دور مهارات الاتصال في تعزيز التمكين الإداري لقادة المستقبل: دراسة حالة حكومة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة

رضا عبد الفتاح عرفات النمراوي
باحث دكتوراه الفلسفة في الإدارة

أ. د. محمد إظهار عارف بن محمد قاسم
عميد كلية الدراسات الإسلامية

الجامعة الوطنية الماليزية
ولاية سلاغور ماليزيا

الملخص

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور مهارات الاتصال القيادي في تعزيز التمكين الإداري لقادة المستقبل في حكومة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة من خلال تحليل إدراك القادة من فئة الشباب بحكومة الفجيرة لهذه المهارات، واستكشاف ممارساتها الأكثر حضوراً، والوقوف على انعكاساتها على المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتشخيص العوامل التنظيمية المؤثرة فيها، بما يسهم في اقتراح سبل تطوير فاعلة تدعم تمكين القيادات الشابة في حكومة الفجيرة. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي التفسيري بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لفهم الظواهر القيادية والسلوكية ذات الأبعاد الإنسانية التي يصعب قياسها بالأساليب الكمية، وذلك من خلال المقابلات شبه الموجهة مع (14) مشاركاً من القيادات الشابة والكوادر الواعدة ممن يشغلون حالياً أدواراً إشرافية أو يتم إعدادهم لشغل مناصب قيادية مستقبلية في حكومة الفجيرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مهارات الاتصال القيادي تؤدي دور محوري في تعزيز التمكين الإداري لقادة المستقبل في حكومة الفجيرة، إلا أن توظيفها ما يزال يتسم بدرجة من عدم المنهجية، فقد تبين أن 57% من القادة الشباب يمتلكون معرفة غير مكتملة لمفهوم مهارات الاتصال القيادي ويعتمدون في ممارستها على الخبرة الشخصية أكثر من اعتمادهم على إطار معرفي منظم، في حين أشار 35% منهم إلى ربط هذه المهارات بالأساليب القيادية الحديثة دون إدراك أبعادها الاستراتيجية المرتبطة بالتمكين الوظيفي، وفي المقابل أكد 71% من المشاركين من القيادات الشابة بحكومة الفجيرة أن الاتصال الفعال يعزز ثقتهم بأنفسهم ويزيد من قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، كما أشار 42% إلى أن ضعف الاتصال أو محدودية الحوار يقلل من شعورهم بالتمكين.

الكلمات المفتاحية: *مهارات الاتصال، التمكين الإداري، قادة المستقبل، الاتصال القيادي.*

المقدمة

يعد الاتصال فاعلاً إذا وصلت الرسالة للمستقبل وفهمها بوضوح كما قصد المرُسِل، وتتأثر جودة الاتصال سواء كان لفظياً أو غير ذلك بدرجة قدرة المُرسل على تنظيم أفكاره واختيار وسيلة التعبير وحسن صياغتها، كما تتأثر جودة الاتصال أيضاً بقدرة المُستقبل على تفسير وإدراك ما أرسله المُرسِل (زكي، 2021).

ولذلك تعد مهارات الاتصال الفعال من أكثر دعائم القادة في المؤسسات الحكومية، كونها تساعدهم على تحويل الأسلوب القيادي التقليدي إلى أسلوب حديث يتماشى مع التطورات التكنولوجية في وسائل الاتصال، حيث أدت الانتقادات التي وجهت للنظريات التقليدية للقيادة إلى بروز أنماط قيادية ركزت على المرؤوسين بدرجة أكبر من صفات القائد، وتحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة في الأداء المؤسسي المتميز، لكون مهارات الاتصال تساهم في تعزيز قدرة القادة على التحسين المستمر عن طريق مهارات الإقناع والاستماع الجيد (سعد، 2020).

وهناك عدة أنواع لمهارات الاتصال، ومنها (مهارة الإنصات والاستماع، ومهارة التحدث، ومهارة الحديث المؤثر والإقناع، ومهارة العلاقات الإنسانية، ومهارة الذكاء العاطفي والانفعالي، ومهارة بناء العلاقات الاجتماعية المساندة للمرؤوسين)، إلا

أنه سيتم التركيز في هذه الدراسة على مهارات (الإقناع، الاستماع، الاتصال الرقمي) والتي يجب أن يتسم بها القائد، لكي يتمتع بالقدرة على الاتصال الفعال مع مرؤوسيه أثناء العمل أو خارج نطاق العمل، وهذا ما أكدت عليه عدة دراسات سابقة، منها دراسة Manuel (2023) التي توصلت إلى أن مهارات الاتصال للقادة بشكل عام، ومهارات (الاستماع والإقناع، التواصل الرقمي) بوجه خاص لها تأثير إيجابي على إنتاجية فرق العمل وأداء المؤسسات ككل، ودراسة Zumitzavan (2021) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا قوية وطردية بين مستوى ممارسة مهارة الاستماع ودرجة التفاعل بين أعضاء فريق العمل، ودراسة Setianingsih (2024) التي توصلت إلى وجود تأثير دالة إحصائياً بين مهارات الاتصال ممثلة في (مهارة الاستماع، مهارة التحدث، مهارة الإقناع، والاتصال الرقمي) وتحسين أداء القادة أثناء التعامل مع المشكلات والقضايا التنظيمية.

ولقد اهتمت دولة الإمارات العربية المتحدة بإعداد وتأهيل قادة المستقبل في العمل الحكومي منذ عام 2008، حيث وضعت حكومة الإمارات برنامج يطلق عليه (قيادات حكومة الإمارات) بهدف بناء وإعداد قيادات وطنية رائدة قادرة على قيادة مستقبل العمل في القطاعات الحكومية، وتمكينهم من تبوء مناصب قيادية في الجهات الحكومية الاتحادية والمحلية وفق رؤية مستقبلية طموحة من خلال وضع (نموذج الإمارات للقيادة الحكومية) لتحقيق رؤية نحن الإمارات 2031 ومئوية 2071، وفي عام 2015 تم إطلاق (نموذج قائد القرن الـ21) ليمثل نقلة نوعية في بناء القدرات وإعداد الكفاءات القيادية في الحكومة الاتحادية، وتزويدهم وتمكينهم بالمعارف وأدوات إدارة المستقبل (وزارة شؤون مجلس الوزراء بدولة الإمارات، 2025).

ومع التطور التكنولوجي والتحولات الاقتصادية في دولة الإمارات، تتغير متطلبات القيادة بشكل كبير، مما يستلزم تطوير سمات وخصائص قيادية جديدة تواكب هذا التغير، إذ أن قادة المستقبل هم الأشخاص الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة للتأثير والإلهام في مجتمعاتهم ومؤسساتهم لمواجهة التحديات المستقبلية واغتنام الفرص في عالم سريع التغير، ولذلك يتم العمل على تعزيز جاهزية قادة المستقبل في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات وتمكينهم بالأدوات الفعالة لصقل مهاراتهم القيادية، وتوسيع مداركهم بأحدث مستجدات القيادة الرقمية الحديثة وفق أسس علمية، وتزويدهم بالمعارف والتطبيقات الحديثة لمواكبة تحولات العصر وفق نهج استباقي في التخطيط والتفكير والاتصال الفعال مع فرق العمل المتنوعة الثقافات في المنظمات بدولة الإمارات (منظومة التميز الحكومي، الإمارات، 2025).

وفي ضوء ما تقدم، فإن هذه الدراسة تسعى إلى بيان العلاقة بين مهارات الاتصال والتمكين الإداري لقادة المستقبل من خلال دراسة حالة حكومة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة:

مهارات الاتصال

تعد مهارات الاتصال من المرتكزات الأساسية في العمل الإداري المعاصر، إذ تمثل الأداة الرئيسة التي من خلالها تنقل الرؤى وتدار العلاقات وتنسق الجهود داخل المؤسسات، ولا يقتصر الاتصال على تبادل المعلومات، بل يتجاوز ذلك ليشمل بناء الفهم المشترك، وإدارة التوقعات، والتأثير في السلوك التنظيمي (آل مساعد، 2018)، وفي إطار القيادة تكتسب مهارات الاتصال أهمية مضاعفة، كونها الوسيلة التي تمكن القائد من توجيه الأفراد وتحفيزهم وإشراكهم في تحقيق الأهداف المؤسسية (البدوي، 2020).

يعرف الاتصال الإداري بأنه عملية تفاعلية يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات والتوجيهات بين أطراف متعددة داخل المنظمة باستخدام قنوات وأساليب مختلفة بما يحقق الفهم المتبادل ويضمن تحقيق الأهداف التنظيمية (شلهوب، 2018). ويؤكد هذا التعريف أن الاتصال ليس عملية أحادية الاتجاه، بل هو تفاعل مستمر يعتمد على وضوح الرسالة وكفاءة المرسل وقدرة المستقبل على الفهم والتفسير.

وتشير مهارات الاتصال القيادي إلى مجموعة القدرات التي يمتلكها القائد وتمكنه من التعبير الواضح، والاستماع الفعال والإقناع وبناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والاحترام (العتيبي، 2021). ويبرز هذا التعريف البعد السلوكي لمهارات الاتصال باعتبارها مهارات مكتسبة يمكن تطويرها بالتدريب والممارسة، وليست صفات فطرية ثابتة، وهو ما ينسجم مع توجهات إعداد قادة المستقبل في المؤسسات الحكومية.

وقد أظهرت الأدبيات الحديثة أن التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة التشاركية جعل مهارات الاتصال في صميم الممارسة القيادية، فالقائد المعاصر لم يعد يعتمد على الأوامر والتعليمات بل على الحوار والإقناع وبناء العلاقات وتمكين الأفراد من التعبير والمشاركة، وتعد هذه المهارات ضرورية بشكل خاص لقادة المستقبل الذين يعملون في بيئات تتسم بالتغير السريع والتنوع الثقافي والتقني (مخلوف، 2019).

تتعدد مهارات الاتصال القيادي وتشمل مهارة الاستماع الفعال التي تمكن القائد من فهم احتياجات العاملين وتوقعاتهم ومهارة الإقناع التي تساعده على التأثير في الاتجاهات والسلوكيات، إضافة إلى مهارة التحدث الواضح وبناء العلاقات الإنسانية والاتصال الرقمي الذي أصبح جزءً لا يتجزأ من العمل الحكومي الحديث، ويعكس هذا التنوع شمولية الاتصال كأداة قيادية متعددة الأبعاد (دبوس، 2022).

ومع التحول الرقمي برز الاتصال الرقمي كمهارة أساسية لقادة المستقبل، حيث يعتمد العمل الحكومي بشكل متزايد على المنصات الإلكترونية ووسائل التواصل الحديثة، ويتطلب هذا النوع من الاتصال قدرة على اختيار القنوات المناسبة وإدارة الرسائل المكتوبة والحفاظ على المهنية والوضوح في بيئات افتراضية، ويؤدي ضعف هذه المهارة إلى فجوات في التواصل قد تؤثر سلبًا في التمكين الإداري (جوهر، 2019).

كما ترتبط مهارات الاتصال ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التمكين الإداري، إذ لا يمكن تحقيق تمكين فعلي دون وجود تواصل فعّال يوضح الصلاحيات ويشجع المشاركة ويدعم الثقة بين القائد ومرؤوسيه، فالقائد الذي يمتلك مهارات اتصال عالية يكون أكثر قدرة على تفويض الصلاحيات وإشراك قادة المستقبل في اتخاذ القرار وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للمبادرة والمسؤولية (زكي، 2021).

يتضح مما سبق أن مهارات الاتصال تمثل حجر الأساس في الممارسة القيادية المعاصرة، ولا سيما في مجال إعداد وتمكين قادة المستقبل في المؤسسات الحكومية، إذ أن هذه المهارات لا تقتصر على نقل المعلومات بل تشكل أداة استراتيجية لبناء الثقة وتعزيز المشاركة وتحقيق التمكين الإداري، ولذلك فإن تطوير مهارات الاتصال القيادي يعد شرطاً ضرورياً لنجاح برامج إعداد القادة الشباب في حكومة الفجيرة، ولتحقيق مستويات متقدمة من الفاعلية والتمكين في العمل الحكومي.

التمكين الإداري لقادة المستقبل

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل التحولات التنظيمية والمتغيرات المتسارعة في العمل الحكومي، ويرتكز التمكين على منح الأفراد القدرة على المشاركة الفاعلة في صنع القرار وتحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات في إطار من الثقة والدعم المؤسسي (آل علي، 2021). وفي مجال إعداد قادة المستقبل يمثل التمكين الإداري مدخلاً استراتيجياً لبناء قيادات شابة قادرة على الابتكار والتعامل مع التحديات المستقبلية بكفاءة (حامد، 2021).

يعرف التمكين الإداري بأنه عملية تنظيمية تهدف إلى توسيع صلاحيات العاملين وتعزيز استقلاليتهم المهنية وتمكينهم من اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم الوظيفية، بما يسهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي (الدوري، 2019). ويشير التمكين الإداري في مجال القيادة إلى قدرة القائد على إشراك المرؤوسين في المسؤوليات القيادية وتفويض الصلاحيات وإتاحة الفرصة لهم لتجربة أدوار قيادية فعلية، ويعد هذا النوع من التمكين مُهمًا بشكل خاص لقادة المستقبل لأنه يتيح لهم اكتساب الخبرة وتطوير مهارات اتخاذ القرار وبناء الثقة بالذات وهي عناصر أساسية للنمو القيادي لديهم (اليماحي، 2024).

يتضح من التعريفات السابقة أن التمكين الإداري لا يقتصر على منح الصلاحيات، بل يشمل توفير المعلومات والدعم والتدريب ووضوح الأدوار بما يضمن الاستخدام الفاعل لتلك الصلاحيات.

ويتجسد التمكين الإداري لقادة المستقبل في عدة أبعاد من أبرزها المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات والاستقلالية في تنفيذ المهام وإتاحة فرص التعلم والتجربة، وتسهم هذه الأبعاد في إعداد قادة يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي وتحمل المخاطر المحسوبة وإدارة فرق العمل بفاعلية، وهو ما يتطلب دعمًا تنظيميًا وتوجيهًا مستمرًا من القيادات العليا (اشتيوي، 2018).

كما يكتسب التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية بعداً خاصاً نظراً لطبيعة الهياكل التنظيمية واللوائح الإجرائية، إذ يتطلب تطبيق التمكين توازناً دقيقاً بين الالتزام بالأنظمة ومنح المرونة اللازمة للقادة الشباب، ولذلك أولت دولة الإمارات العربية المتحدة اهتماماً كبيراً بتمكين قادة المستقبل من خلال برامج وطنية تهدف إلى إعداد كوادر قيادية شابة تمتلك مهارات إدارية وقيادية متقدمة (وزارة شؤون مجلس الوزراء بدولة الإمارات، 2025)، ويُعد التمكين الإداري أحد المحاور الرئيسة في هذه البرامج حيث ينظر إليه كوسيلة لبناء قيادات قادرة على قيادة التحول الحكومي وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة ومواكبة التغيرات في مختلف القطاعات الحكومية (منظومة التميز الحكومي، الإمارات، 2025).

ويرتبط نجاح التمكين الإداري بامتلاك القائد لمهارات شخصية ومهنية في مقدمتها مهارات الاتصال وبناء الثقة وإدارة الحوار وتقبّل الرأي الآخر، إذ أن القائد الذي يفتقر إلى هذه المهارات قد يعوق عملية التمكين رغم توافر الصلاحيات الرسمية، وعليه فإن التمكين الإداري لقادة المستقبل يتطلب تكاملاً بين الهياكل التنظيمية والمهارات القيادية لضمان تحقيق الأثر المنشود (إندريز، 2019).

يتضح مما تقدم أن التمكين الإداري يمثل أحد الأسس الجوهرية لإعداد قادة المستقبل في المؤسسات الحكومية، وأنه عملية متكاملة تتجاوز منح الصلاحيات إلى بناء بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والدعم والمشاركة، كما يتضح أن نجاح التمكين الإداري لقادة المستقبل في حكومة الفجيرة يرتبط بمدى جاهزية القيادات العليا لتفويض المسؤوليات وتوفير فرص التعلم والتجربة وتعزيز المهارات القيادية الداعمة.

علاقة مهارات الاتصال بتمكين قادة المستقبل

وقد أكدت دراسة Men & Jin (2023) أن قدرة القائد على إيصال الرؤية، وتوضيح الأهداف، وبناء قنوات تواصل مفتوحة مع المرؤوسين تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الثقة المتبادلة داخل المنظمة. وأوضحت دراسة Tourish (2022) أن الاتصال الواضح والمتوازن يسهم في تقليل الغموض التنظيمي ويدعم فهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام المؤسسي.

كما بينت دراسة Northouse (2024) أن الاتصال القيادي الفعال يعد مدخلاً أساسيًا لتعزيز التمكين الإداري، إذ يتيح للعاملين المشاركة في تبادل المعلومات واتخاذ القرار، ويعزز شعورهم بالاستقلالية والمسؤولية. وأشارت دراسة Mazzei & Dell'Oro (2023) إلى أن القادة الذين يمتلكون مهارات اتصال عالية يكونون أكثر قدرة على تفويض الصلاحيات ودعم المبادرات الفردية وتحفيز الموظفين على تحمل أدوار قيادية مستقبلية في المؤسسات.

وتناولت دراسة Johansson & Hamrin (2022) العلاقة بين مهارات الاتصال وإعداد قادة المستقبل خاصة في المؤسسات الحكومية حيث أكدت أن تنمية مهارات الحوار والاستماع النشط والتواصل الرقمي تمثل متطلبات أساسية لمواكبة التحولات التنظيمية والرقمية. وأوضحت دراسة García-Morales & Lardón-López (2023) أن الاستثمار في تطوير مهارات الاتصال لدى القيادات الشابة يسهم في بناء جيل قيادي قادر على التكيف مع التغيرات وإدارة الفرق بكفاءة.

كما أبرزت دراسة Kim & Fernandez (2021) ودراسة Clifton & Jiang (2022) أهمية الاتصال في دعم التمكين الإداري ضمن بيئة العمل الحكومي الحديثة خاصة في ظل توجهات الحوكمة والتحول الرقمي، فقد أشارت إلى أن الاتصال الاستراتيجي يسهم في تعزيز الشفافية وتحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز مستوى الأداء المؤسسي، بما يدعم تحقيق أهداف التنمية الإدارية وبناء قيادات مستقبلية قادرة على تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.

وتؤكد الأدبيات السابقة أن مهارات الاتصال تمثل الأساس العملي الذي تمارس من خلاله عمليات التمكين الإداري، إذ لا يتحقق التمكين دون تواصل واضح يحدد الصلاحيات ويشرح التوقعات ويبني الثقة (جاهل، 2017). فالاتصال الفعال يتيح لقادة المستقبل فهمًا دقيقًا لأدوارهم ويعزز مشاركتهم في اتخاذ القرار، مما يجعل العلاقة بين الاتصال والتمكين علاقة تأسيسية وليست مساندة (آل مساعد، 2018). ويعتبر هذا المدخل منسجماً مع التحولات المعاصرة في القيادة الحكومية التي تركز على المشاركة والمسؤولية المشتركة في ظل التحول الرقمي للأعمال والمهام الحكومية (البدوي، 2020).

تدعم نظرية التمكين النفسي التي طورتها Spreitzer في عام 1995 هذه العلاقة، حيث ترى أن التمكين يتشكل عبر أربعة أبعاد هي (المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير)، وتعد مهارات الاتصال لا سيما الاستماع والإقناع الأداة التي ينقل بها القائد معنى العمل ويعزز شعور القائد الشاب بالكفاءة ويمنحه الاستقلالية، وبذلك يتحول الاتصال إلى

وسيط نفسي يمكن الأفراد من ممارسة أدوارهم القيادية بثقة، وهو ما يؤدي لاحقاً إلى تمكين إداري فعلي على أرض الواقع (Captain, 2024).

ووفق نظرية التبادل الاجتماعي Blau عام 1964 تقوم العلاقات التنظيمية على مبدأ المعاملة بالمثل، إذ أن الدعم والثقة يولدان التزاماً ومبادرة، وفي هذا الإطار تسهم مهارات الاتصال الفعال في بناء الثقة بين القيادة العليا وقادة المستقبل عبر الحوار المفتوح والتقدير والاستماع، مما يدفع القادة الشباب إلى تحمل مسؤوليات أكبر والمشاركة الفاعلة، وهكذا ينتج الاتصال دائرة إيجابية من الثقة والالتزام (Manuel, 2023).

تؤكد نظرية القيادة التحويلية التي أسسها Burns عام 1978 وطورها Bass عام 1985 أن الاتصال المؤثر وتوضيح الرؤية أدوات مركزية لتمكين الأفراد، فالإقناع والتواصل الملهم يساعدان قادة المستقبل على استيعاب الأهداف الاستراتيجية والانخراط في تحقيقها، بينما يترجم التفويض والتشجيع إلى توزيع للسلطة يعزز الاستقلالية والمسؤولية (Setianingsih, 2024).

وترتبط نظرية القيادة التشاركية Likert عام 1967 التي شددت على الاتصال المفتوح وإشراك العاملين في صنع القرار، وبالتالي فإن تمكين قادة المستقبل يتطلب قنوات تواصل تفاعلية تسمح بتبادل الآراء ومناقشة البدائل، إذ يؤدي ضعف الاتصال إلى تمكين شكلي، بينما يحقق الاتصال الفعال تمكيناً حقيقياً قائماً على المشاركة والمسؤولية المشتركة (اليماحي، 2024).

ومع التحول الرقمي ظهرت نظرية القيادة الرقمية التي بلورها Avolio, Kahai & Dodge في عام 2000 مؤكدة على أن الاتصال عبر المنصات الرقمية أصبح عاملاً حاسماً في تمكين القادة الشباب، وأن القدرة على إدارة الرسائل الرقمية والتفاعل الافتراضي وتوظيف التكنولوجيا في التنسيق واتخاذ القرار توسع نطاق المشاركة وتسرع التمكين، بينما يشكل ضعف الاتصال الرقمي عائقاً أمام تمكين قادة المستقبل في المؤسسات الحكومية الحديثة (دبوس، 2022).

يتضح مما سبق أن مهارات الاتصال وفق ما تدعمه النظريات تمثل الإطار العملي الذي يفعل التمكين الإداري لقادة المستقبل، إذ أن التمكين لا يتحقق بتفويض الصلاحيات وحده، بل عبر تواصل يبني المعنى والثقة والمشاركة، وعليه فإن الاستثمار المنهجي في تطوير مهارات الإقناع والاستماع والاتصال الرقمي يعد مدخلاً استراتيجياً لتعزيز تمكين قادة المستقبل في حكومة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

لدراسات السابقة

دراسة حامد (2024): هدفت الدراسة إلى تفسير وتحليل تأثير التمكين الإداري على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة المستهدفة، والمتمثلة في أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة جامعة الإسكندرية، وعددهم (498)، وبعد التحقق من صدق وثبات الأداة وتحليل البيانات، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل من التمكين الإداري بأبعاده (منح الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في اللجان وفرق العمل، التحفيز) في أداء أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وجاء في المرتبة الأولى بعد (المشاركة في اللجان وفرق العمل) بمستوى مرتفع، تلاه بعد (منح الصلاحيات) بمستوى مرتفع، ثم بعد (التحفيز) بمستوى مرتفع، فيما جاء بُعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وأوصت بتطوير نظم الحوافز المعمول بها، ومنح أعضاء الهيئة التدريسية سلطة أوسع لاتخاذ القرارات وحرية التصرف في مجال عملهم والاهتمام باحتياجاتهم بما يساهم في تحسين الأداء.

دراسة Captain (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات الاتصال كوسيلة لإعداد قادة المستقبل لمواجهة تحديات الحكومة الإلكترونية، حيث يساعد الاتصال الفعال على ضمان أن يكون القادة على دراية بالتحديات والفرص التنظيمية، مما يسمح لهم باتخاذ قرارات أكثر استنارة تعود بالنفع في النهاية على أداء المنظمة، وذلك من خلال مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة من قاعدة بيانات Scopus من عام 2000 إلى 2023، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مهارة الاتصال تساعد القائد على تولي مهامه ومسؤولياته بشكل صحيح، حيث يساهم الاتصال المتبادل بين القائد

والمرؤوسين بتوضيح الأمور التي تحدث داخل المنظمة، وأن قادة المستقبل يتميزون بأنهم قادرين على القيادة بنجاح في عصر التكنولوجيا من خلال تعزيز مهارتهم الفنية والتكنولوجية وتوظيفها في تنفيذ مهامهم القيادية، ويحرصون على دعم الاتصال غير الرسمي في تأدية مهامهم القيادية، وأوصت الدراسة بضرورة أن يتفاعل القادة باستمرار مع الظروف والعوامل والتحديات المتغيرة في التطورات التكنولوجية، وأن يكون لديهم القدرة على التكيف معها والاستجابة بفعالية للأوضاع غير المتوقعة، وأن يحرصوا على تنمية مهارات الاتصال.

دراسة Manuel (2023): هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية مهارة الاتصال كوسيلة لتعزيز دور القادة على الإبداع والابتكار ومشاركة الموظفين وتحقيق المزايا التنافسية، وكذلك القدرة على التخطيط والاستباقية، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي وذلك من خلال إجراء مقابلات مع (61) مدير شركة في البرتغال، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع المشاركين في الدراسة يتفقون على أن مهارات الاتصال للقادة والمديرين بشكل عام لها تأثير على أداء المنظمات ككل، وتعد مهارة الاتصال أحد أكثر الطرق فعالية للسماح للقادة والمديرين بشرح الأفكار وتبادل المعرفة والتعامل مع الصراعات الداخلية بشكل صحيح، وتعزز قدرة المديرين على التحدث والاستماع والحد من الحواجز المحتملة مع المرؤوسين، كما اتفقت إجابات المشاركين على أن نجاح المنظمة يرتبط بقدرة مديريها على التواصل، كما أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار والتواصل يمكن أن يزيد بشكل إيجابي من استراتيجيات تحسين أداء الأعمال.

دراسة Jackson (2023): هدفت الدراسة إلى قياس أثر الاتصال الفعال في الأداء التنظيمي من خلال تحليل نظرية النظم، وابتكار نموذج اتصال فعال يعالج تحسين الأداء التنظيمي، وتم استخدام المنهج الكمي لوصف وتحليل البيانات التي تم جمعها للدراسة من 88 مشاركا من العاملين في (3) شركات استشارات هندسية في مدينة لوساكا في زامبيا، وتم استخدام استبيان لتحديد العوامل المؤثرة على التواصل الفعال على أساس نظرية النظم، وأظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة وقناة الاتصال المستخدمة، ووجود أثر لقناة الاتصال المستخدمة والتواصل الفعال، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال في الأداء، وكشفت نتائج التحليل أيضا أن أساليب الاتصال المختلفة هي أكبر عائق أمام تحقيق التواصل الفعال مع الموظفين.

دراسة آل علي (2021): هدفت الدراسة إلى قياس أثر التمكين الوظيفي في إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية في شرطة الشارقة، واستنتاج واقع التمكين الوظيفي في شرطة الشارقة، وتأثيره على إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة قوامها (164) ضابطاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وقوية بين التمكين الوظيفي وإعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية، متمثلة بكافة الأبعاد (الأنماط القيادية، المرونة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات).

التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة مثل Jackson 2022 وManuel 2022 على وجود علاقة إيجابية قوية بين قدرة القادة على التواصل الفعال وتمكين مرؤوسيهم. وأكدت أن المهارات الاتصالية تعزز من الثقة والاستقلالية والمشاركة الفاعلة. وأبرزت دراسة حامد (2020) التي تم تطبيقها على وزارة الشباب والرياضة المصرية أثر التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي والمبادرة الذاتية. أما دراسة آل علي (2021) في السياق الإماراتي، فقد أكدت أن تفويض الصلاحيات وبناء بيئة داعمة يسهمان بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء وتعزيز الشعور بالمسؤولية. وأظهرت دراسة Manuel (2022) أن القدرة على إدارة قنوات الاتصال خلال بيئة العمل الهجين (الحضوري – الافتراضي) أصبحت جزءًا لا يتجزأ من الكفاءة القيادية. كما ركزت دراسة الشاعر (2023) على أثر الاتصال الداخلي في رفع مستوى الانتماء المؤسسي، باعتباره أداة قيادية. وجميع الدراسات السابقة تقريبًا أكدت على أن رأس المال البشري هو نقطة الانطلاق لأي تحول تنظيمي حقيقي، وأن المهارات الشخصية للقيادات المستقبلية الشابة (وخاصة مهارات الاتصال الفعال) هي المحدد الرئيسي في تحقيق التمكين والابتكار واستشراف مستقبل الحكومات.

ركزت بعض الدراسات مثل حامد (2020) على وزارات الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية، في حين تناولت دراسة Jackson (2022) فركزت على المؤسسات الأمنية، بينما لم تتناول أي من هذه الدراسات القطاع الحكومي الإماراتي

تحديدًا، رغم خصوصيته من حيث الطبيعة الاستراتيجية والارتباط المباشر بتحقيق أهداف تنموية وطنية. كما أن دراسات مثل آل علي (2021) التمكين الإداري بوصفه متغيراً مستقلاً يؤثر في الأداء، بينما لم تتناوله الدراسات السابقة بوصفه نتيجة محتملة لمهارات الاتصال القيادي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى استكشافه من خلال الدراسة. واعتمدت الغالبية العظمى من الدراسات السابقة، مثل Jackson (2022) وآل علي (2021) على المنهج الكمي، في حين أن المنهج النوعي لم يحظ بالاستخدام الكافي.

ورغم القيمة العلمية للدراسات السابقة، إلا أن تحليلها يظهر وجود فجوات بحثية، حيث لم تُدمج أي من الدراسات السابقة بين متغيري التمكين الإداري ومهارات الاتصال الفعال في نموذج تفسيري مشترك لدراسة أثرهما المتبادل أو التكاملي، وافتقرت الدراسات السابقة إلى تحليل العلاقة بين مهارات الاتصال بوصفها مدخلاً لتعزيز التمكين الإداري، لا كمتغير مستقل فقط، مما يجعل دراستك فريدة من حيث منظورها التكاملي، كما اقتصرت غالبية الدراسات على استخدام الاستبانة الكمية فقط دون توظيف منهج دراسة الحالة الذي يسمح بتفسير أعمق للظواهر، مما يثري النتائج ويمنحها مصداقية وتنوعاً في التحليل والتعرف على العلاقة بين المتغيرات.

مشكلة الدراسة

تبرز الإشكالية الرئيسة للدراسة في أن مبادرات تمكين القادة الشباب في حكومة الفجيرة الإماراتية، ورغم أهميتها وتوسعها، لا تزال تفتقر إلى البنية العلمية التي تضمن فعالية التنفيذ وقابلية التقييم، خاصة فيما يتعلق بتأثيرها الفعلي في تطوير مهارات الاتصال القيادي والتواصل المؤثر في السياقات الحديثة. وتتمثل الفجوة الأساسية في غياب أطر تقييم شاملة تستند إلى نماذج نظرية متكاملة، تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد النفسية والسلوكية والمعرفية والاجتماعية التي تؤثر في تشكيل القائد الشاب، مما يحد من فاعلية هذه البرامج في إعداد قيادات شابة قادرة على الاستجابة بمرونة وكفاءة لمتغيرات العمل بالمؤسسات الحكومية.

وفي ظل التحولات التكنولوجية المتقدمة تعد مهارات الاتصال الفعال من أكثر دعائم القادة في المؤسسات الحكومية، كونها تساعدهم على تحويل الأسلوب القيادي التقليدي إلى أسلوب حديث يتماشى مع التطورات التكنولوجية، إذ قد تواجه الأجيال المستقبلية من القادة عدة تحديات باعتبارهم جيلاً يواجه تحولات تكنولوجية متسارعة، وقد يواجه هؤلاء صعوبات في تكييف أساليب الاتصال لديهم مع متطلبات القيادة التي تتطلب مهارات اتصال فعالة. وقد أكدت دراسة اليماحي (2024) على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة لتكنولوجيا الاتصال الرقمي في تنمية المهارات القيادية في المؤسسات الحكومية، فيما توصلت دراسة دبوس (2022) إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا قوية وطردية بين مستوى ممارسة مهارات الاتصال ودرجة التفاعل بين أعضاء فريق العمل، وأظهرت نتائج دراسة الشاعر (2019) وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة مرتفعة بين مهارات الاتصال وتنمية السلوك القيادي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية.

وعلى الرغم من حرص حكومة الفجيرة في دولة الإمارات على تعزيز مهارات القادة من فئة الشباب، وتعزيز مستوى كفاءتهم وصقل خبراتهم، وزيادة معارفهم في المجالات العامة والتخصصية، إلا أنه توجد فجوة بين الوضع الحالي لتمكين القادة من فئة الشباب والوضع المستهدف مستقبلاً، حيث اتضح من مؤشرات الممكنات الاستراتيجية لحكومة الفجيرة أن نسبة القادة في الفئة التخصصية من إجمالي القادة في القطاع الحكومي قد بلغ (12.58%) في عام 2022، و(17.87%) في عام 2023، في حين أن النسبة المستهدفة للقادة هي (20%) من إجمالي القادة فئة الشباب، كما أن نسبة تدريب القادة على مهارات الاتصال الفعال بلغ نسبة (8%) فقط من إجمالي البرامج التدريبية، مما يتطلب معه تحديد فرص التطور والتحسين للارتقاء بمهارات القيادة المختلفة، لاسيما مهارات الاتصال الفعّال، لتمكينهم من التعامل مع المتغيرات في القطاع الحكومي عالمياً، واقتناص الفرص، وكذلك تعزيز قدرتهم على التأثير في القوى البشرية بالعمل الحكومي، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لحكومة الفجيرة 2026/2023.

ونظراً لأن قادة المستقبل في حكومة الفجيرة بدولة الإمارات بحاجة إلى اكتساب قدرات متقدمة للتواصل الفعال مع فرق العمل والاستماع الجيد، وعليه يمكن تم مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الآتي: إلى أي مدى تسهم مهارات الاتصال الفعال في التمكين الإداري لقادة المستقبل في حكومة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1- تحليل إدراك قادة المستقبل في حكومة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة لمفهوم مهارات الاتصال القيادي، وتحديد الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم من وجهة نظرهم.

2- استنباط مهارات الاتصال القيادية الأكثر حضوراً لدى قادة المستقبل في حكومة الفجيرة.

3- استكشاف كيفية انعكاس توظيف مهارات الاتصال القيادي على مستوى التمكين الإداري لقادة المستقبل في حكومة الفجيرة من وجهة نظر عينة الدراسة.

4- تشخيص العوامل التنظيمية التي تعزز أو تحد من فاعلية مهارات الاتصال القيادي في تحقيق التمكين الإداري لقادة المستقبل، واقتراح سبل تطوير هذه المهارات لدعم التمكين الإداري مستقبلاً.

أهمية الدراسة

- **الأهمية العلمية**: تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجالي القيادة والاتصال الإداري من خلال تناول مهارات الاتصال القيادي بوصفها مدخلاً تفسيرياً لتعزيز التمكين الإداري لقادة المستقبل في السياق الحكومي. وتبرز أهميتها النظرية في تقديم معالجة نوعية معمقة لكيفية إدراك القادة الشباب لمهارات الاتصال وأبعادها العملية، وآليات تأثيرها في التمكين الإداري، وهي زاوية لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات العربية، لا سيما في القطاع الحكومي المحلي. كما تسهم الدراسة في توسيع الفهم النظري للعلاقة بين الاتصال القيادي والتمكين الإداري، من خلال ربط مهارات مثل الإقناع والاستماع والاتصال الرقمي بمفاهيم المشاركة في اتخاذ القرار والاستقلالية وتحمل المسؤولية، بما يتيح بناء إطار تفسيري يمكن الإفادة منه في دراسات مستقبلية مشابهة.
- **الأهمية العملية**: تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية مباشرة لكونها تقدم نتائج قابلة للتوظيف في تطوير سياسات وبرامج إعداد قادة المستقبل في حكومة الفجيرة بدولة الإمارات، إذ تساعد مخرجاتها في تحديد مهارات الاتصال القيادي الأكثر تأثيراً في تعزيز التمكين الإداري، والكشف عن العوامل التنظيمية التي تدعم أو تعيق توظيف هذه المهارات في بيئة العمل الحكومي. كما تمكّن نتائج الدراسة متخذي القرار من تصميم برامج تدريبية أكثر دقة ومواءمة لاحتياجات القادة الشباب، وتطوير بيئة تنظيمية داعمة للتمكين والمشاركة الفاعلة. وتسهم الدراسة بذلك في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة، وتعزيز جاهزية القيادات المستقبلية القادرة على التواصل المؤثر، واتخاذ القرار، وقيادة فرق العمل بكفاءة في ظل التحولات المتسارعة في القطاع الحكومي.

تساؤلات الدراسة

1- كيف يدرك قادة المستقبل في حكومة الفجيرة بدولة الإمارات مفهوم مهارات الاتصال القيادي، وما الأبعاد التي يشملها هذا المفهوم من وجهة نظرهم؟

2- ما مهارات الاتصال القيادية الأكثر حضوراً لدى قادة المستقبل في حكومة الفجيرة؟

3- كيف ينعكس توظيف مهارات الاتصال القيادي على مستوى التمكين الإداري لقادة المستقبل في حكومة الفجيرة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

4- ما العوامل التنظيمية التي تعزز أو تحد من فاعلية مهارات الاتصال في تحقيق التمكين الإداري لقادة المستقبل في حكومة الفجيرة؟ وكيف يمكن تطويرها؟

تصميم الدراسة

تم تصميم هذه الدراسة وفق نموذج بحث نوعي تفسيري يعتمد على المقابلات شبه الموجهة بوصفها الأداة الأنسب لجمع بيانات معمقة من قادة المستقبل في حكومة الفجيرة بدولة الإمارات. ويرتكز هذا التصميم على إتاحة مساحة حوارية مرنة تسمح بطرح أسئلة مفتوحة وتمكين المشاركين من التعبير عن تجاربهم وتصوراتهم المتعلقة بمهارات الاتصال القيادي وتوظيفها في العمل الحكومي. ويساعد هذا النهج على الكشف عن العلاقات غير المباشرة بين مهارات الاتصال ومستوى التمكين الإداري. كما يتيح التصميم المرن للدراسة تعديل مسار جمع البيانات تبعاً لما يظهر أثناء المقابلات من معطيات جديدة، بما يعزز دقة بناء الموضوعات التحليلية وفق المجالات التنظيمية المؤثرة في تمكين قادة المستقبل.

1- منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي التفسيري بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لفهم الظواهر القيادية والسلوكية ذات الأبعاد الإنسانية التي يصعب قياسها بالأساليب الكمية، وعلى رأسها مهارات الاتصال القيادي وانعكاساتها على التمكين الإداري لقادة المستقبل. ويقوم هذا المنهج على استكشاف المعاني والتجارب الذاتية التي ينسبها القادة الشباب لممارسات الاتصال داخل بيئة العمل الحكومي، وتحليل تفسيراتهم لكيفية تأثير هذه المهارات في مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتحملهم للمسؤولية، وشعورهم بالاستقلالية الإدارية. ويتيح المنهج النوعي إنتاج معرفة تفسيرية تنبع من الواقع العملي لحكومة الفجيرة، وتقدم فهماً أعمق لطبيعة مهارات الاتصال القيادي ودورها في تمكين قادة المستقبل.

2- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من فئة الشباب من قادة المستقبل في حكومة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة، بوصفهم المعنيين بشكل مباشر بتطبيق مهارات الاتصال القيادي والمشاركة في ممارسات التمكين الإداري داخل بيئة العمل الحكومي، وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (14) مشاركاً من القيادات الشابة والكوادر الواعدة، ممن يشغلون حاليًا أدوارًا إشرافية أو يتم إعدادهم لشغل مناصب قيادية مستقبلية. وجاء اختيار أفراد العينة استناداً إلى معايير محددة شملت امتلاكهم خبرة عملية أولية في العمل الإداري، ومشاركتهم في برامج إعداد القيادات، وقدرتهم على التعبير الواعي عن تجاربهم في توظيف مهارات الاتصال القيادي، وكيفية انعكاس ذلك على مستوى التمكين الإداري في حكومة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

3- أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على المقابلات شبه الموجهة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، لما تتميز به من مرونة تتيح التعمق في تجارب المشاركين واستكشاف تصوراتهم بصورة تفصيلية. وقد تم إعداد دليل مقابلة يضم محاور مفتوحة تغطي فهم قادة المستقبل لمفهوم مهارات الاتصال القيادي، وأنواع هذه المهارات، إضافة إلى كيفية توظيفها في العمل الحكومي وانعكاسها على مستوى التمكين الإداري. وتم إجراء المقابلات بعد الحصول على موافقة المشاركين ثم تسجيلها وتفريغها وتحليلها بصورة منهجية بهدف استخلاص المعاني وبناء الموضوعات التحليلية التي أسهمت في التوصل إلى نتائج الدراسة وتوصياتها.

4- أساليب تحليل البيانات

تم تحليل بيانات المقابلات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) المدعوم ببرنامج NVivo الذي يعد أحد أكثر البرامج تطورًا في إدارة البيانات النوعية وتنظيمها، وقد مكن هذا البرنامج من إدخال جميع المقابلات المفرغة وترميزها بشكل منظم وفق مراحل التحليل التالية:

- الترميز المفتوح لاستخلاص المعاني الأولية.
- الترميز المحوري لتجميع الأكواد في فئات مترابطة.
- بناء موضوعات رئيسية تعكس أنماطاً متكررة في آراء المشاركين حول متغيري الدراسة.

وقد ساعد برنامج NVivo في تتبع العلاقات بين الأكواد وبناء مصطلحات مفاهيمية مترابطة، مما أتاح تحليلاً أكثر عمقاً وأضفى بعداً منهجياً دقيقاً على عملية استخراج الموضوعات التفسيرية.

5- صدق وثبات الأداة

لضمان صدق الدراسة النوعية وثبات نتائجها، تم الاعتماد على عدة إجراءات تكاملية شملت عرض دليل المقابلة على خبراء مختصين للتحقق من اتساق الأسئلة مع أهداف الدراسة، بالإضافة إلى تطبيق أسلوب التحقق الثلاثي (Triangulation) من خلال مقارنة بيانات المشاركين وتحليلها عبر مصادر متعددة. كما ساهم برنامج NVivo في تعزيز الثبات من خلال توفير سجل ترميز دقيق يمكن مراجعته وتتبع خطواته خطوة بخطوة، مما يقلل من التحيز الشخصي في التحليل، وتمت مراجعة الترميز من قبل باحث آخر للتحقق من توافق هذه التصنيفات، إضافة إلى توثيق جميع مراحل التحليل لضمان الشفافية وقابلية المراجعة، وقد أسهمت هذه الإجراءات مجتمعة في تعزيز موثوقية النتائج وتأكيد مصداقيتها.

مناقشة نتائج الدراسة

السؤال الأول: كيف يدرك قادة المستقبل في حكومة الفجيرة بدولة الإمارات مفهوم مهارات الاتصال القيادي، وما الأبعاد التي يشملها هذا المفهوم من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج تحليل المقابلات باستخدام برنامج NVivo أن إدراك قادة المستقبل في حكومة الفجيرة لمفهوم مهارات الاتصال القيادي جاء في مستوى متوسط، حيث أوضح (57%) من المشاركين أن فهمهم للمفهوم لا يزال غير مكتمل، واقتصر في الغالب على كونه وسيلة للتواصل اللفظي أو نقل التعليمات أو تقديم التشجيع المباشر للموظفين. كما أشار (35%) من المشاركين إلى أن مهارات الاتصال القيادي ترتبط لديهم بالأساليب القيادية الحديثة التي تلقوا عنها معرفة عامة ضمن برامج إعداد القادة، إلا أنهم ينظرون إليها كمهارات مساندة، وليست كعنصر قيادي محوري مستقل يؤثر في التمكين الإداري. في حين عبرت النسبة المتبقية من المشاركين عن إدراك يختزل مهارات الاتصال في جوانب مثل الأسلوب الإنساني في الحديث أو اللباقة. ويتضح من ذلك أن مهارات الاتصال القيادي في حكومة الفجيرة لم تتبلور بعد كإطار معرفي واضح لدى غالبية قادة المستقبل من فئة الشباب، رغم إدراكهم لأهميتها في العمل الإداري. وتبين أن المشاركين يميلون إلى تفسير مهارات الاتصال من منظور الممارسة اليومية، مثل إدارة الحوار أو تمرير الرسائل، أكثر من ربطها بأبعاد أعمق كالتأثير وبناء الثقة وتمكين الآخرين من المشاركة في اتخاذ القرار.

جدول رقم (1)
مؤشرات تحليل السؤال الأول باستخدام برنامج NVivo

المؤشر	القيمة
عدد المشاركين	14
نسبة الإدراك غير الواضح لمفهوم مهارات الاتصال القيادي	% 57
نسبة ربط مهارات الاتصال بالأنماط القيادية الحديثة (كالقيادة التحويلية)	% 35
نسبة اختزال مهارات الاتصال القيادي في التواصل أو الأسلوب الإنساني فقط	% 14
مستوى وضوح مفهوم مهارات الاتصال القيادي كتصور عام	متوسط (0.56)
عدد الأكواد التحليلية المرتبطة بالسؤال في NVivo	27 كود
عدد الاقتباسات النصية المستخلصة من المقابلات	63

* من إعداد الباحثان.

السؤال الثاني: ما مهارات الاتصال القيادية الأكثر حضوراً لدى قادة المستقبل في حكومة الفجيرة؟

أظهر تحليل بيانات المقابلات باستخدام برنامج NVivo أن قادة المستقبل في حكومة الفجيرة يمارسون مجموعة من مهارات الاتصال القيادي بدرجة متوسطة إلى جيدة، وفقاً لتكرار ترميزها في النصوص. فقد جاءت مهارة توضيح الهدف وشرح المهام في مقدمة المهارات الأكثر حضوراً، حيث أشار إليها (64%) من المشاركين بوصفها الأسلوب الأكثر استخداماً في توجيه فرق العمل وتعزيز وضوح التوقعات، وهو ما يسهم في رفع مستوى الالتزام والشعور بالمسؤولية. كما برزت مهارة التقدير اللفظي والتواصل الإيجابي لدى (57%) من المشاركين باعتبارها وسيلة مباشرة لتحفيز العاملين وتعزيز الثقة المتبادلة، في حين أكد (50%) أهمية إظهار الثقة عبر التواصل الداعم ومنح مساحة أكبر للمبادرة وحرية إبداء الرأي، وهو ما يعكس حضوراً ملحوظاً لمهارات الاتصال المرتبطة بالدعم النفسي والتمكين. وفي المقابل أظهرت النتائج أن بعض مهارات الاتصال القيادي ذات الأثر الاستراتيجي مثل تشجيع التفكير الابتكاري وبناء المعنى في العمل وربط المهام برؤية مستقبلية واضحة ما زالت أقل حضورًا، إذ تراوحت نسب ظهورها بين (28%) و(36%) فقط في إجابات المشاركين. ويشير ذلك إلى أن

جدول (2)
مؤشرات تحليل السؤال الثاني باستخدام برنامج NVivo

المستوى	عدد مرات الترميز في NVivo	النسبة المئوية	مهارة الاتصال القيادي
مرتفع	23	% 64	توضيح الرؤية وشرح الهدف الوظيفي
مرتفع	19	% 57	التقدير اللفظي وإبراز الجهود
متوسط/ مرتفع	17	% 50	إظهار الثقة عبر التواصل التمكيني
متوسط	15	% 43	التواصل الإيجابي والدعم اللفظي
متوسط	12	% 36	تشجيع المبادرة من خلال الحوار
متوسط/ منخفض	9	% 28	ربط المهام بقيمة ومعنى مهني
منخفض	7	% 21	القدوة الاتصالية والسلوكية للقائد
منخفض	5	% 14	مشاركة النجاحات عبر التواصل الجماعي

* من إعداد الباحثان.

قادة المستقبل من فئة الشباب في حكومة الفجيرة يميلون إلى توظيف مهارات الاتصال المباشرة والقصيرة المدى أكثر من استخدام الاتصال كأداة استراتيجية لبناء رؤية وقيمة مهنية طويلة الأمد، ومع ذلك اتفق غالبية المشاركين على أن مهارات الاتصال مهما كان مستوى ممارستها تؤثر بصورة ملموسة في تفاعل فرق العمل واستعدادهم لتحمل المسؤولية.

السؤال الثالث: كيف ينعكس توظيف مهارات الاتصال القيادي على مستوى التمكين الإداري لقادة المستقبل في حكومة الفجيرة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أظهر تحليل المقابلات باستخدام برنامج NVivo أن توظيف مهارات الاتصال القيادي ينعكس بصورة واضحة على مستوى التمكين الإداري لقادة المستقبل في حكومة الفجيرة، حيث أفاد (71%) من المشاركين بأن القائد الذي يمتلك مهارات اتصال فعالة يسهم مباشرة في رفع مستوى الثقة وتعزيز الاستقلالية وتمكين القادة الشباب من المشاركة في اتخاذ القرار. وأكدت غالبية المشاركات أن القائد الذي يوضح أهداف العمل ويشرح أهمية الدور الوظيفي ويبين أثر الجهود الفردية في تحقيق الرؤية الاستراتيجية لحكومة الفجيرة يخلق بيئة تنظيمية تشجع على المبادرة وتحمل المسؤولية. كما بينت نتائج المقابلات أن مهارات الاتصال ولا سيما توضيح الرؤية وإظهار الثقة، والتقدير اللفظي، تنعكس على قادة المستقبل في صورة استعداد أكبر لتولي مهام قيادية وقدرة أعلى على إدارة فرق العمل واتخاذ قرارات أكثر استقلالية. وفي المقابل أشارت البيانات إلى أن ضعف مهارات الاتصال القيادي أو غيابها يحد من مستوى التمكين الإداري، إذ ذكر (42%) من المشاركين أن قصور التواصل يجعل قادة المستقبل يميلون إلى تنفيذ المهام بشكل روتيني دون مبادرة أو مشاركة فاعلة في القرار، مما يقلل من شعورهم بالتمكين والمسؤولية. كما أوضح بعض المشاركين أن القادة الشباب الذين يتلقون دعماً اتصالياً مستمراً يظهرون مستويات أعلى من الاستماع الفعّال، والاتزان الانفعالي، والالتزام بالمسؤوليات المفوضة مقارنة بغيرهم.

جدول (3)

مؤشرات تحليل السؤال الثالث باستخدام برنامج NVivo

مستوى التأثير	عدد مرات الترميز في NVivo	النسبة المئوية	مجالات الإسهام في التمكين الإداري
مرتفع	26	% 71	رفع الجاهزية النفسية والمهنية لقادة المستقبل
مرتفع	22	% 64	تحسين جودة التواصل داخل فرق العمل
مرتفع	19	% 57	تعزيز الالتزام وتحمل المسؤولية في الأداء
متوسط/ مرتفع	17	% 50	زيادة سرعة اتخاذ القرار وحسن التعامل الإداري
متوسط	15	% 43	تحسين أسلوب إدارة المواقف الإدارية
متوسط	13	% 39	خفض السلوك الروتيني وتعزيز المبادرة القيادية
متوسط	12	% 36	دعم القدرة على ضبط الانفعال في بيئة العمل
متوسط/ منخفض	9	% 28	رفع مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالتمكين

* من إعداد الباحثان.

السؤال الرابع: ما العوامل التنظيمية التي تعزز أو تحد من فاعلية مهارات الاتصال في تحقيق التمكين الإداري لقادة المستقبل في حكومة الفجيرة؟ وكيف يمكن تطويرها؟

أظهر تحليل المقابلات باستخدام برنامج NVivo أن العوامل التنظيمية في حكومة الفجيرة تؤدي دوراً محورياً في تعزيز أو إضعاف فاعلية مهارات الاتصال القيادي لدى قادة المستقبل، حيث أشار (64%) من المشاركين إلى أن ثقافة العمل القائمة على التعاون والدعم

جدول (4)

مؤشرات تحليل السؤال الرابع باستخدام برنامج NVivo

طبيعة التأثير	عدد مرات الترميز NVivo	النسبة المئوية	العامل التنظيمي
عامل معزز	21	% 64	ثقافة عمل داعمة ومحفزة
عامل مقيد جزئياً	18	% 57	برامج تدريب قيادي غير متخصصة في الاتصال
عامل معيق	17	% 50	ضغط العمل وكثافة المهام
عامل معيق	14	% 43	محدودية الوقت للتواصل القيادي
عامل معيق	13	% 39	ضعف آليات الاعتراف المؤسسي
عامل معزز عند تحقيقه	14	% 43	الحاجة لتمكين أكبر لقادة المستقبل
عامل معزز عند تعزيزه	12	% 36	الحاجة لسياسات داعمة للاتصال القيادي
عامل معزز محدود	9	% 28	الدعم الإداري المباشر للقادة

* من إعداد الباحثان.

المتبادل تمثل عاملاً محفزًا، لما توفره من بيئة نفسية آمنة تشجع القادة الشباب على التواصل المفتوح، وتبادل الآراء، والتعبير عن الأفكار دون قيود تنظيمية معيقة. كما أكد (57%) من المشاركين أن برامج إعداد القيادات الحالية تسهم بدرجة ملحوظة في رفع الوعي بأساليب القيادة الحديثة ومهارات الاتصال الأساسية، إلا أن هذه البرامج من وجهة نظرهم لا تزال تفتقر إلى مكونات تطبيقية متخصصة تركز على الاتصال القيادي بوصفه أداة مباشرة للتمكين الإداري، مما يجعل توظيف هذه المهارات يعتمد بدرجة كبيرة على الاجتهاد الفردي.

وفي المقابل، أشار (50%) من قادة المستقبل من فئة الشباب في حكومة الفجيرة إلى أن ضغط العمل وكثافة المهام من أبرز العوامل التي تحد من ممارسة الاتصال الفعال، إذ تدفعهم متطلبات الإنجاز السريع إلى تقليل فرص الحوار والمشاركة، وهو ما ينعكس سلباً على مستوى التمكين الإداري.

أما فيما يتعلق بسبل تطوير فاعلية مهارات الاتصال لدعم التمكين الإداري، فقد كشفت النتائج أن (71%) من المشاركين يرون ضرورة بناء منظومة تدريبية موجهة تركز على مهارات الاتصال الاستراتيجي مثل صياغة الرؤية والتواصل الإقناعي وإدارة الحوار، بما يسهم في تعزيز جاهزية قادة المستقبل وتحويل الاتصال إلى ممارسة تمكينية واعية. كما أوصى (43%) من المشاركين بأهمية توفير مساحات تنظيمية أوسع للتمكين ومنح القادة الشباب حرية المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار، باعتبار أن التمكين الإداري يشكل بيئة داعمة لتوظيف مهارات الاتصال بفاعلية. وأكد عدد من المشاركين أن تطوير آليات الاعتراف والتقدير المؤسسي يسهم بشكل مباشر في تعزيز الاتصال التمكيني، إذ يصبح القادة أكثر استعدادًا للتفاعل والمبادرة عندما يشعرون بأن جهودهم محل تقدير واعتراف من قبل القيادة العليا في حكومة الفجيرة.

توصيات الدراسة

1- إدماج مؤشرات واضحة لقياس مهارات الاتصال القيادي ضمن أنظمة تقييم الأداء، بحيث تشمل قدرة القائد الشاب على إدارة الحوار وإشراك الآخرين في اتخاذ القرار، وبناء الثقة داخل فرق العمل، وتسهم هذه الخطوة في تحويل مهارات الاتصال من قدرات فردية غير مقاسة إلى متطلب مؤسسي معتمد يدعم ثقافة التمكين الإداري ويحفز القادة على تطوير أساليب تواصلهم القيادي.

2- استحداث آليات منظمة للتغذية الراجعة والاعتراف بجهود القادة الشباب تتضمن معايير شفافة لتقدير المبادرات الاتصالية الفعالة والمشاركة الإيجابية في العمل الجماعي، ويسهم هذا النظام في تعزيز شعور قادة المستقبل بالتقدير والثقة، ويدعم استدامة توظيف مهارات الاتصال في تعزيز التمكين الإداري، والحد من الشعور بالإقصاء أو ضعف التأثير.

3- دمج مهارات الاتصال القيادي ضمن مبادرات التمكين والتطوير المؤسسي في حكومة الفجيرة، بحيث تصبح جزءً من برامج إعداد القادة وإدارة المواهب والتطوير الوظيفي، ويساعد هذا الدمج في قياس الأثر الفعلي لمهارات الاتصال على مستويات التمكين الإداري، ويعزز التكامل بين سياسات القيادة وتنمية الكفاءات، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لحكومة الفجيرة.

4- تعزيز ثقافة تنظيمية في حكومة الفجيرة بدولة الإمارات تقوم على الاتصال المفتوح والحوار البناء، من خلال منح قادة المستقبل مساحات أوسع للتعبير عن آرائهم والمشاركة في مناقشة القرارات واقتراح الحلول، ويعتبر هذا التوجه عاملاً أساسياً في تفعيل التمكين الإداري، إذ يتيح للقادة الشباب ممارسة مهارات الاتصال في سياقات حقيقية، ويعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والاستقلالية.

حدود الدراسة

تناولت هذه الدراسة تحليل الدور الذي تمارسه مهارات الاتصال القيادي في تعزيز التمكين الإداري لقادة المستقبل في حكومة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك من خلال استكشاف إدراكات القادة الشباب لمهارات الاتصال، وأنماط ممارستها، وكيفية انعكاسها على أبعاد التمكين الإداري مثل المشاركة في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، والاستقلالية الإدارية.

وتقتصر الدراسة على هذا الإطار دون التوسع في متغيرات قيادية أو تنظيمية أخرى كالثقافة التنظيمية أو أنماط القيادة المختلفة، وذلك حفاظا على تركيز الدراسة ووضوح نتائجها، وتتمثل حدودها كالتالي:

1- **طبيعة الدراسة**: تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات النوعية ذات الطابع الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على فهم الظاهرة المدروسة من خلال تحليل تجارب القادة الشباب وتفسيراتهم الذاتية لدور مهارات الاتصال القيادي في تعزيز التمكين الإداري. وتركز الدراسة على تحليل المعاني والدلالات المرتبطة بالممارسات القيادية، دون السعي إلى التعميم الإحصائي، بما ينسجم مع طبيعة الموضوع وأهدافه الاستكشافية.

2- **متغيرات الدراسة**: تتمثل متغيرات الدراسة في متغير مستقل هو **مهارات الاتصال القيادي**، والذي يشمل مهارات الحوار، والاستماع، والتواصل الفعال، ونقل الرؤية، والتغذية الراجعة. في حين يتمثل المتغير التابع في **التمكين الإداري لقادة المستقبل**، ويتجسد في أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، والاستقلالية في أداء المهام، والشعور بالثقة والدعم التنظيمي. وقد تم التركيز على العلاقة بين هذين المتغيرين في إطار بيئة العمل الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

3- **القيود والظروف العلمية والعملية للدراسة**: واجهت الدراسة عدداً من القيود العلمية والعملية من أبرزها محدودية حجم العينة بحكم اعتماد المنهج النوعي وما يترتب على ذلك من عدم إمكانية التعميم الكمي للنتائج. كما تمثلت بعض القيود العملية في محدودية الوقت المتاح للقادة الشباب للمشاركة في المقابلات نتيجة لطبيعة التزاماتهم الوظيفية، إضافة إلى بعض القضايا المرتبطة بالممارسات القيادية في العمل الحكومي، مما تطلب من الباحثين مراعاة الجوانب الأخلاقية وبناء الثقة مع المشاركين لضمان مصداقية البيانات. كما تأثرت الدراسة بالظروف التنظيمية المرتبطة بوتيرة التحول المؤسسي والرقمي، والتي قد تؤثر في تصورات المشاركين وممارساتهم خلال فترة إجراء الدراسة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- اشتيوي، محمد. (2018). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. ***رسالة ماجستير غير منشورة***. جامعة القدس المفتوحة.
- آل علي، علي. (2021). دور التمكين الوظيفي في إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية، دراسة تطبيقية على شرطة الشارقة. ***رسالة ماجستير غير منشورة***. أكاديمية الشارقة للعلوم الشرطية.
- آل مساعد، حصة. (2018). ***مهارات الاتصال والتفاعل***. القاهرة: عالم الكتب للنشر.
- إنديرز، توبياس. (2019). ***مهارات المستقبل***. الأمانة العامة للقمة العالمية للحكومات بدبي.
- البدوي، عصمت. (2020). ***مهارات الاتصال الإداري***. عمان: دار الراية للنشر.
- جاهل، موسى. (2017). أثر المهارات القيادية على أداء العاملين. ***رسالة ماجستير غير منشورة***. جامعة محمد بو ضياف.
- جوهر، هاشم. (2019). ***مهارات القرن الـ 21. جدة***: المجلس السعودي للجودة.
- حامد، علي. (2024). تأثير التمكين الإداري والقيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية. ***مجلة الأستاذ الباحث***، 23(1): 183-200.
- دبوس، عباس. (2022). أثر تكنولوجيا الاتصال الرقمي في تنمية المهارات القيادية في المؤسسات الحكومية. ***رسالة ماجستير غير منشورة***. جامعة العربي التبسي.
- الدوري، زكريا. (2019). أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية. ***مجلة العلوم الإدارية***، 2 (1): 82-91.
- زكي، حسام (2021). مهارات التواصل والتمكين الإداري لمعلمي التعليم الأساسي بمحافظة المنيا. ***مجلة جامعة حلوان للدراسات التربوية والاجتماعية***، 27 (3): 109-176.
- سعد، تغريد. (2020). دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قادة المؤسسات الحكومية. ***مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية***، 3 (3): 22-43.
- الشاعر، عبد الرحمن. (2019). دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي من وجهة نظر العاملين في كلية الملك خالد العسكرية. ***رسالة ماجستير غير منشورة***. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- شلهوب، عبد الإله. (2018). دور مهارات الاتصال في تحسين أداء القادة أثناء الأزمات الأمنية. ***رسالة ماجستير غير منشورة***. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عتران، محمد. (2021). مهارات الاتصال. القاهرة: المركز الأكاديمي العربي للنشر.
- العتيبي، ضرار. (2021). ***مهارات الاتصال***. عمان: دار اليازوري للنشر.
- مخلوف، سعاد. (2019). دور مهارات الاتصال الفعال في تحسين الأداء المؤسسي. ***مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية***، 3 (4)، 19-41.
- اليماحي، فهد. (2024). أساليب تنمية وتمكين قادة المستقبل في المؤسسات الشرطية وأثر ذلك على الأداء الأمني. ***رسالة ماجستير غير منشورة***. أكاديمية الشارقة للعلوم الشرطية.

ثانيًا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Captain, Zulkifly, M., Roshamida, A. J. (2024). The leadership teaching and learning using simulation technology. ***Proceedings of the 2016 International Conference on Information and Communication Technology (ICICTM)***, pp. 160-168

- Jackson. P. & M. Musheke. (2023). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. ***Open Journal of Business and Management***, 9 (2): 659-671.
- Manuel, P. (2023). Impact of communication abilities on leadership and organizational performance. ***Journal of Business and Retail Management Research***, 8 (3).
- Setianingsih, W., Wulan, R.R. & Tri Lestari, M. 2024. Preparing future leaders: Communication skills and leadership development for e-Government and ICT reforms. In: Nagar, A. K., Jat, D. S., Mishra, D. K. & Joshi, A. (eds.). ***Intelligent Sustainable Systems***, pp. 79-89. London: Springer Nature.
- Zumitzavan, V. (2021). The influence of leadership styles on organizational performances mediated by organizational innovation: A case study of the hospitality industry in Thailand. ***International Conference on Economics, Management and Development***, 2 (31): 45-52.
- Men, L. R., Qin, Y., & Jin, J. (2023). Strategic internal communication and employee empowerment: A leadership perspective. ***Public Relations Review, 49*** (1), 102345. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102345
- Tourish, D. (2022). ***Leadership, communication, and organizational transformation***. Routledge.
- Northouse, P. G. (2024). ***Leadership: Theory and Practic*** . (9th ed.). Sage Publications.
- Mazzei, A., Kim, J. N., & Dell'Oro, C. (2023). Strategic value of employee communication in public organizations. ***International Journal of Public Administration, 46*** (5), 367-381. https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2034918
- Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2022). Conceptualizing communicative leadership. ***Corporate Communications: An International Journal, 27*** (2), 312-329. https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2021-0049
- García-Morales, V. J., Martín-Rojas, R., & Lardón-López, M. E. (2023). Influence of leadership communication on employee empowerment and innovation. ***Journal of Knowledge Management, 27*** (4), 965-983. https://doi.org/10.1108/JKM-01-2022-0048
- Kim, S., & Fernandez, S. (2021). Employee empowerment and performance in public sector organizations. ***Public Performance & Management Review, 44*** (2), 367-394. https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1823050
- Clifton, J., Harter, J., & Jiang, J. (2022). Leadership communication and employee engagement: A global perspective. ***Gallup Journal of Organizational Psychology, 15*** (1), 1-22.

The Role of Communication Skills in Enhancing Administrative Empowerment of Future Leaders: A Case Study of the Fujairah Government in the United Arab Emirates

Reda Abdelfattah Arafat Alnemrawi
Prof. Dato' dr. Mohd. Izhar Ariff bin Mohd. Kashim
Dean of the Faculty of Islamic Studies
The National University of Malaysia (UKM)

ABSTRACT

The study aimed to interpret the role of leadership communication skills in enhancing administrative empowerment among future leaders at the Ministry of Sports in the United Arab Emirates, by analyzing young leaders' perceptions of these skills, exploring the most prevalent communication practices, examining their implications for participation in decision-making and assumption of responsibility, and diagnosing the organizational factors influencing them, in order to propose effective development approaches that support the empowerment of young leaders at the Ministry of Sports. The study adopted an interpretive qualitative approach as the most appropriate method for understanding leadership and behavioral phenomena with human dimensions that are difficult to measure using quantitative methods. Data were collected through semi-structured interviews with (14) participants drawn from young leaders and promising talents who currently hold supervisory roles or are being prepared to assume future leadership positions at the Ministry of Sports. The findings revealed that leadership communication skills play a pivotal role in enhancing administrative empowerment among future leaders at the Ministry; however, their application remains somewhat unsystematic. Specifically, 57% of young leaders demonstrated an incomplete understanding of the concept of leadership communication skills and relied more on personal experience than on an organized conceptual framework, while 35% associated these skills with modern leadership styles without fully grasping their strategic dimensions related to empowerment. Conversely, 71% of participants affirmed that effective communication strengthens their self-confidence and increases their ability to participate in decision-making, whereas 42% indicated that weak communication or limited dialogue diminishes their sense of empowerment.

Keywords: *Communication Skills; Administrative Empowerment; Future Leaders; Leadership Communication.*