرى، بما يساهم في تحسين الكفاءة التنظيمية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز صورة المؤسسة الصحية في المجتمع.

١,٢ . مشكلة الدراسة

شهدت المؤسسات في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في أنماط القيادة وأساليب التواصل الداخلي والخارجي، مدفوعة بالتغيرات التقنية والثقافية والاجتماعية المتسارعة. وفي ظل هذه التغيرات، برزت القيادة الاتصالية كاتجاه حديث في الفكر الإداري، يجمع بين القيادة الفعالة والمهارات الاتصالية المتقدمة، لخلق بيئة عمل تفاعلية ومتماسكة. في الوقت ذاته، تطور دور الإعلام المؤسسي من مجرد وسيلة لنقل المعلومات إلى أداة استراتيجية تساهم في تشكيل صورة المؤسسة وتعزيز ثقة الجمهور بها داخليًا وخارجيًا. ومع ذلك، فإن التكامل بين هذين المجالين لا يزال غير واضح بشكل كاف، خصوصًا في المؤسسات ذات الطابع الخدمي كالمؤسسات الصحية، التي تتطلب درجات عالية من الشفافية والاتصال الفعال مع مختلف الفئات (Buonocore، ٢٠٢٤).

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري:

رغم أهمية الموضوع، إلا أن الدراسات النظرية التي تناولت العلاقة بين القيادة الاتصالية وفعالية الإعلام المؤسسي لا تزال محدودة، خاصة في السياق العربي. فقد ركزت معظم الأدبيات السابقة على القيادة التنظيمية بشكل عام، أو على الإعلام المؤسسي من منظور علاقات عامة أو تسويق مؤسسي، دون أن تربط بين هذين المفهومين ربطاً منهجياً يكشف عن تأثير أحدهما على الآخر. كما أن مفهوم القيادة الاتصالية ذاته لم يُدرس بعمق في إطار نماذج قيادية معاصرة، وظل يعاني من ضعف في التحديد النظري، وغياب الأدوات التحليلية التي تسمح بقياس مكوناته وتأثيراته في الواقع المؤسسي. وتزداد الفجوة اتساعاً عندما نلاحظ أن معظم الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي أهملت الدور الحيوي للقيادة الاتصالية في تشكيل رسائل المؤسسة وصياغة صورتها لدى الجمهور الداخلي والخارجي، وركزت عوضاً عن ذلك على الوظائف الإعلامية التقنية أو الشكلية فقط (Chong، ٢٠٢٣).

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي:

على الجانب التطبيقي، تعاني الكثير من المؤسسات – خاصة في القطاع الصحي – من نقص في تطبيق مفهوم القيادة الاتصالية بشكل منظم وفعال. فالعديد من القادة داخل هذه المؤسسات لا يمتلكون المهارات الاتصالية الكافية لتوجيه الخطاب المؤسسي، ولا يشاركون بفاعلية في دعم الإعلام الداخلي أو بناء الصورة الذهنية للمؤسسة. كما أن الإعلام المؤسسي غالباً ما يعمل في معزل عن القيادة العليا، مما يضعف من دوره في دعم الأهداف الاستراتيجية والتواصل مع الجمهور بكفاءة. إضافة إلى ذلك، تفتقر المؤسسات الصحية إلى آليات تقييم واضحة ومدى فاعلية الإعلام المؤسسي من حيث التأثير على الجمهور، أو انعكاسه على ثقة العاملين وجودة الخدمة المقدمة. وبالتالي، فإن غياب هذا التكامل بين القيادة الاتصالية والإعلام المؤسسي يؤثر سلباً على الأداء المؤسسي العام، ويجعل من الضروري دراسة هذه العلاقة بشكل علمي تطبيقي، يتيح وضع أطر عملية يمكن الاسترشاد بها في تحسين الممارسات داخل المؤسسات الصحية (Ghiasipour، ٢٠١٧).

١,٣. أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة مهمة نظرًا لتركيزها على مفهوم القيادة الاتصالية بوصفه أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ودوره في دعم فاعلية الإعلام المؤسسي، خاصة في بيئة حيوية مثل القطاع الصحي. فهي تسلط الضوء على العلاقة التفاعلية بين القائد ووسائل الاتصال داخل المؤسسة، وتوضح كيف يمكن للقيادة الاتصالية أن تُسهم في تحسين جودة الرسائل الإعلامية، وزيادة التأثير في الجمهور الداخلي والخارجي. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، وتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتعزيز التكامل بين القيادة والإعلام المؤسسي في المنظمات الخدمية.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تساهم هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري المرتبط بكل من مفهومي القيادة الاتصالية والإعلام المؤسسي، من خلال الربط بينهما ضمن سياق علمي واحد، وبناء تصور يوضح كيف يمكن للمهارات الاتصالية القيادية أن تؤثر بشكل مباشر في فاعلية الإعلام داخل المؤسسات. فالدراسات السابقة – لا سيما في البيئة العربية – غالبًا ما تناولت القيادة من منظورها التقليدي أو الاستراتيجي، ودرست الإعلام المؤسسي باعتباره نشاطًا دعائيًا أو اتصاليًا منعزلًا، دون محاولة دمج المفهومين في نموذج تفاعلي شامل. ومن هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤية نظرية جديدة تدمج القيادة والاتصال والإعلام تحت مظلة واحدة، وتعتمد على تحليل العلاقة السببية بين أساليب القيادة الاتصالية ومخرجات الإعلام المؤسسي. كما تسعى الدراسة إلى المساهمة في تطوير المفاهيم النظرية الحديثة للقيادة، عبر التركيز على البُعد الاتصالي الذي يُعد من أقل الأبعاد تناولًا في الأدبيات الأكاديمية، بالرغم من تزايد الاعتراف بأهميته في الممارسات المؤسسية المعاصرة. كما، تفتح هذه الدراسة المجال أمام باحثين آخرين للتوسع في دراسة نماذج الاتصال القيادي وأثرها في مختلف البيئات التنظيمية، خصوصًا في القطاعات الخدمية، مما يعزز من تراكم المعرفة حول هذا الاتجاه المتنامي في العلوم الإدارية والإعلامية (Liu، ٢٠٢٣).

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة كونها تتناول علاقة مباشرة بين أسلوب القيادة الاتصالية وفعالية الإعلام المؤسسي في بيئة حيوية ومعقدة مثل المنظومات الصحية، حيث يُعد الاتصال المؤسسي عنصرًا حاسمًا في بناء الثقة، وضمان الشفافية، وتحقيق السلامة العامة. فالقطاع الصحي، بما يحمله من حساسية وتعقيد، يحتاج إلى قيادات تمتلك

القدرة على التواصل بفعالية مع العاملين والمستفيدين من الخدمة على حد سواء، كما يحتاج إلى إعلام مؤسسي يعمل بشكل متناغم مع الإدارة العليا لنقل الرسائل بوضوح ومصداقية. وتتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تقدم نموذجًا تطبيقيًا يمكن الاسترشاد به في المؤسسات الصحية لتحسين التنسيق بين القيادة والإعلام، ووضع معايير لقياس فاعلية الاتصال المؤسسي استنادًا إلى الأداء القيادي. كما أن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة من شأنها أن تساعد صناع القرار ومديري الاتصالات والعلاقات العامة في فهم كيفية تطوير أنماط القيادة الاتصالية، وتعزيز كفاءة الرسائل الإعلامية، مما ينعكس بشكل إيجابي على رضا الموظفين، وثقة الجمهور، وجودة الخدمات الصحية. ومن خلال التركيز على تجربة واقعية في منظومة صحية، توفر هذه الدراسة بيانات تطبيقية مهمة يمكن أن تسهم في بناء سياسات تدريبية وتطويرية للقيادات والمؤسسات، إلى جانب تقديمها لتوصيات عملية تسعى إلى تحقيق تكامل أكبر بين القيادة الاتصالية ووظيفة الإعلام المؤسسي، في سبيل دعم الأداء التنظيمي العام (Irianti، ٢٠٢٤).

١,٤. أسئلة الدراسة

👉 السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما أثر القيادة الاتصالية على فعالية الإعلام المؤسسي في بيئة المنظومات الصحية؟

👉 الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة الاتصالية داخل المنظومة الصحية محل الدراسة؟
٢. ما مدى فاعلية الإعلام المؤسسي في تحقيق أهداف المؤسسة الصحية من وجهة نظر العاملين؟
٣. كيف تسهم مهارات الاتصال القيادي في تحسين جودة الرسائل الإعلامية داخل المؤسسة؟
٤. ما طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الاتصالية ومستوى التفاعل الداخلي بين الموظفين؟
٥. ما المعوقات التي تحدّ من فاعلية القيادة الاتصالية في دعم الإعلام المؤسسي داخل المؤسسات الصحية؟

١,٥. أهداف الدراسة

👉 الهدف الرئيسي للدراسة:

- التعرف على أثر القيادة الاتصالية في تعزيز فعالية الإعلام المؤسسي داخل المنظومات الصحية.

👉 الأهداف الفرعية:

١. قياس مستوى تطبيق مفاهيم القيادة الاتصالية داخل المنظومة الصحية محل الدراسة.
٢. تقييم درجة فاعلية الإعلام المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الصحية.
٣. تحديد مدى مساهمة المهارات الاتصالية للقيادات في تحسين أداء الإعلام المؤسسي.
٤. تحليل العلاقة بين نمط القيادة الاتصالية ومستوى التواصل الداخلي في المؤسسة.
٥. الكشف عن أبرز التحديات التي تواجه تكامل القيادة الاتصالية مع الإعلام المؤسسي في القطاع الصحي.

١,٦. فرضيات الدراسة

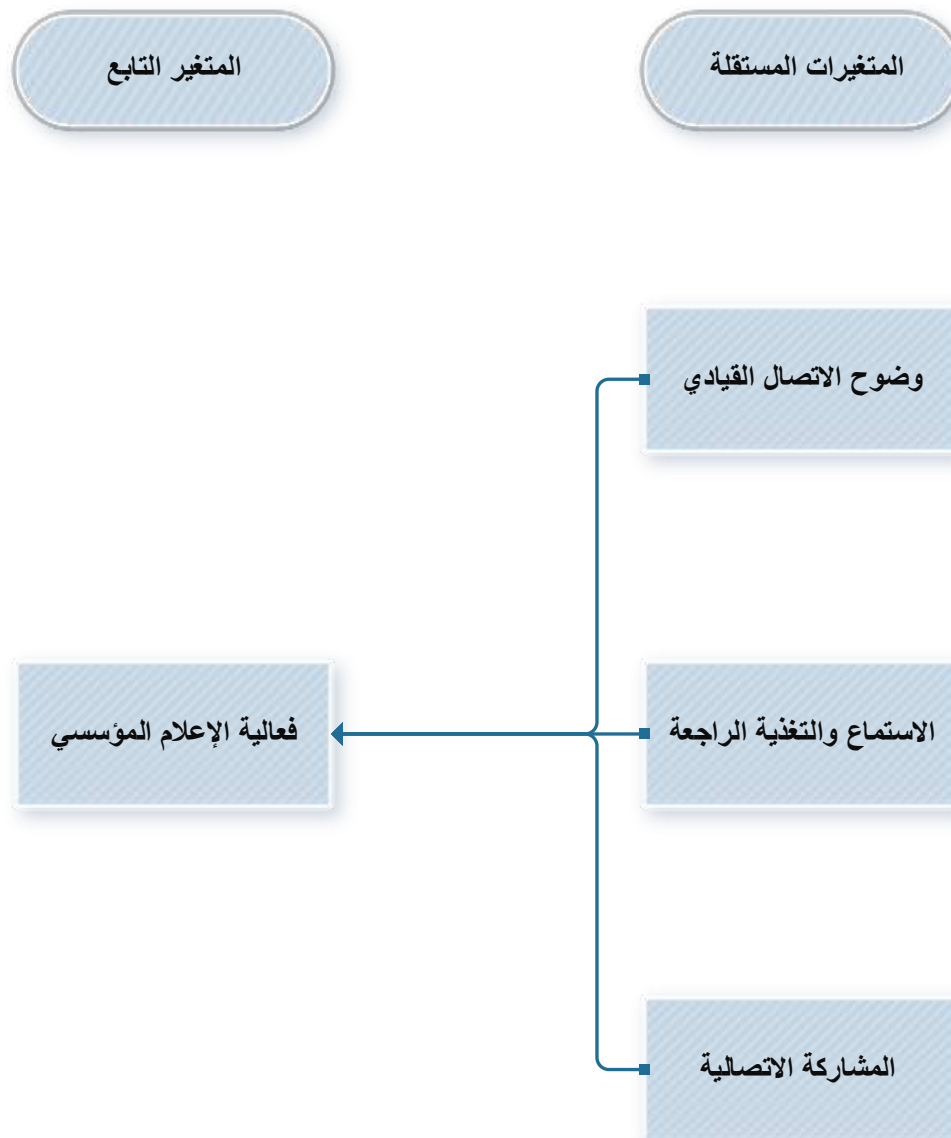
👉 الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاتصالية وفعالية الإعلام المؤسسي في المنظومات الصحية.

👉 الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال القيادي وفاعلية الرسائل الإعلامية داخل المؤسسة.
٢. تؤثر مهارات الاستماع والإنصات لدى القادة تأثيراً إيجابياً على جودة الاتصال المؤسسي الداخلي.
٣. يرتبط أسلوب التغذية الراجعة (Feedback) الذي يتبعه القائد بتحسين استجابة الإعلام المؤسسي للجمهور.
٤. تؤثر مشاركة القادة في التخطيط الإعلامي للمؤسسة على فعالية الرسائل الموجهة للجمهور الخارجي.
٥. تُسهم القيادة الاتصالية التشاركية في زيادة التفاعل بين الإدارات وتعزيز الأداء الإعلامي العام.

١,٧. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

١,٨ . منهجية الدراسة

سيُتبع البحث المنهج الكمي لكونه الأنسب لدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات البحثية، ولتمكين الباحث من قياس أثر القيادة الاتصالية على فعالية الإعلام المؤسسي بدقة وموضوعية. وسيُستخدم هذا المنهج لجمع بيانات كمية تسمح بتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات التي ستُطرح.

- تصميم الدراسة

سيُعتمد تصميم دراسة وصفية ارتباطية تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات القيادة الاتصالية (المستقلة) وفعالية الإعلام المؤسسي (المتغير التابع). وسيتم جمع البيانات من عينة مختارة تمثل العاملين في منظومة صحية محددة، وذلك لتوفير صورة واضحة عن واقع التواصل القيادي والإعلامي في المؤسسة.

- أدوات جمع البيانات

سيتم تطوير استبانة بحثية تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تُقاس عبر مقياس ليكرت، والتي ستغطي أبعاد القيادة الاتصالية مثل وضوح الاتصال، التغذية الراجعة، والمشاركة الاتصالية، بالإضافة إلى قياس فاعلية الإعلام المؤسسي. وسيُراعى في تصميم الاستبانة دقة الصياغة ووضوح المفاهيم لضمان فهم المشاركين لها بشكل صحيح. وسيتم استشارة مجموعة من الخبراء في مجالات القيادة والإعلام المؤسسي لمراجعة الاستبانة والتأكد من صلاحيتها العلمية. كما سيتم إجراء اختبار تجريبي مبدئي لتقييم ثبات الأداة وصلاحيتها قبل تطبيقها على العينة الرئيسة.

- اختيار العينة وحجمها

سيتم اختيار العينة باستخدام الاقتراع العشوائي الطبقي، لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية والإدارية داخل المنظومة الصحية موضوع الدراسة. وسيُحدد حجم العينة بناءً على معايير إحصائية تضمن تمثيلاً كافياً للسكان محل الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار نسبة الاستجابة المتوقعة لضمان موثوقية النتائج.

- طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها إلى برنامج إحصائي متخصص مثل (SPSS) لتحليلها. وسيشمل التحليل:

- التحليل الوصفي لتحديد الخصائص الأساسية للعينة ومتوسطات وتوزيعات المتغيرات.
- اختبار موثوقية الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.

- التحليل الارتباطي لفحص العلاقة بين متغيرات القيادة الاتصالية وفعالية الإعلام المؤسسي.
- تحليل الانحدار المتعدد لتقدير أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع بشكل مستقل ومشترك.

١,٩. الدراسة الميدانية

سوف تُجرى الدراسة الميدانية داخل إحدى المنظومات الصحية بمدينة معينة، حيث سيتم اختيار مجموعة من المستشفيات والوحدات الصحية كميدان تطبيقي لجمع البيانات اللازمة. وسيتم توزيع الاستبانة على شريحة متنوعة من العاملين في هذه المنظومة، تشمل القيادات الإدارية، والعاملين في أقسام الإعلام المؤسسي، بالإضافة إلى الموظفين العاملين في مختلف المستويات الإدارية والفنية. يهدف هذا التنوع إلى الحصول على صورة شاملة تعكس الواقع الحقيقي للقيادة الاتصالية وأثرها على جودة وفعالية الإعلام المؤسسي. وستُعتمد الدراسة على جمع البيانات الميدانية مباشرة من المشاركين عبر استبانات مصممة بعناية، مما يتيح قياس العلاقات السببية بدقة وموضوعية. كما س يُراعى في عملية جمع البيانات توفير بيئة مناسبة ومحيدة لضمان مشاركة صادقة وموثوقة من جانب المستجيبين. وستُستخدم هذه البيانات بعد ذلك لتحليلها إحصائياً من خلال برامج متخصصة، مما يُمكن من اختبار الفرضيات التي تم وضعها وتقديم توصيات تطبيقية تساهم في تطوير آليات القيادة والإعلام داخل المنظومة الصحية.

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المدة الزمنية المتوقعة	النتائج المتوقعة
الإعداد والتخطيط	- تحديد موضوع الدراسة وأهدافها - مراجعة الأدبيات السابقة	٣ أسابيع	صياغة الإطار النظري وتحديد فرضيات الدراسة
تصميم أدوات البحث	- إعداد الاستبانة - مراجعتها من قبل الخبراء - إجراء اختبار تجريبي	٤ أسابيع	استبانة صالحة وموثوقة لجمع البيانات

بيانات ميدانية جاهزة للتحليل	٥ أسابيع	- اختيار العينة - توزيع الاستبانة على المشاركين - متابعة جمع البيانات	جمع البيانات
نتائج إحصائية توضح العلاقات بين المتغيرات	٤ أسابيع	- إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي - إجراء التحليلات الوصفية والارتباطية والانحدارية	تحليل البيانات
تقرير بحثي شامل يفي بأهداف الدراسة	٣ أسابيع	- صياغة النتائج - مناقشة النتائج - كتابة التوصيات والخاتمة	كتابة التقرير
عرض واضح ومنظم لنتائج البحث والتوصيات	١ أسبوع	- تحضير العرض التقديمي - تقديم الدراسة أمام الجهات المعنية	العرض النهائي

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

في هذا الفصل، سيتم التعمق في المفاهيم النظرية الأساسية التي تمثل الإطار المرجعي للدراسة، وذلك من خلال استعراض شامل للمرتكزات المفاهيمية التي تقوم عليها موضوعات القيادة الاتصالية وفعالية الإعلام المؤسسي ضمن بيئة العمل المؤسسي، وتحديدًا في السياق التنظيمي لمنظومة صحية كنموذج تطبيقي. هذا التناول النظري لا يُعد فقط تأسيسًا معرفيًا للدراسة، بل يمثل خطوة محورية في توجيه بوصلة التحليل نحو فهم أعمق للعلاقات والروابط التي تسعى الدراسة إلى الكشف عنها وتفسيرها.

سيشمل هذا الفصل عرضًا منهجيًا لمجموعة من المفاهيم والعناصر المحورية التي ترتبط بموضوع الدراسة، كما سيتم تسليط الضوء على الأبعاد النظرية التي تتقاطع ضمن الإطار العام للدراسة، بحيث يتم تحليل وتفكيك كل مفهوم على حدة، واستعراض سياقات ظهوره وتطوره في الأدبيات العلمية ذات الصلة. وهذا بدوره يتيح رسم صورة واضحة وشاملة لطبيعة العلاقة بين هذه المفاهيم ضمن السياق المؤسسي.

تُبرز أهمية هذا الفصل في كونه يوفر الأساس العلمي الذي يُبنى عليه الجانب التطبيقي والتحليلي لاحقًا، إذ يُعد بمثابة الأرضية التي تنطلق منها الدراسة في تفسير الظواهر والسلوكيات الاتصالية داخل المؤسسات، وتحديدًا داخل المؤسسات الصحية ذات البنية المعقدة والتحديات الاتصالية الخاصة بها. كما أن هذا الفصل سيسهم في بناء تصور متكامل حول كيفية تفاعل العناصر التنظيمية والاتصالية معًا، وانعكاسات ذلك على مخرجات العمل الإعلامي في المؤسسة.

ومن خلال التركيز على المحاور النظرية الرئيسية، سيتم التطرق كذلك إلى الكيفية التي تتجلى بها الممارسات القيادية الاتصالية في البيئات التنظيمية، ومدى انعكاس هذه الممارسات على الكفاءة الإعلامية داخل المؤسسة، وهو ما يسهم في الكشف عن الروابط الديناميكية بين الأبعاد المفاهيمية المدروسة. إن تحليل هذه الروابط يساعد على فهم أعمق للعمليات الاتصالية داخل المنظمات، ويكشف كيف يمكن للقيادة، عندما تُمارس بفاعلية في المجال الاتصالي، أن تترك أثرًا نوعيًا على الأداء الإعلامي المؤسسي.

إن هذا الفصل لا يقف عند حدود العرض النظري، بل يشكل مدخلاً ضرورياً لتحليل واقع الدراسة، ويُسهّم في وضع محددات واضحة تساعد على تأطير العلاقة بين الجوانب المختلفة التي سيتم تحليلها لاحقاً، بما يضمن التفسير الموضوعي والمنهجي لنتائج الدراسة في فصولها التالية.

٢,٢. المتغيرات المستقلة:

١. الاستماع والتغذية الراجعة

يُعد الاستماع النشط والتغذية الراجعة الفعّالة من أبرز مكونات القيادة الاتصالية، إذ يؤثّران بشكل مباشر على جودة العملية الاتصالية داخل المؤسسة. عندما يتوافر الاستماع كجزء من ثقافة الاتصال، يشعر العاملون بأهمية آرائهم، ويزداد الانفتاح على الحوار البنّاء. أما التغذية الراجعة فتُعد أداة للتقويم والتطوير، سواء في الأداء أو في الرسائل الاتصالية. وجود هذه الثقافة يعزز من فاعلية الإعلام المؤسسي، لأنه يضمن أن الرسائل ليست ذات اتجاه واحد، بل عملية تفاعلية تقوم على الفهم المتبادل (Tustonja، ٢٠٢٤).

٢. الشفافية

تُعد الشفافية مكوناً جوهرياً في بيئة الاتصال المؤسسي، خاصة عندما ترتبط بالقيادة. فكلما كانت القيادة واضحة في رسائلها، وصادقة في الإفصاح عن المعلومات، زادت مصداقية المؤسسة وتعززت ثقة الجمهور. في المنظمات الصحية، تصبح الشفافية ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار، حيث تُسهّم في مواجهة الشائعات، وتقديم المعلومات الدقيقة للموظفين والمراجعين على حد سواء. وتؤثر الشفافية تأثيراً كبيراً على فاعلية الإعلام المؤسسي من حيث الوضوح، والمصداقية، وسرعة الاستجابة (Nawaz، ٢٠٢٥).

٣. المشاركة الاتصالية

المشاركة الاتصالية تُشير إلى مدى إشراك العاملين في العمليات الاتصالية داخل المؤسسة، سواء في صياغة الرسائل أو في صناعة القرار أو في إدارة الأزمات. إن خلق بيئة عمل يتشارك فيها الجميع المعلومات ويُتاح لهم التعبير عن آرائهم، يعزز من

شعور الانتماء والمسؤولية، ما ينعكس على فعالية الأداء الاتصالي والإعلامي. المشاركة الاتصالية تفتح المجال أمام تحسين الرسائل الإعلامية من حيث المضمون والتوقيت والأسلوب، مما يرفع من كفاءتها وملاءمتها للجمهور المستهدف (Afridah, ٢٠٢٤).

٢,٣. المتغير التابع:

- فعالية الإعلام المؤسسي

فعالية الإعلام المؤسسي تُعد من المرتكزات الحيوية لأي منظمة تسعى إلى تعزيز حضورها الداخلي والخارجي، وتحقيق أهدافها الاتصالية والتنظيمية بكفاءة. ويتجلى مفهوم الفعالية في قدرة الإعلام المؤسسي على إيصال الرسائل بدقة ووضوح، بناء صورة ذهنية إيجابية، دعم عملية صنع القرار، والتفاعل مع الجمهور الداخلي والخارجي بمرونة واحترافية. وفي بيئة المنظمات الصحية، تزداد أهمية الإعلام المؤسسي نظرًا لطبيعة الرسائل المتداولة، التي غالبًا ما تكون ذات طابع إنساني، تخصصي، وعاجل. فعالية الإعلام لا تُقاس فقط بمدى انتشار الرسائل أو الوصول إلى الجمهور، بل أيضًا بمستوى التفاعل، القدرة على التأثير، والموثوقية، ومدى إسهامه في تحقيق التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. عندما يكون الإعلام المؤسسي فعالاً، فإنه يصبح وسيلة لربط مختلف وحدات المنظمة، ونقل السياسات والإجراءات بوضوح، وبناء الثقة بين المؤسسة ومجتمعاتها الداخلية والخارجية (Hamkar, ٢٠٢٤).

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

العلاقة بين القيادة الاتصالية وفعالية الإعلام المؤسسي تُعد علاقة تأثير متبادل، تتسم بالترابط والتكامل. فكلما تم تطبيق أبعاد القيادة الاتصالية بفعالية — مثل الاستماع، الشفافية، والمشاركة — انعكس ذلك بشكل مباشر على جودة الإعلام المؤسسي داخل المنظمة، خاصة في السياقات التي تتطلب حساسية عالية في الاتصال مثل المنظمات الصحية.

عندما تتوافر الممارسات الاتصالية السليمة على مستوى القيادة، يُصبح الإعلام المؤسسي أكثر قدرة على أداء دوره بفاعلية، من خلال إيصال رسائل دقيقة، دعم ثقة الجمهور، وزيادة قدرة المؤسسة على التفاعل والاستجابة. ومن هنا، فإن العلاقة بين

المتغيرات ليست علاقة سطحية أو مرحلية، بل علاقة جوهرية تؤثر على استقرار المؤسسة وسمعتها، وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها التواصلية والتنظيمية في آن واحد (Muhammet، ٢٠٢٤).

٢,٥. الخاتمة:

يمثل هذا الفصل لبنة معرفية أساسية في البناء المتكامل للدراسة، إذ تم خلاله تناول الأطر النظرية والمفاهيمية التي تشكل الخلفية المرجعية لموضوع البحث. لقد تم التركيز على توضيح أبرز المفاهيم التي تدور حولها إشكالية الدراسة، سواء من حيث تأصيلها النظري أو من خلال الوقوف على أبعادها المختلفة، بما يتيح فهماً أعمق للعوامل المؤثرة في الظاهرة قيد التحليل. وقد ساهم هذا الطرح في توضيح الطبيعة الديناميكية للتفاعل بين مجموعة من العناصر المفصلية داخل السياق المؤسسي، مع الإحاطة بالروابط التي تحكم العلاقة بينها ضمن البيئة التنظيمية المختارة.

كما أتاح هذا الفصل استعراضاً متسقاً للعناصر التي تُعد مركزية في الدراسة، من حيث أدوارها وتأثيرها وأوجه ارتباطها داخل المنظومة المؤسسية، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير والتعقيد مثل البيئة الصحية. ومن خلال تحليل هذه العناصر، تم التمهيد لفهم أعمق للعلاقات المتبادلة بينها، بما يعكس مستوى التداخل والتكامل الذي يُنتج ممارسات إدارية واتصالية تتفاوت في درجات فاعليتها بحسب مدى توفر أو ضعف تلك العناصر.

ومن الجدير بالذكر أن هذا الفصل لم يقتصر على توصيف المفاهيم فحسب، بل سعى إلى إبراز كيفية تفاعل هذه المفاهيم في الإطار العملي، وهو ما يُعد تمهيداً بالغ الأهمية للانتقال إلى الجوانب التطبيقية في الفصول اللاحقة. فقد تم بناء تصور مبدئي للعلاقة التفاعلية بين مكونات الدراسة، بما يُمهّد لتحليل تلك العلاقات لاحقاً بناءً على أسس علمية ومنهجية دقيقة.

تكمن أهمية ما تم طرحه في هذا الفصل في أنه يُعد بمثابة الإطار الفكري الذي تستند إليه بقية فصول الدراسة، حيث تم من خلاله تأسيس القاعدة المفاهيمية التي تُمكن من الربط المنطقي بين النظرية والتطبيق. كما يوفّر هذا الطرح خلفية واضحة لفهم مسارات التأثير المتوقعة بين العناصر المختلفة، الأمر الذي يساعد لاحقاً في اختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة، وتحليل النتائج بناءً على رؤية علمية راسخة.

إن هذا الفصل لا يقدّم فقط معلومات نظرية، بل يُسهم في بلورة الرؤية الشاملة للدراسة، ويمنحها العمق الذي تحتاج إليه للوصول إلى نتائج دقيقة وتفسير منهجي متماسك للظواهر والعلاقات التي سيتم الكشف عنها لاحقًا. ومن هنا، تتجلى القيمة الحقيقية لهذا الفصل في كونه يشكل حلقة الوصل بين الأساس النظري والتطبيق العملي، ويضع الإطار العام لفهم الإشكالية المدروسة بكل أبعادها.

- Afridah. (2024). The Role of Communication and Employee Engagement in Promoting Inclusion in the Workplace: A Case Study in the Creative Industry. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380342523_The_Role_of_Communication_and_Employee_Engagement_in_Promoting_Inclusion_in_the_Workplace_A_Case_Study_in_the_Creative_Industry
- Belrhiti, Z. (2018). Complex Leadership in Healthcare: A Scoping Review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6358662/>
- Buonocore, F. (2024). Digital transformation and social change: Leadership strategies for responsible innovation. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474824000481>
- Chong, W. K. (2023). The Value of Integrity: Empowering SMEs with Ethical Marketing Communication. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/15/11673>
- Erbay, M. (2024). The Relationship Between Leadership And Communication, And The Significance Of Efficient Communication In Online Learning. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381322910_The_Relationship_Between_Leadership_And_Communication_And_The_Significance_Of_Efficient_Communication_In_Online_Learning
- Ghiasipour, M. (2017). Leadership challenges in health care organizations: The case of Iranian hospitals. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6014751/>
- Hamkar, N. A. (2024). Effective Communication as a Tool for Achieving Organizational Goal and Objective. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382520888_Effective_Communication_as_a_Tool_for_Achieving_Organizational_Goal_and_Objective
- Irianti, I. (2024). Leadership Styles and Organizational Effectiveness: A Review of Recent Literature. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382857741_Leadership_Styles_and_Organizational_Effectiveness_A_Review_of_Recent_Literature
- Liu, E. H. (2023). Fifty years of research on leader communication: What we know and where we are going. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984323000607>
- Muhammet. (2024). The Relationship Between Leadership And Communication, And The Significance Of Efficient Communication In Online Learning. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381322910_The_Relationship_Between_Leadership_And_Communication_And_The_Significance_Of_Efficient_Communication_In_Online_Learning

n_Leadership_And_Communication_And_The_Significance_Of_Efficient_Communication_In_Online_Learning

Nawaz, R. R. (2025). Disclosing transparency: A review of B2B marketing and supply chain research. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850124001858>

Teixeira, J. (2024). Empowering Leadership in the Military: Pros and Cons. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-8104/4/4/26>

Tipurić, D. (2022). The Rise of Strategic Leadership. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/361767821_The_Rise_of_Strategic_Leadership

Tustonja, M. (2024). ACTIVE LISTENING -A MODEL OF EMPATHETIC COMMUNICATION IN THE HELPING PROFESSIONS. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379083877_ACTIVE_LISTENING_-_A_MODEL_OF_EMPATHETIC_COMMUNICATION_IN_THE_HELPING_PROFESSIONS