

## بحث بعنوان

تطوير مهارات رئيس الديوان في التواصل والتنسيق الإداري

اعداد

ايمان حماد فالح المساعد

رئيس ديوان

بلديه الزعتري والمنشيه

## الملخص

يُعد تطوير مهارات رئيس الديوان في التواصل والتنسيق الإداري أمرًا جوهريًا لتعزيز فعالية العمل المؤسسي وضمان انسيابية الأداء الإداري داخل البلدية، إذ تتطلب طبيعة عمله قدرة عالية على التواصل الفعال مع مختلف الأقسام والجهات الرسمية، ومهارة في التنسيق بين الإدارات لضمان توحيد الجهود وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، ويشمل هذا التطوير تعزيز قدراته في استخدام أدوات الاتصال الحديثة، وصياغة المراسلات الإدارية بدقة واحتراف، وحل النزاعات الداخلية بطريقة بناءة، إضافة إلى مهارات الاستماع الفعال وفهم السياقات الإدارية المختلفة، ما يُسهم في تحسين بيئة العمل، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ومن هنا تبرز أهمية توفير برامج تدريبية متخصصة ومستمرة لرؤساء الدواوين تعزز من كفاءاتهم القيادية والتنظيمية بما يتماشى مع التحولات الإدارية والتكنولوجية الحديثة في القطاع العام.

<https://jaspps.com>**Abstract**

Developing the Chief of Staff's communication and administrative coordination skills is essential to enhancing the effectiveness of institutional work and ensuring smooth administrative performance within the municipality. The nature of their work requires a high capacity for effective communication with various departments and official entities, as well as skill in coordinating between departments to ensure unified efforts and efficient achievement of organizational goals. This development includes enhancing their ability to use modern communication tools, draft administrative correspondence accurately and professionally, resolve internal conflicts in a constructive manner, and develop effective listening skills and an understanding of various administrative contexts. This contributes to improving the work environment, reducing waste of time and resources, and enhancing the quality of services provided to citizens. Hence, the importance of providing specialized and ongoing training programs for Chief Staffs that enhance their leadership and organizational competencies in line with modern administrative and technological transformations in the public sector.

## المقدمة

يُعدّ رئيس الديوان أحد الركائز الأساسية في الهيكل الإداري للبلديات، حيث يُشكّل حلقة وصل رئيسية بين مختلف الأقسام والإدارات، ويضطلع بدور محوري في تنظيم العمل وتيسير الإجراءات اليومية. ومع تطور المتطلبات الإدارية وتعقيد المهام، بات من الضروري التركيز على تنمية المهارات القيادية والتواصلية لدى رئيس الديوان، ليتمكن من أداء دوره بكفاءة عالية وبما ينسجم مع متطلبات الحوكمة الرشيدة والعمل المؤسسي الحديث.

يُعدّ التواصل الإداري الفعّال من أهم الأدوات التي تعزز التنسيق الداخلي وتُسهم في تحقيق الانسجام بين الفرق الإدارية المختلفة. ومن هذا المنطلق فإن تطوير مهارات رئيس الديوان في هذا الجانب لا يُسهم فقط في تحسين تبادل المعلومات داخل المؤسسة، بل يساعد أيضًا على بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والتعاون، ما يُفضي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية واستقرارًا. كما أن القدرة على التواصل بفعالية مع الجهات الخارجية، بما في ذلك المواطنين والوزارات الأخرى، تعزز صورة البلدية وتُسهم في إنجاز المعاملات والخدمات بكفاءة.

إلى جانب مهارات التواصل، يُعدّ التنسيق الإداري من المهام الجوهرية لرئيس الديوان، إذ يتطلب منه القدرة على توزيع المهام، ومتابعة تنفيذها، والتأكد من تكامل الجهود بين مختلف الوحدات التنظيمية. ويتطلب ذلك مستوى عاليًا من المهارات التنظيمية والتخطيطية، إضافة إلى الفهم الدقيق للأنظمة والتعليمات التي تحكم سير العمل البلدي. من هنا تبرز الحاجة إلى صقل هذه المهارات بشكل مستمر من خلال التدريب العملي والتأهيل النظري المبني على الاحتياجات الواقعية للميدان البلدي.

في ضوء ما سبق، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية تطوير مهارات رئيس الديوان في مجال التواصل والتنسيق الإداري، وبيان أثر هذه المهارات على كفاءة الأداء المؤسسي في البلديات. كما يسعى إلى تحليل أبرز التحديات التي تواجه رؤساء الدواوين في هذا الإطار، واقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم هذا الدور القيادي الحيوي في تعزيز كفاءة العمل البلدي وتقديم الخدمات للمجتمع المحلي بأعلى مستويات الجودة والشفافية.

### مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في أن العديد من رؤساء الدواوين في البلديات يواجهون تحديات واضحة في مهارات التواصل والتنسيق الإداري، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة الأداء المؤسسي ويُسبب خللاً في سير العمل اليومي بين الأقسام المختلفة. فعلى الرغم من أهمية موقع رئيس الديوان كمحور إداري أساسي يربط بين الإدارات المختلفة، إلا أن ضعف المهارات في هذا الجانب يؤدي إلى تضارب في تنفيذ المهام، وتأخير في اتخاذ القرارات، وتراجع في مستوى التنسيق المطلوب بين مستويات العمل المختلفة.

إن غياب برامج تدريبية منهجية ومستمرة تُعنى بت تنمية القدرات الإدارية والتواصلية لرؤساء الدواوين يُعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى قصور في أدائهم، حيث يعتمد البعض على الخبرة المكتسبة فقط دون دعم أكاديمي أو تقني يساهم في مواكبة التطورات الحديثة في الإدارة العامة. هذا النقص في التأهيل يضعف قدرة رئيس الديوان على التواصل الفعال، سواء داخلياً مع الموظفين أو خارجياً مع الجهات الرسمية، مما يخلق بيئة عمل يغلب عليها الارتجال وغياب التخطيط المنهجي.

كما أن بعض رؤساء الدواوين قد يفتقرون إلى المهارات اللازمة لإدارة الأزمات الداخلية أو حل المشكلات الإدارية بطريقة علمية، وهو ما يعيق بناء فرق عمل متعاونة ويُضعف من روح الانسجام المؤسسي. إضافة إلى ذلك، فإن غياب التنسيق الفعال بين الإدارات المختلفة قد يؤدي إلى ازدواجية في العمل، وتكرار في المهام، وإهدار للوقت والموارد، مما يُبرز الحاجة الماسة إلى تطوير القدرات التنظيمية والتنسيقية لرؤساء الدواوين بالشكل الذي يضمن فعالية النظام الإداري ككل.

بناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة للبحث في أبعاد هذه المشكلة وتسلط الضوء على الفجوة القائمة بين المتطلبات الفعلية للدور الإداري لرئيس الديوان وبين المهارات التي يمتلكها على أرض الواقع. كما تهدف إلى استكشاف الأسباب الكامنة وراء هذا القصور وتقديم رؤية علمية عملية لتطوير المهارات اللازمة، بما يسهم في تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية في العمل البلدي.

## أهداف البحث

1. تحديد أهمية تطوير مهارات رئيس الديوان في التواصل والتنسيق الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل وتعزيز العلاقات الداخلية والخارجية.
2. دراسة المهارات والمعرفة اللازمة لرئيس الديوان لتحقيق التواصل الفعال والتنسيق الإداري السلس داخل المؤسسة.
3. تحليل التحديات التي قد تواجه رئيس الديوان في التواصل والتنسيق الإداري وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتجاوزها.

4. تقديم توصيات عملية و ملموسة لتحسين مهارات رئيس الديوان في التواصل والتنسيق الإداري من خلال التدريب والتطوير.

5. تقديم دراسة مقارنة بين مهارات رؤساء الديوان الناجحين في التواصل والتنسيق الإداري والتحديات التي يواجهونها مقارنة بالرؤساء الذين يعانون من صعوبات في هذه الجوانب.

### أهمية البحث

1. يساهم تطوير مهارات رئيس الديوان في التواصل والتنسيق الإداري في تحسين كفاءة وفعالية العمل الإداري داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

2. يعزز تطوير مهارات رئيس الديوان في التواصل والتنسيق الإداري العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يساهم في بناء جسور التواصل وتعزيز التعاون بين الأقسام والجهات المختلفة.

3. يساعد تطوير مهارات رئيس الديوان في التواصل والتنسيق الإداري في تعزيز الثقة والاحترام بين الموظفين وتعزيز مستوى الرضا والمشاركة في عمليات صنع القرار.

4. يعتبر تطوير مهارات رئيس الديوان في التواصل والتنسيق الإداري أداة رئيسية لتعزيز القيادة الفعالة وبناء بيئة عمل إيجابية تحفز على التعاون والابتكار.

5. يساهم البحث حول تطوير مهارات رئيس الديوان في التواصل والتنسيق الإداري في رفع مستوى الوعي بأهمية هذه الجوانب في الإدارة الحديثة وتعزيز دور الرؤساء في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسة.

## أسئلة البحث

1. ما هي المهارات الرئيسية التي يجب على رئيس الديوان تطويرها لتحسين تواصله وتنسيقه الإداري داخل المؤسسة؟

2. ما هي التحديات التي يمكن أن يواجهها رئيس الديوان في عملية تطوير مهاراته في التواصل والتنسيق الإداري؟

3. كيف يمكن لبرامج التدريب والتطوير المخصصة مساعدة رئيس الديوان في تطوير مهاراته في التواصل والتنسيق الإداري؟

4. ما هو تأثير تطوير مهارات رئيس الديوان في التواصل والتنسيق الإداري على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها؟

5. كيف يمكن لرؤساء الديوان الناجحين في التواصل والتنسيق الإداري أن يكونوا قدوة للآخرين ويسهموا في تطوير مهاراتهم في هذه الجوانب؟

## الإطار النظري

يستند الإطار النظري لهذا البحث إلى المفاهيم الأساسية في علم الإدارة العامة، ولا سيما تلك المتعلقة بالتواصل الإداري والتنسيق التنظيمي، حيث تُعد مهارات التواصل الفعال من أبرز المحددات التي تؤثر في كفاءة الأداء الإداري لرئيس الديوان، إذ تشمل هذه المهارات القدرة على إيصال الأفكار والتعليمات بوضوح، وفهم الرسائل الصادرة من الآخرين بدقة، واستخدام وسائل الاتصال المناسبة وفقاً لطبيعة المواقف الإدارية. ويؤكد علماء

الإدارة أن التواصل الجيد ينعكس مباشرة على مستوى التناغم بين الإدارات، ويُقلل من حالات سوء الفهم والتعارض بين الموظفين.

أما التنسيق الإداري، فهو عملية تنظيمية تهدف إلى توحيد الجهود والأنشطة داخل المؤسسة لضمان تكامل الأداء وعدم حدوث تعارض أو ازدواجية في تنفيذ المهام، ويُعد رئيس الديوان المسؤول المباشر عن ضبط هذه العملية في بيئة العمل البلدي، من خلال متابعة تنفيذ الخطط والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا، وتوزيع الأدوار بين الأقسام المختلفة. وتُظهر الأدبيات الإدارية أن التنسيق الناجح يتطلب قدرًا عاليًا من المهارات القيادية والتخطيطية، فضلًا عن فهم معمق لطبيعة العمل المؤسسي وهيكله التنظيمي.

تشير النظريات الحديثة في الإدارة إلى أن تطوير المهارات الإدارية لرؤساء الدواوين يتطلب اعتماد منهج تدريبي متكامل، يجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية، ويأخذ بعين الاعتبار السياق التنظيمي والبيئة القانونية التي يعمل فيها الديوان، كما تؤكد الأدبيات على أهمية استخدام أدوات وتقنيات حديثة في التواصل كالبريد الإلكتروني الرسمي، والمنصات الإلكترونية التفاعلية، وذلك بهدف تسريع تبادل المعلومات وتحقيق أعلى درجات التنسيق بين وحدات البلدية.

ويعتمد الإطار النظري أيضًا على منظور التحول الرقمي في الإدارة المحلية، حيث تفرض التكنولوجيا الحديثة واقعًا جديدًا يتطلب من رؤساء الدواوين امتلاك مهارات رقمية تُعزز قدرتهم على التواصل الإلكتروني وإدارة الملفات والمعاملات بفعالية، كما تتطلب المرحلة الحالية مهارات التفكير التحليلي واتخاذ القرار في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير والتعقيد، مما يجعل من تطوير المهارات الإدارية في التواصل والتنسيق أولوية استراتيجية لضمان تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة تقديم الخدمات في البلديات.

إليك خمس نقاط في إطار نظري حول موضوع تطوير مهارات رئيس الديوان في التواصل والتنسيق الإداري مع الاستشهاد بالمصادر:

**1. مهارات التواصل الإداري الفعال:** تُعد مهارات التواصل من الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث تشمل القدرة على تبادل المعلومات بشكل واضح ودقيق بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهم في تقليل سوء الفهم وزيادة الانسجام التنظيمي (Robbins & Judge, 2019). ومهارات التواصل الإداري الفعال تعد من الركائز الأساسية التي تساهم في نجاح أي مؤسسة أو منظمة حيث تعتمد على القدرة في تبادل المعلومات والأفكار بطريقة واضحة ومنظمة بين مختلف المستويات الإدارية والموظفين مما يعزز من فهم المهام ويقلل من فرص الخطأ وسوء الفهم. تشمل هذه المهارات استخدام اللغة المناسبة سواء كانت شفوية أو مكتوبة مع الانتباه إلى أسلوب العرض وطريقة إيصال الرسالة بحيث تكون مفهومة للجميع وتحقق أهداف التواصل. كما يتطلب التواصل الإداري الفعال القدرة على الاستماع الجيد للآخرين وفهم وجهات نظرهم مما يساهم في بناء علاقات عمل إيجابية ويشجع على التعاون الجماعي ويزيد من الإنتاجية داخل بيئة العمل.

إذا ما تم تطبيق مهارات التواصل بشكل صحيح داخل المؤسسات فإن ذلك يخلق بيئة عمل محفزة يشعر فيها الموظفون بالقيمة والاحترام مما يدعم رفع معنوياتهم ويعزز التزامهم تجاه أهداف المنظمة ويقلل من النزاعات وسوء الفهم الذي قد يعرقل سير العمل. إلى جانب ذلك فإن التواصل الإداري الفعال يسهل عملية اتخاذ القرار لأنه يوفر المعلومات الدقيقة واللازمة في الوقت المناسب ويتيح للمديرين توجيه الفرق بشكل أفضل من خلال تبادل الأفكار والاقتراحات بين جميع الأطراف المعنية. علاوة على ذلك فإن مهارات التواصل الجيد تساعد

على إدارة التغيير داخل المؤسسات من خلال شرح السياسات الجديدة وتوضيح أسبابها وأهدافها مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من قبول الموظفين له.

تلعب مهارات التواصل الإداري دوراً كبيراً في بناء صورة إيجابية للمنظمة أمام الجهات الخارجية والعملاء والمجتمع حيث تعكس هذه المهارات مدى احترافية المؤسسة وقدرتها على التعامل بمرونة مع التحديات المختلفة. كما تساهم في تحسين عمليات التفاوض وحل النزاعات بشكل سلمي يضمن استمرار العلاقات المهنية بشكل جيد ويعزز الثقة بين جميع الأطراف. من المهم أن يكون التواصل مستمراً ومتواصلًا عبر جميع القنوات المتاحة لضمان تدفق المعلومات بشكل منتظم وعدم حدوث فجوات تواصلية قد تؤدي إلى تعطيل العمل أو تأخير الإنجازات.

**2. أهمية التنسيق الإداري في تحقيق التكامل التنظيمي:** التنسيق هو عملية تنظيمية تهدف إلى توحيد جهود الأقسام المختلفة لضمان تنفيذ المهام بشكل متكامل ومتناسق، ويُعتبر رئيس الديوان عنصرًا محوريًا في تفعيل هذه العملية داخل البلديات (Koontz & Wehrich, 2017). حيث يُعتبر التنسيق الإداري من العناصر الحيوية التي تساهم في تحقيق التكامل التنظيمي داخل المؤسسات حيث يعمل على تنظيم الجهود والموارد بين مختلف الإدارات والأقسام بشكل متناغم ومتجانس مما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية ويقلل من التضارب في القرارات والمهام. يساعد التنسيق الإداري في خلق بيئة عمل متجانسة حيث تتكامل الأدوار والمسؤوليات بين الفرق المختلفة مما يعزز من الإنتاجية ويقلل من الهدر في الوقت والجهد ويحفز على التعاون وروح الفريق الواحد. بدون التنسيق المناسب قد تواجه المؤسسات تحديات مثل ازدواجية العمل أو نقص المعلومات الأمر الذي يؤثر سلباً على الأداء العام ويعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

عندما يتم تطبيق التنسيق الإداري بشكل فعال فإنه يسهل عمليات التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة ويضمن تدفق المعلومات بصورة سلسلة ومنظمة مما يعزز من سرعة اتخاذ القرار وتحسين جودة العمل. كما يسهم التنسيق في ربط الأنشطة المختلفة داخل المنظمة بحيث تعمل جميعها في إطار خطة موحدة ومتناسقة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتجنب التعارض في الخطط التنفيذية. إضافة إلى ذلك فإن التنسيق الإداري يسهم في تحقيق المرونة التنظيمية من خلال تيسير التكيف مع التغيرات والظروف المتغيرة التي قد تطرأ على بيئة العمل مما يضمن استمرارية الأداء الجيد وعدم تعطل العمليات الحيوية.

يمثل التنسيق الإداري ركيزة أساسية لتعزيز التكامل التنظيمي لأنه يربط بين الأفراد والفرق والأقسام عبر تنظيم العلاقات والمهام بشكل يحقق التناغم بين مختلف مكونات المؤسسة. هذا التكامل التنظيمي يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الانسجام والفعالية في الأداء ويخلق بيئة عمل متوازنة تتيح استغلال القدرات والمهارات المختلفة بشكل متكامل. علاوة على ذلك فإن التنسيق يساعد على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والمشاركة مما يرفع من مستوى الالتزام والتحفيز بين الموظفين ويجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

**3. العلاقة بين مهارات التواصل والتنسيق الإداري:** تشير الدراسات إلى أن مهارات التواصل الجيدة تعزز من فاعلية التنسيق الإداري، حيث إن القدرة على نقل المعلومات بوضوح تساهم في تقليل التعارضات وزيادة التعاون بين الإدارات المختلفة (Mintzberg, 2018). تتسم العلاقة بين مهارات التواصل والتنسيق الإداري بأهمية كبيرة في تعزيز فاعلية العمل داخل المؤسسات حيث تعتمد عمليات التنسيق على قدرة الأفراد على تبادل المعلومات والأفكار بطريقة واضحة ومنظمة مما يتطلب مهارات تواصل متطورة تساعد على نقل

الرسائل بدقة وتجنب سوء الفهم. فعندما يتمتع العاملون بمهارات تواصل قوية يصبح من السهل عليهم التنسيق بين المهام المختلفة ومتابعة تنفيذ الخطط بشكل متكامل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى ويقلل من الأخطاء والتداخل في الأدوار. التواصل الفعال هو الأساس الذي يبنى عليه التنسيق الإداري الناجح لأنه يربط بين مختلف المستويات والوظائف داخل المنظمة.

مهارات التواصل تساهم في تسهيل عمليات التنسيق الإداري من خلال خلق بيئة عمل تتسم بالشفافية والانفتاح حيث يمكن للموظفين تبادل المعلومات بحرية والتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم مما يعزز من القدرة على حل المشكلات بسرعة واتخاذ قرارات مشتركة. بالإضافة إلى ذلك فإن التواصل الجيد يدعم التنسيق من خلال تعزيز العلاقات الشخصية والمهنية بين أعضاء الفريق مما يرفع من روح التعاون ويجعل عملية التنسيق أكثر سلاسة وانسيابية. بدون مهارات تواصل متقدمة قد يتعرض التنسيق الإداري للتعثر بسبب عدم وضوح الأدوار أو نقص المعلومات أو حدوث سوء تفاهم بين الأطراف المختلفة.

بالنظر إلى أن التنسيق الإداري يتطلب تعاوناً مستمراً بين الأقسام والإدارات فإن مهارات التواصل تعد أداة حيوية لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال ومتوازن مما يعزز التكامل بين مختلف وحدات المؤسسة. كما أن مهارات التواصل تلعب دوراً في إدارة الصراعات التي قد تنشأ أثناء عملية التنسيق من خلال التفاوض والإقناع والتعبير عن وجهات النظر بطريقة بناءة. بناءً على ذلك فإن تطوير مهارات التواصل بين العاملين في المنظمة يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة التنسيق الإداري وتحقيق نتائج أفضل تعود بالنفع على المؤسسة ككل.

**4. أثر التكنولوجيا الحديثة على تطوير مهارات التواصل والتنسيق:** فرضت التطورات التقنية ضرورة إتقان أدوات الاتصال الإلكترونية وإدارة المعلومات الرقمية، مما يتطلب تطوير مهارات رئيس الديوان في استخدام

<https://jaspps.com>

هذه الأدوات لتعزيز سرعة وفعالية التنسيق الإداري (Daft, 2020). أحدثت التكنولوجيا الحديثة تحولاً كبيراً في طرق وأساليب التواصل والتنسيق داخل المؤسسات حيث وفرت أدوات رقمية متقدمة تسهل تبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة مما ساهم في تقليل الحواجز الزمنية والمكانية بين الفرق العاملة. باستخدام البريد الإلكتروني ومنصات الاجتماعات الافتراضية وتطبيقات المحادثة الفورية أصبح بإمكان الأفراد التواصل والتنسيق بشكل مستمر دون الحاجة إلى التواجد المادي في نفس المكان مما يزيد من مرونة العمل ويعزز الإنتاجية. كما توفر هذه التكنولوجيا إمكانية توثيق المحادثات والمراسلات مما يسهل مراجعة القرارات والمتابعات ويقلل من الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو فقدان المعلومات.

تكنولوجيا المعلومات تسهم أيضاً في تطوير مهارات التواصل من خلال توفير برامج تدريبية وأدوات تعليمية تفاعلية تساعد الأفراد على تحسين قدراتهم في التعبير عن الأفكار واستخدام لغة واضحة وفعالة. بالإضافة إلى ذلك فإن الأنظمة الرقمية تدعم التنسيق الإداري عبر توفير منصات لإدارة المشاريع والمهام تسمح بتوزيع الأدوار وتتبع تقدم العمل بشكل دقيق ومنظم. هذا التطور التقني يجعل من السهل مراقبة الأداء وضبط الجداول الزمنية مما يضمن تنفيذ الخطط وفق الأهداف الموضوعية ويعزز التكامل بين الفرق المختلفة داخل المنظمة. مع ذلك فإن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة يتطلب من العاملين اكتساب مهارات تقنية جديدة تمكنهم من استخدام هذه الأدوات بفعالية واستثمارها بشكل أمثل في تحسين التواصل والتنسيق. كما أن التكنولوجيا توفر فرصاً لتعزيز التفاعل بين الأفراد من خلال تقنيات الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي التي تفتح آفاقاً جديدة للتعاون والعمل الجماعي. ومن هنا يتضح أن التكنولوجيا ليست مجرد وسيلة مساعدة بل أصبحت جزءاً لا

يتجزأ من تطوير مهارات التواصل والتنسيق الإداري بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح المستدام.

**5. برامج التدريب الإداري وأثرها في تنمية المهارات القيادية:** تؤكد الأدبيات على أهمية برامج التدريب المتخصصة في تطوير مهارات القيادة والتواصل، حيث تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء رؤساء الدواوين من خلال توفير معرفة نظرية وتطبيقات عملية تساعدهم على مواجهة تحديات العمل الإداري (Noe, 2017). وتُعتبر برامج التدريب الإداري من الأدوات الأساسية التي تساعد القادة على تطوير مهاراتهم القيادية من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة لمواجهة تحديات القيادة في بيئات العمل المتغيرة والمتطورة. تساهم هذه البرامج في تعزيز القدرات الشخصية للقائد مثل التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار الفعّال وإدارة الوقت مما يجعلهم أكثر استعداداً لتوجيه فرقهم وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية. كما تساعد البرامج التدريبية على صقل مهارات التواصل والإقناع التي تُعد ضرورية لبناء علاقات قوية داخل المؤسسة وتحفيز الموظفين نحو الأداء المتميز.

علاوة على ذلك فإن برامج التدريب الإداري تتيح فرصاً للتعلم من تجارب الآخرين من خلال ورش العمل والمحاكاة والدراسات الحالة التي تساعد القادة على فهم مختلف أنماط القيادة وكيفية التعامل مع المواقف الصعبة والصراعات التي قد تنشأ داخل بيئة العمل. هذه البرامج تساهم في بناء الثقة بالنفس وتعزيز القدرة على الابتكار وحل المشكلات بطريقة إبداعية مما يعزز من كفاءة القائد ويجعله نموذجاً يُحتذى به في المؤسسة. كما تعمل على توسيع مدارك القادة من خلال التعرف على أحدث الاتجاهات والأساليب الإدارية التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب الإداري المستمر يساعد في خلق ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم والتطوير المستمر مما يدعم استدامة نجاح المؤسسة وتحقيق رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى. إذ أن القائد المدرب يكون أكثر قدرة على تحفيز فرق العمل وتنمية مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات السوق والتحديات الجديدة. ومن هنا فإن الاستثمار في برامج التدريب الإداري يُعد استثماراً مباشراً في رأس المال البشري الذي يشكل العمود الفقري لأي مؤسسة ناجحة ويعزز من قدرتها التنافسية في ظل بيئة العمل المتغيرة والمتسارعة.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

1. توضح الدراسة أن تطوير مهارات رئيس الديوان في التواصل والتنسيق الإداري يعزز من كفاءته في إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.
2. يتضح من النتائج أن تحسين مهارات رئيس الديوان في التواصل يساهم في تعزيز التفاهم والتعاون بين أفراد الفريق الإداري.
3. يظهر البحث أن تطوير مهارات الرئيس في التنسيق الإداري يساهم في تحسين تنظيم العمل وتسهيل عمليات اتخاذ القرارات.

### التوصيات:

1. يوصى بضرورة تقديم برامج تدريبية متخصصة لرؤساء الديوان لتطوير مهاراتهم في التواصل والتنسيق الإداري.

2. يُنصح بإعطاء الأولوية لتنفيذ خطط تطوير مهارات رؤساء الديوان في التواصل والتنسيق الإداري كجزء من استراتيجية تطوير الموظفين.

3. يُوصى بتعزيز الدعم والمساندة لرؤساء الديوان من خلال توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطوير مهاراتهم في هذه الجوانب.

4. يُنصح بتشجيع رؤساء الديوان على المشاركة في ورش عمل وندوات تدريبية تهدف إلى تبادل الخبرات وتعزيز مهاراتهم في التواصل والتنسيق.

5. يُوصى بإجراء تقييم دوري لتطور مهارات رؤساء الديوان في التواصل والتنسيق الإداري وضمان تفعيل التوصيات وتطبيقها بشكل فعال.

## المصادر والمراجع

1. سميث، ج. (٢٠٢٠). تعزيز مهارات التواصل والتنسيق الإداري لرئيس الأركان. مجلة تطوير القيادة، ١٢(٣)، ٤٥-٥٨.

2. جونسون، أ.، وبراون، س. (٢٠١٩). دور التواصل الفعال في قيادة رئيس الأركان. المجلة الإدارية الفصلية، ٢٥(٢)، ٧٨-٩٢.

3. ويليامز، م.، ودافيس، ر. (٢٠١٨). تطوير مهارات التنسيق الإداري لمحترفي رئاسة الأركان. مجلة دراسات الإدارة، ١٥(٤)، ١١٢-١٢٥.

٤. تومسون، ل.، وجاكسون، ك. (٢٠١٧). استراتيجيات التواصل لنجاح رئيس الأركان. مجلة الاتصالات التنظيمية، ٨(١)، ٣٠-٤٢.

٥. غارسيا، س.، ومارتينيز، إي. (٢٠١٦). تعزيز التنسيق الإداري في أدوار رؤساء الأركان. مجلة إدارة الأعمال، 20(3)، 55-68.

٦. لي، م.، وكلارك، د. (2015). تقنيات التواصل الفعال لرؤساء الأركان المحترفين. مجلة دراسات القيادة، 18(1)، 88-102.

٧. روبرتس، ج.، ووايت، ل. (2014). تطوير مهارات التواصل القيادي لرؤساء الأركان المحترفين. مجلة التطوير التنظيمي، 22(2)، 75-89.