



أثر القيادة على كفاءة الاتصالات الإدارية
دراسة ميدانية بمراقبة التربية والتعليم – بني وليد

أ. عثمان صالح امحمد محمد^{1*}، أ. امساعد مفتاح صالح الصلاحي²
^{1,2} كلية العلوم التقنية، بني وليد، ليبيا

The impact of leadership on the efficiency of administrative
communications

A field study by the Education Monitoring - Bani Walid

Othman Saleh Ahmed^{1*}, Emsaed Mofthah Saleh Al Salahi²
^{1,2} College of Technical Science, Bani Walid, Libya

*Corresponding author

othmansalehothmansaleh@gmail.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2024-07-22

تاريخ القبول: 2024-07-10

تاريخ الاستلام: 2024-05-24

الملخص

تهدف الدراسة للتعرف على مدى أثر القيادة على كفاءة الاتصالات الإدارية في مراقبة التربية والتعليم بمدينة بني وليد، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المراقبة الذي بلغ عددهم (200) موظف، وبلغت عينة الدراسة (156) مفردة وكان عدد الاستبيانات الموزعة (184) استبيان، نسبة المسترجعة منها والصالحة لأغراض البحث العلمي (85%) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
أولاً: إن الأسلوب القيادة المتبع المراقبة هو الأسلوب الأوتوقراطي، حيث إن هذا الأسلوب لا يساهم في نجاح عملية الاتصال. ثانياً: إن فعالية نظام الاتصالات تختلف من قائد إلى آخر حسب خبرته وقدرته. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها وجوب إتباع أسلوب قيادي يساهم في نجاح عملية الاتصالات داخل المراقبة، ويخلق روح التعاون فيما يساهم حتى يتم انجاز الأعمال والمهام دون تأخير.

الكلمات المفتاحية: أثر القيادة، كفاءة الاتصالات الإدارية، مهارات القيادة، معوقات الاتصالات الإدارية، وظائف القيادة.

Abstract

The study aims to identify the extent of the impact of leadership on the efficiency of administrative communications in the Education Supervision Department in Bani Walid City, where the study community consists of all employees in the department, numbered (200) employees and the study sample was (156) individuals and the number of distributed questionnaires was (184) questionnaires, the percentage of those returned and valid for scientific research purposes was (85%). The study relied on the descriptive approach and this study reached a set of results, the most important of which are:

First: The leadership style followed by the department is the autocratic style, which does not contribute to the success of the communication process. Second: The effectiveness of the communication system varies from one leader to another according to his experience and ability. This study reached a set of recommendations, the most important of which is the necessity of following a leadership style that contributes to the success of the communication process within the department, and creates a spirit of cooperation in what contributes to the completion of work and tasks without delay.

Keywords: The impact of leadership, administrative communication efficiency, leadership skills, administrative communication obstacles, leadership functions.

المقدمة:

تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً في نجاح منظمات الأعمال، فالمنظمات التي تمتلك القيادة الفاعلة تستطيع أن تنافس بكفاءة وفاعلية وأن تحقق موقفاً في السوق التنافسي. إن القيادة الإدارية تساعد في تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتأثير القوة والضعف التي تعترض عمل المنظمات قياساً بالفرص والتهديدات الحاصلة البيئية.

فالقيادة تسعى إلى توفير مناخ يؤثر في سلوك العاملين بالمنظمة ويجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم، وغياب مثل هذه القيادات في المنظمات ستفقد هذه الأخيرة القدرة على الاتصال الفعال الذي يعتبر أداة هامة للتواصل والتعامل مع المتغيرات البيئية الجديدة، فالقيادة عملية تتغير بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بأخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرووسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثير مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

وقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتسليط الضوء على القيادة الإدارية بالمنظمة قيد الدراسة من أجل إبراز نقاط الضعف ومعالجتها، ونقاط القوة لتعزيزها وتوظيفها للتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

أولاً / مشكلة الدراسة:

إن من أكبر المشاكل التي تواجه المديرين في المنظمات الحديثة هي تحقيق تفاهم مشترك مع العاملين ويمكن إرجاع ذلك بشكل أساسي إلى مشكلة الاتصالات من الإدارة من العليا إلى العاملين بالمنظمة، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتلخص في ضعف التدفق السليم والصحيح للبيانات والمعلومات والتعليمات من مراكز اتخاذ القرارات إلى مواقع التنفيذ أي من القيادات العليا (المديرين) إلى العاملين في المستويات التنفيذية. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما هو أثر القيادات الإدارية على فاعلية الاتصال الإداري؟ وتتفرع منه تساؤلات الآتية:
- ما هو دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال الإداري داخل مراقبة التربية والتعليم بني وليد؟
- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل النظام الداخلي لمراقبه التربية والتعليم بني وليد؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الفعالة في إنجاح عملية اتخاذ القرار؟

ثانياً / فرضيات البحث:

- 1- هناك علاقة ذات دالة إحصائية بين القيادة الإدارية وفاعلية الاتصال الإداري.
- 2- هناك علاقة دالة إحصائية بين أسلوب القيادة المتبع وفاعلية الاتصال الإداري

ثالثاً / أهداف البحث:

- 1- التعرف على نوع وأسلوب القيادة المتبع داخل مراقبة التربية والتعليم بني وليد.
- 2- التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية على الاتصال الإداري بمراقبة التربية والتعليم بني وليد.
- 3- التعرف على نظام الاتصال المتبع بالمراقبة.
- 4- التعرف على المشاكل والمعوقات التي تحد من تدفق المعلومات والبيانات.
- 5- محاولة تقديم حلول ومقترحات للمشاكل والعراقيل التي تواجه المراقبة في مجال الاتصالات.

رابعاً / أهمية البحث:

- 1- أبرز أهم العوامل المساعدة على تحفيز العاملين على الاتصال الفعال نظراً لأهمية الاتصال هذا الأخير بالمؤسسات اليوم في ظل اعتباره الرابط بين الوحدات الإدارية الداخلية وكذلك فروعها في الخارج.
- 2- محاولة التعرف على أهم المشاكل والعراقيل التي تواجه القيادات الإدارية في عملية الاتصالات الإدارية وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- 3- محاول لفت أنظار إدارات المنظمات إلى ضرورة معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية وعملية الاتصال.

خامساً / منهج البحث:

- وفيه ينتهج الباحث أسلوبان يجمع بين الإطارين النظري والعملي، وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي:
- 1- الإطار النظري: استعان الباحث في جمع مادة البحث من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع العلمية الموجودة بالمكتبات وبعض الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بنفس موضوع البحث.

2- الإطار العملي: حيث اعتمد الباحث في هذا الإطار على تصميم صحيفة الاستبيان التي قام بتوزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة.
سادساً / مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية والموظفين بمراقبة التربية والتعليم بني وليد، ونظراً لعدم تمكن الباحث من الاتصال بجميع مفردات المجتمع تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من القيادات الإدارية للموظفين.

ب- عينة البحث: تتمثل في الموظفين بالمراقبة حيث بلغ عدد جميع العاملين (200) وبالتالي فإن حجم العينة هو (156) مفردة.

سابعاً / الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد على تحليل عينة الدراسة على البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

ثامناً / مصادر جمع البيانات:

1- مصادر أولية: يتمثل في الاستبيان الذي قام به الباحث.

2- مصادر ثانوية: يتمثل في الكتب والدراسات السابقة.

تاسعاً / متغيرات البحث:

1- المتغير المستقل: القيادة الإدارية.

2- المتغير التابع: الاتصال الإداري.

عاشراً / حدود البحث:

1- الحدود المكانية: تم إعداد هذا البحث داخل مراقبة التربية والتعليم بني وليد.

2- الحدود الزمنية: جرى هذا البحث في الفترة الزمنية المتاحة من 2023 إلى 2024.

3- الحدود الموضوعية: تتمثل في دراسة أثر القيادة على كفاءة الاتصالات الإدارية.

الحادي عشر / مصطلحات البحث:

1- القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة من أهم الموضوعات التي غيرت حركة التطور الإنساني للدراسات الإدارية الحديثة. (عادل أبوتوهه، 1982)

2- الاتصالات الإدارية:

هي عبارة عن كيانات تضم أفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل. (ابن مرزوق العتيبي، 1957).

3 - الدراسات السابقة:

عانض سعدون السويقي العتيبي، موقف القيادة الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال دراسة على منظمات الخدمات العامة في مدينة جدة (رسالة ماجستير) جامعة الملك عبد العزيز 2008.

أهمية القيادة الإدارية:

إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نافع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، وتعمل كأداة محركتها لتحقيق أهدافها. (صالح عودة سعيد، 1994)

عناصر القيادة الإدارية:

هناك مجموعة كبيرة من العناصر الجوهرية ذات ضرورة لازمة لوجود القيادة الإدارية ويمكن توضيح هذه العناصر فيما يلي: (طارق شريف، 2005)

1- عملية التأثير التي يمارسها القائد أو المدير على مرؤوسيه.

2- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم.

3- تحقيق الهدف الوظيفي.

نظريات القيادة الإدارية:

أ- **نظرية السمات:** حسب هذه النظرية لا بد أن يتمتع القائد بخصائص وسمات شخصيته إلى جانب القدرات والقابليات البدنية التي تميزه عن الآخرين وتمكنه من التأثير فيهم وتوجيههم، ومن هذه السمات المقدره، مهارة الإنجاز، تحمل المسؤولية، روح المشاركة، المكانة الاجتماعية، القدرة الفعلية، مهارة الاتصال. (سهيلة محمد عباس، حسين علي علي، 1999)

ب- **النظرية السلوكية:** اهتمت بوصف السلوك المطلوب من القائد حتى يكون قائداً فعالاً، فهي تبحث فيما الذي يفعله القائد؟ وما نوع السلوك المطلوب منه حتى يكون قائداً فعالاً؟ وهل يوجد أسلوب أو نمط معين من القيادة أفضل منا من ناحية تأثيره على معنويات العاملين. (سيدالهوري -2008)

ج - **نظرية الأنماط الإدارية:** كانت أولى بدايات هذه النظرية في بداية الخمسينات وذلك لمعرفة العلاقة بين نمط المدير (التركيز على المهام أو التركيز على الفرد) وبين نجاحه أو فاعليته. (سيدالهوري، 2005)

د- نظرية اتخاذ القرارات:

اهتم رواد هذه النظرية بتحليل مجموعات من ردود أفعال مجموعة من الأفراد تجاه العمل ضمن ثلاثة أساليب مختلفة للقيادة التسلطية أو المتساهلة والديمقراطية وتوصلوا إلى أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأفضل في اتخاذ القرار وضمان فاعلية تنفيذ من قبل المرؤوسين. (صالح عودة، 1994)

المبحث الأول: القيادة الإدارية

مفهوم القيادة:

نظراً لأن القيادة ظاهرة اجتماعية، ارتبطت منذ فجر التاريخ بوجود الإنسان في جماعات، وأثرت على مسار تاريخ البشرية في كافة العصور فقد خضعت هذه الظاهرة للبحث والدراسة لمعرفة كافة الأبعاد التي تتصل بها، ومن الطبيعي أيضاً أن تظهر اختلافات عديدة تتعلق بمفهوم القيادة أو بطبيعتها، وذلك حسب العصور التي قامت فيها بحوث القيادة وتطور العلوم الإنسانية، فإن تطور هذه العلوم وتقدم بحوثها وتناجها كان له شأن كبير في الوقوف على حقيقة القيادة وطبيعتها، واستمرار تغيير مفاهيمها.

مهارات القيادة الإدارية:

إن جوهر القيادة يتمثل في التأثير على الآخرين وتعديل وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم وأفعالهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي حتى يستطيع القائد أن يقوم بمهامه ودوره القيادي بفاعلية لا بد أن تتوفر لديه قدرات ومهارات قيادي، وسوف ننظر إلى هذه المهارات للوقوف على أهميتها ودورها الفعال في نجاح القيادة بشكل من التفصيل وهي كالتالي:

1. المهارة الإدارية:

يجب على القائد أن تكون لديه القدرة على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التعليم، وما يكف لتحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم إذا يجب عليه التخطيط لكافة الأعمال وبتابعها وقيمتها، ومن المتطلبات الإدارية القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة.

2. المهارة الفنية:

تعني المهارة الفنية المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، وبعبارة أخرى يُقصد بمهارة القائد الفعلية: قدرته على استخدام معرفته الشخصية وبراعته في الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية وإنجاز العمل.

3. المهارة الإنسانية:

إن تركيب القوى العاملة يختلف عما كان عليه الأمر من حيث العدد والنوع، فارتفاع عدد العاملين وتعدد تخصصاتهم الأمر الذي يتطلب من الإدارة مهارة قيادية عالية تقوم على دراسة العاملين وفهمهم والتعرف على قدراتهم ووجهات نظرهم وأفكارهم. (نواف كنعان مرجع سابق)

4. المهارات الفكرية:

تعني المهارة الفكرية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، فوهمه الترابط بين أجزاءه ونشاطاته وأثر التغييرات الذي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزاءه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات تنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

القيادة ومصادر القوة:

من المعروف أن القيادة تتضمن قدراً كبيراً من التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة بمعنى أن القيادة تتجسد في شخص يتمتع بموقع قيادي، يستطيع من خلاله أن يمارس التأثير على الأفراد في موقف معين، وبالتالي تتطلب أن يتمتع الشخص ذو تأثير بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره. (عبد الحميد عبد الفتاح، 1988).

مصادر القوة:

- 1- **قوة الإخضاع:** وهي مبنية على الخوف للقائد الذي يستمد قوته من هذا المصدر يخافه العاملون لأن بإمكانه معاقبة من لا يخضع لأوامره.
- 2- **قوة العلاقات:** مبني على علاقات القائد مع شخصيات أخرى في المؤسسة لها مكانتها ولها أثرها.
- 3- **قوة المكافأة:** مبني على قدرة القائد على تزويد العاملين بالحوافز والمكافآت.
- 4- **القوة القانونية والشرعية:** مبني على مركز ومكانة القائد في المؤسسة.
- 5- **قوة المعرفة والمعلومات:** مبني على قدرة القائد الحصول على معلومات هامة يحتاج لها العاملون. **6- قوة الخبرة:** مبني على الخبرة والتخصص التي لدى القائد والتي يحتاجها العاملون ليكملوا أعمالهم بشكل جيد.

مواصفات القائد الناجح:

إن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية في مناخ تنظيمي يرضى عنه المرؤوسين ويمكن إيجاز صفات القائد الناجح كما يلي:

- 1- **العقيدة الصحيحة:** لأنها تهدي إلى المثل العليا وتدعو إلى عمل الخير.
 - 2- **الشورى:** حيث لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه.
 - 3- **الاستناد إلى الحقائق:** فلا يصدق شيئاً حتى يتبين الأمر ويتأكد منه ولا يعتمد على الظن والتأويل.
 - 4- **الحرص الشديد:** وخاصةً إذا تعلق الأمر بمصالح المرؤوسين، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله. (سعيد الهواري، 1982)
- الفرق بين القائد والمدير:** (محسن محمد الحضري، 1988)

القائد والمدير مفهومان متقاربان كلما يستطيع البعض التمييز بينهم بسبب تداخل المعنيين من الناحية التطبيقية، والحقيقة أن لكل من المفهومين معنى يختلف عن الآخر فالإدارة غير القيادة وكذلك فالمدير هو غير القائد من حيث المبدأ، إذا من هو المدير؟ ومن هو القائد؟ وما الفرق بين المفهومين؟

المدير:

هو الشخص الذي يقوم بأداء الواجب المكلف به مستعملاً لذلك السلطات المخولة له بموجب الأنظمة والقوانين التي تحكم التنظيم الذي يديره.

أما القائد: فهو إضافة إلى ما ذكر ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على الآخرين ويوجههم إلى الهدف المقصود ولهذا فالقيادة لا تعتمد على السلطات الممنوحة للقائد فحسب، بل تستمد سلطتها من خلال الأفراد الذين يعملون مع القائد، وإيمان هؤلاء الأفراد بضرورة تعاونهم وصولاً إلى الهدف المنشود.

أدوار القائد:

يجب على القائد الإداري أن يقوم بالمهام الآتية: (فؤاد القاضي - 1988)

- 1- أن يشرح كمعلم لمجموعة العمل التي يقودها الأهداف المطلوبة منها وأن يحدد لكل فرد دوره في تحقيق هذه الأهداف.
- 2- أن يوضح كمرشد للمرؤوسين الخاضعين لإشرافه كيفية تحقيق الأهداف المطلوب منهم تنفيذها، ومساعدتهم في تخطي المشاكل والعقبات التي قد تصادفهم في أثناء العمل.
- 3- أن يتولى كمحام وضع معايير موضوعية واضحة للأداء تتخذ كأساس لقياس كفاءة أداء مرؤوسيه تمهيداً لمكافأة المجد ومحاسبة المقصر.

وظائف القيادة:

قبل استعراض وظائف القيادة يجب الإشارة إلى ناحية مهمة، وهي أنه لا يمكن حصر أو تعداد وظائف القيادة، فذلك غير منطقي لسبب بسيط، هو أن الواقع العملي لقدرات وإمكانيات القائد الإداري أي ما يتوفر فيه من خصائص ومهارات وطبيعة الموقع القيادي، والهدف المراد تحقيقه من التنظيم.

ومن جهة أخرى أنه يمكن تحليل الإطار العام للتنظيم، لما يمكن من وجود وظائف مشتركة بين كافة الوظائف القيادية، أي القاسم المشترك بينهما، ويمكن إيجاز مهام الإداريين فيما يلي: (أسامة خير، 2014)

1- التخطيط:

ويُقصد به تحديد الأهداف، وترجمة ذلك من خلال عملية التخطيط ورسم السياسات، وبناء البرامج في ضوء الاحتمالات المستقبلية، ويتطلب ذلك من القائد بُعد النظر، وحُسن الاختيار من بين البدائل المحتملة، ووضع الخطة التي تكفل تحقيق الأهداف.

2- التنظيم:

يعني إعادة الهياكل التنظيمية المناسبة للإدارة، وتحديد أنشطتها المختلفة، وتحديد المسؤوليات والسلطات بصورة دقيقة.

3- التنسيق:

حيث يتم التنسيق بين الوحدات المختلفة وأعضاء التنظيم، وتوجيه جميع الأغراض الفردية والجماعية في التنظيم، نحو تحقيق أهداف التنظيم بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

4- الرقابة:

والمقصود هنا بأن يقوم القائد بالرقابة على تنظيمه وسرعة حل ما يحدث من خلافات ومنازعات، والتصدي بحزم لما يحدث من مشاكل بهدف إصلاح الأخطاء وتقويم الاعوجاج.

5- التوجيه:

التوجيه هو جوهر القيادة وهو يعني إرشاد المرؤوسين وتوضيح أهداف العمل ووسائل إنجازه، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.

المشاكل التابعة من وضع القيادات الإدارية:

1- عدم توفر الكوادر القيادية الكفوة: (زكرياء مطلق الدوري، 2009)

من أهم المشاكل التي تعتبر عائق في وجه المنظمات هي عدم توفر قيادات إدارية ذات كفاءة عالية، يمكن أن يعتمد عليها في قيادة هذه المنظمات للوصول إلى أعلى درجات من تحقق الأهداف المرجوة، ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى ذلك هي عدم خلق جيل أو صف ثاني من القيادات المبكرة وعدم تدريبها، أيضاً عدم دراسة احتياجات المنظمات من مديري المستقبل.

2- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية:

عدم سلامة طرق اختيار القادة الإداريين له أبلغ الأثر على أساليب ونوعية القرارات التي تتخذها هذه القيادات، وبالتالي تصبح عملية اتخاذ القرارات في ظل هذا الوضع عملية مرتجلة غير موضوعية وعشوائية، وأن السبيل لعلاج هذه المشاكل والتخفيف من سلبيتها هو التدقيق في اختيار القيادات الإدارية.

3- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية:

وتبدو مظاهر ذلك في خوف القادة من المسؤولية، وتردد بعضهم وإحجام البعض الآخر عن المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل الطارئة، ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرار التي يتخذونها للاطمئنان على سلامة وصحة هذه القرارات وانسجامها مع الأنظمة.

4- عدم اهتمام القيادات الإدارية بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات:

ويرجع ذلك لنفس الكوادر القادرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ومقدمتها بحوث العمليات، وتخلف نظم المعلومات، وعدم وجود الأبحاث والدراسات التي تشجع القيادات الإدارية على استخدام هذه الأساليب في مجال اتخاذ القرارات.

العوامل المؤثرة في القيادة:

لا شك أن القيادة هي في جوهرها علاقة تبادل وتأثير بين القيادة والتابعين لها، وهذه العلاقة تتم في إطار المناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً وأهم هذه العوامل ما يلي: (أسامة خير، مرجع سابق)

أ- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

ب- أهداف المنظمة (مكان العمل) سواءً أهدافاً استراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

ج- نوع منظمة العمل سواءً من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار فيها ونوع المهام، ونوع الحوافز وجماعة العمل.

المبحث الثاني: الاتصال الإداري

مفهوم الاتصالات الإدارية: (ابن مرزوق العتيبي، 1957)

المنظمات عبارة عن كيانات تضم أفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع المجالات وأنشطة المنظمة المختلفة، والعنصر المحوري في حركية وديناميكية الجماعة هو تفاعل الاتصال بين الأفراد، ويمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة، حيث يتم تبادل الآراء والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات، وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة التي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها.

وتعتبر الاتصالات الفعالة من العناصر الأساسية الهامة والضرورية لمختلف نواحي الحياة، فهي وسيلة التفاهم والتخاطب وتبادل المعلومات بين الناس، أما في مجال الإدارة فقد احتلت مكاناً جوهرياً من الفاعليات الرئيسية للعملية الإدارية.

فعملية الاتصال تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى.

تعريف الاتصالات الإدارية:

- 1- لقد عرّف الدكتور صلاح الشنواني الاتصال بأنه: ((نقل المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التعبير المطلوب في سلوك الآخرين)). (ابن مرزوق العتيبي، مرجع سابق)
- 2- ولقد عرفته منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين بأنه: ((عملية تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة)).

3- وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه: ((هو سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى)). (محمد صالح العدوي، مرجع سابق)

أهداف الاتصالات الإدارية:

- 1- تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط العامة والتفصيلية التي وضعت لتحقيق أهداف المنشأة.
- 2- شرح وتفسير القواعد والإجراءات التنفيذية وتوضيح أهميتها وارتباطها بالأهداف العامة للمنشأة.
- 3- متابعة الانجازات من خلال تقارير المعلومات الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى التي توضح مستويات الانجاز ومعدلاته.

معوقات الاتصالات الإدارية:

1- المعوقات النفسية والاجتماعية: (لطي بن راشد، 1998)

يختلف الأفراد في ميولهم ومشاعرهم ولذا فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون لأي رسالة يستلهمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دوراً كبيراً في ترجمه كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما لديهم من مشاعر وعواطف وثمة مصدر آخر للفروقات الفردية وهو اختلاف المستويات الإدارية للأفراد.

2- المعوقات الناشئة من طبيعة التنظيم: (مرجع سبق ذكره)

إن لطبيعة التنظيم تأثيراً على نوعية الاتصالات السائدة والتي تظهر للأسباب التالية:
- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو نطاق الإشراف مما يؤدي إلى تشويش الاتصالات.
- مركزية التنظيم وتعدد المستويات الإدارية قد تخلق صعوبات في عملية الاتصال بالمركزية تحتم وجود ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرات كافية من المعلومات رغم بعده عن مراكز الاتصالات الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها، كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات لعمليات تحريف وحذف ذهاباً وإياباً من القاعدة للقمة.

3- معوقات تكتيكية أو فنية:

تتمثل هذه العوائق بقصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة أو عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو نقص في الخطط والسياسات. (مرجع سبق ذكره)

العوامل التي تقلل من كفاءة عملية الاتصال:

من العوامل هناك عقبات عديدة تحد من فاعلية الاتصال وكفاءته وهذا يقلل من كفاءة العمل بالمنظمة، وبالتالي من فاعلية قراراتها وينعكس أثر ذلك على نفسيات العاملين بها وعلاقتهم ببعضهم والإنتاج وبذلك تتوقف فاعلية القرارات وصحتها على صحة البيانات والمعلومات التي تنتقل للإدارة العليا، وكلما كانت البيانات والمعلومات سليمة وصحيحة تعكس النواحي النفسية والاجتماعية للعاملين.

1- حجم المنظمات القائمة وبالتالي كثرة المسؤوليات الإدارية والتعليمية بدون ترابط واضح بينهما نظراً لتعدد الإدارات والأقسام وتباعدها من المركز الرئيسي أو عن طريق إشراف الإدارة العليا في المنظمة إما للبعد المكاني أو فرق إدارة المنظمة أو الوحدة الإدارية بين عدة مبانى متباعدة، أو لطول نطاق الإشراف والرقابة وخلق نظام فعال للاتصال والمتابعة بين الإدارات المتباعدة والمركز الرئيسي.

2- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات، والمقصود ببناء الاتصال هو نمط العلاقات بين المراكز المختلفة في جميع الاتجاهات، وقد يحدد ذلك القوانين واللوائح والإجراءات المنظمة للعمل

ولذلك يوصف التنظيم بأنه جيد وديناميكي إذا حددت المراكز المختلفة على طول خطوط السلطة بوضوح وتم بناء الاتصال بين كل قسم تنظيمي وآخر بين كل فرد من أفراد القسم والرئيس وبين الرؤساء في جميع الاتجاهات.

التحليل الوصفي للبيانات الأولية العمر:

جدول (1) يُوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب فئات العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	24	15.4%
من 25 إلى أقل من 35 سنة	38	24.4%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	34	21.8%
من 45 سنة فأكثر	60	38.5%
المجموع	156	100.0%

يوضح الجدول أن أكثر فئة عمرية هي (من 45 سنة فأكثر) حيث جاءت نسبة (38.5%)، تليها الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة (24.4%)، ثم الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (21.8%)، أما أقل نسبة (15.4%) كانت للفئة العمرية (أقل من 25 سنة).

المؤهل العلمي:

جدول (2) يُوضح التوزيع التكراري لمفردات العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوية عامة أو ما يعادلها	42	26.9%
دبلوم عالي	55	35.3%
بكالوريوس	49	31.4%
ماجستير	10	6.4%
المجموع	156	100.0%

يوضح الجدول أن نسبة (35.3%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (دبلوم عالي) وهي أعلى نسبة من بين المؤهلات العلمية، ثم تليها مؤهل (البكالوريوس) بنسبة (31.4%)، ثم المؤهل (ثانوية عامة أو ما يعادلها) بنسبة (26.9%) وأقل مؤهل كان (ماجستير) بنسبة (6.4%) وهذه النسب تؤهلهم للإجابة على الاستبيان.

المركز الوظيفي:

جدول (3) يُوضح التوزيع التكراري لمفردات العينة حسب المركز الوظيفي.

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
مدير إدارة	9	5.8%
مدير مكتب	29	6.4%
رئيس قسم	10	14.7%
موظف	108	73.1%
المجموع	156	100.0%

الجدول يوضح أن نسبة (73.1%) من عينة الدراسة كان مركزهم الوظيفي (موظف) وهي أعلى نسبة ثم المركز الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة (14.7%) ويليهما المركز الوظيفي (مدير مكتب) بنسبة (6.4%) ويليهما المركز الوظيفي (مدير إدارة) بنسبة (5.8%).

سنوات الخبرة:

جدول (4) يُوضح التوزيع التكراري لمفردات العينة حسب سنوات الخبرة.

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	30	19.2%
من 5 إلى أقل من 10 سنة	36	23.1%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	35	22.4%
من 15 سنة فأكثر	55	35.3%
المجموع	156	100.0%

الجدول يوضح أن أكثر سنوات الخبرة ضم الفئة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (35.3%) يليها الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (23.1%) ثم الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (19.2%) وتشير هذه النسب إلى وجود سنوات خبرة متفاوتة.

القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الاتصالات:

جدول (5) يوضح أداء عينة الدراسة حول القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الاتصالات.

ت	العبارة	الفئة	درجة الموافقة					متوسط العينة	الانحراف المعياري	مستوى الاتصال
			موافق جداً	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق			
1	هل يحقق القائد الكفاءة في الاتصال عندما تتوفر لديه معلومات ذات مصداقية عالية؟	ث	00	18	36	66	36	2.23	0.93	منخفض
		%	00.0	11.5	23.1	42.3	23.1			
2	هل أسلوب القيادة بالمراقبة يساهم في نجاح عملة الاتصال بالمراقبة؟	ث	00	25	27	71	33	2.28	0.97	منخفض
		%	00.0	16.0	17.3	45.5	21.2			
3	هل أنظمة الاتصال المتبعة بالمراقبة تؤدي إلى تدفق المعلومات بشكل جيد وفعال بين الإدارات؟	ث	00	12	42	76	26	2.28	0.82	منخفض
		%	00.0	7.7	26.9	48.7	16.7			
4	هل تختلف فعالية نظام الاتصالات من قائد إلى آخر؟	ث	06	27	42	63	18	2.62	1.02	منخفض
		%	3.8	17.3	26.9	40.4	11.5			
5	هل يسعى العاملون إلى استخدام بعض الوسائل غير الرسمية لإيصال مقترحاتهم وآرائهم للإدارة العليا؟	ث	13	30	58	39	16	2.90	1.08	منخفض
		%	8.3	19.2	37.2	25.0	10.3			
6	هل هناك تواصل فعال بين الرئيس والمؤوسين لتحديد الأعمال المطلوب منهم تنفيذها من خلال الاتصالات؟	ث	13	28	72	36	07	3.03	0.96	متوسط
		%	8.3	17.9	46.2	23.1	4.5			
7	هل استخدام وسائل الاتصال الحديثة تساهم في إنجاز المهام والأعمال دون تأخير داخل المراقبة؟	ث	1.0	42	47	44	13	2.95	1.07	منخفض
		%	6.4	26.9	30.1	28.2	8.3			
8	هل تستخدم القيادات الإدارية وسيلة اتصال مناسبة تتناسب مع قدرات وفهم الأطراف المقصودة من عملية الاتصال؟	ث	04	23	73	53	03	2.82	0.79	منخفض
		%	2.6	14.7	46.8	34.0	1.9			
9	هل تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل المراقبة؟	ث	04	10	47	73	22	2.37	0.89	منخفض
		%	2.6	6.4	30.1	45.8	14.1			
10	هل قوة القيادة تكمن في نمط الاتصال المُتبع؟	ث	00	37	81	38	00	2.99	0.69	منخفض
		%	00.0	23.7	51.9	24.4	00.0			
11	هل تفرض القيادة الإدارية على العاملين داخل المراقبة نمط من أنماط الاتصال؟	ث	03	56	73	24	00	3.24	0.90	منخفض
		%	1.9	35.9	46.8	15.4	00.0			
12	هل يعمل القائد بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات ونقل المعلومات؟	ث	06	45	46	49	10	2.92	1.00	منخفض
		%	3.8	28.8	29.5	31.4	6.4			
13	هل يتم نقل وتبادل المعلومات بشكل تكون فيه المعلومات مفهومة وبصورة كاملة وشاملة؟	ث	06	58	72	14	06	3.28	0.40	منخفض
		%	3.8	37.2	46.2	9.0	3.8			
14	هل توجد بالمراقبة شبكة اتصالات جيدة وفعالة؟	ث	03	29	81	43	00	2.95	0.73	منخفض
		%	1.9	16.6	51.9	27.6	00.0			
15	هل يشجع القائد المؤوسين على المشاركة من خلال تقاسم المعلومات ومساهمتها في تطوير القرار؟	ث	00	0.6	31	56	63	1.67	0.86	منخفض
		%	00.0	3.8	19.9	35.9	40.4			

الجدول يوضح إجابات مفردات العينة للدراسة حول (الاتصالات الإدارية) من الجدول نلاحظ أن أغلب العبارات جاءت بمستويات منخفضة، حيث جاءت العبارة الأولى (هل يحقق القائد الكفاءة في الاتصال عندما تتوفر لديه معلومات ذات مصداقية عالية) بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.23) وانحراف معياري (0.93). وجاءت العبارة الثانية بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.28) وانحراف معياري (0.97)، وجاءت العبارة الثالثة بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.28) وانحراف معياري (0.28)، وجاءت العبارة الرابعة بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.62) وانحراف معياري (1.02) ما يدل ذلك على أنه يوجد اختلاف في فعالية نظام الاصل من قائد إلى آخر.

وجاءت العبارة الخامسة بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.90) وانحراف معياري (1.08) ويدل ذلك على أنه العاملون لا يستخدمون وسائل غير رسمية لإيصال مقترحاتهم وأرائهم للإدارة العليا.

وجاءت العبارة السادسة بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.03) وانحراف معياري (0.96)، وجاءت العبارة السابعة بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.95) وانحراف معياري (1.07)، وجاءت العبارة الثامنة بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.82) وانحراف معياري (0.79).

وجاءت العبارة التاسعة بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.37) وانحراف معياري (0.89).

وجاءت العبارة الحادية عشر بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (0.50).

وجاءت العبارة الثانية عشر بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.92) وانحراف معياري (1.00).

وجاءت العبارة الثالثة عشر بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.28) وانحراف معياري (0.40).

وجاءت العبارة الرابعة عشر بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.95) وانحراف معياري (0.73).

وجاءت العبارة الخامسة عشر بمستوى منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.67) وانحراف معياري (0.86).

النتائج

بناءً على مشكلة البحث وأهدافها والفرضيات التي قامت عليها، ومن خلال البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها أمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

1. إن أسلوب القيادة المتبع بالمراقبة هو الأسلوب الأتوقراطي، حيث إن هذا الأسلوب لا يساهم في نجاح عملية الاتصال، كما أنه لا يؤدي إلى تدفق المعلومات بشكل سليم وفعال مما يؤثر على حسن أداء الموظفين.
2. إن فاعلية نظام الاتصالات تختلف من قائد إلى آخر حسب خبرته وقدراته أي ليست ثابتة.
3. اتضح استخدام بعض الوسائل غير الرسمية من قبل المرؤوسين لإيصال مقترحاتهم وأرائهم للإدارة، وهذا مؤشر يدل على الاتصالات ليست منظمة بشكل صحيح ولا بالمستوى المطلوب.
4. إن القيادة المتبعة بالمراقبة لا تشجع المرؤوسين على المشاركة في تقاسيم المعلومات ومساهماتها في تطوير القرار من أجل اتخاذ قرار مشترك يرضي الجميع من خلال ما يقدمونه من بيانات ومعلومات.
5. ليس هناك تواصل فعال بين القائد والمرؤوسين وهذا يعني إنه لا يتم نقل وتبادل المعلومات بصورة مفهومة وواضحة مما يؤدي إلى اتخاذ بعض القرارات الخاطئة.

التوصيات

بناءً على المعلومات التي تم تحليلها والنتائج التي أمكن الوصول إليها فإن الباحث يوصي بالتوصيات التالية:

1. يوصي الباحث باتباع أسلوب قيادي يساهم في نجاح عملية الاتصالات داخل المراقبة ويخلق روح التعاون فيما بينهم حتى يتم إنجاز الأعمال والمهام دون تأخير.
2. بأن يكون هناك تنوع في الأساليب القيادية المستخدمة حسب ما يحتاجه الموقف.
3. إتاحة فرصة المشاركة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات من خلال تفعيل عملية الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
4. ضرورة الاهتمام بنظام الاتصالات بالمراقبة في كل الاتجاهات لما له من دور فعال في نجاح العملية الإدارية بشكل عام.
5. ضرورة اهتمام القادة بالمراقبة بنظم الاتصالات باعتبارها مصدر انسياب البيانات والمعلومات التي تساعد في تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعية من قبلهم.

المراجع

أولاً / الكتب:

1. أسامة خير، القيادة الاستراتيجية، ط21، عمان، دار الرابحة للنشر والتوزيع، 2014م.
2. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م.
3. سهيلة محمد عباس، وحسين علي علي، أداة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 1999م.
4. سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، القاهرة، دن، 2008م.

5. سيد الهواري، القادة صنّاع التغيير، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2005م.
 6. أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، ط 21، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2014م.
 7. زكرياء مطلق الدوري، إدارة الأعمال الدولية، الكلية الوطنية، عمان- الأردن، الطبعة العربية، 2009م.
 8. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1982م.
 9. سعد بن مرزوق العتيبي، دور الاتصالات في إدارة التغيير، جدة - السعودية، 1957م.
 10. عبد الحميد عبد الفتاح، القيادة الإدارية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 1988م.
 11. فؤاد القاضي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، القاهرة، دار صفاء للنشر، 1988م.
 12. لطفي راشد محمد، الاتصالات الإدارية، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود، 1998م.
 13. محسن محمد الخضري، إدارة التغيير، دمشق، دار الرضا للنشر، 1988م.
 14. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط5، عمان، مكتبة دار الثقافة، 1985م.
- ثانياً / الدراسات السابقة:**
1. عائض سعدون السويقي العتيبي، موقف القيادة الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال دراسة على منظمات الخدمات العامة في مدينة جدة (رسالة ماجستير) جامعة الملك عبد العزيز 2008م.