

## دور الاتصالات الإدارية في المهارات القيادية: دراسة حالة مصنع اسمنت بربر 2024 م

د. صديق عبد الرحمن شعيب صالح<sup>1\*</sup>، د. مختار محمد خليل إبراهيم<sup>2</sup>، د. سيد قطب الصادق إبراهيم عمر<sup>3</sup>،  
د. وفاء حسن محمد الخليفة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قسم إدارة الأعمال، كلية علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة البطانة، السودان

<sup>2,4</sup> قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة كرري، السودان

<sup>3</sup> قسم إدارة الأعمال، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية

\* البريد الإلكتروني (للباحث المرجعي): siddignewsss@gmail.com

### The Role of Administrative Communications in Leadership Skills: A Case Study of The Berber Cement Factory 2024

Dr. Siddig Abdelrahman Shoaib Saleh <sup>1\*</sup>, Dr. Mokhtar Mohammed Khalil Ibrahim <sup>2</sup>,

Dr. Saed Qoutb Elsadig Ebrahim Omer <sup>3</sup>, Dr. Wafa Hassan Mohamed ElKhalifa <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Department of Business Administration, College of Management and Economics, Butana University, Sudan

<sup>2,4</sup> Department of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Karary University, Sudan

<sup>3</sup> Department of Business Administration, Al Jouf University, Kingdom of Saudi Arabia

Received: 02-04-2024; Accepted: 20-06-2024; Published: 17-07-2024

#### الملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة دور الاتصالات الإدارية في المهارات القيادية، حيث تمثلت المشكلة في السؤال الرئيس: ما هو دور الاتصالات الإدارية في تنمية المهارات القيادية؟ كما جاءت الفرضية الرئيسية في أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية والمهارات القيادية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته غرض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج في أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية والمهارات القيادية. كما أوصت الدراسة باتباع طرق وأساليب علمية أثناء عملية الاتصال ليسهل فهمه لكل الفئات المستخدمة.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصالات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الإدارية، المهارات القيادية.

#### Abstract

The study aimed to determine the role of administrative communications in leadership skills. The problem was represented in the main question: What is the role of administrative communications in developing leadership skills? The main hypothesis was that there is a statistically significant relationship between administrative communications and leadership skills. The study followed the descriptive analytical method to suit the purpose of the study

The study reached the most important results that there is a statistically significant relationship between administrative communications and leadership skills. The study also recommended following scientific methods and methods during the communication process to facilitate understanding for all groups used.

**Keywords:** Administrative Communications, Human Skills, Technical Skills, Administrative Skills, Leadership Skills.

تعتبر الاتصالات في أي منظمة هي الرابط بين أجزاء هذه المنظمة، لما تقوم به من مهام ووظائف لتسيير العمل الإداري والفني، فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وطبيعتها عملها، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل سير الإجراءات الإدارية والفنية، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها، كما أنها تعمل على إيجاد التواصل بينهم وبين العالم الخارجي. وتعاظم الاهتمام بموضوع الاتصال وتفعيل دوره، نسبة لارتباطه بصورة مباشرة باستمرار ونجاح المنظمات - كلياً أو جزئياً - باعتبار أن الاتصال يمثل القلب النابض الذي يضخ المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزاء المنظمة، وبين المنظمة والمحيط الذي تعمل فيه. وتمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية كذلك أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يجريها المدير في خلال عمله. وبالجانب الآخر فإن الاتصالات أيضاً تقود إلى ممارسة السلطة في المجال الإداري وتعتبر الوسيلة الأنسب لتوحيد الجهود المختلفة بالتنظيم كما أنها الوسيلة لإحداث التغيير في فلسفة المنظمة وسياساتها. والاتصالات الفعالة تؤدي إلى تفهم الفرد لعمله والتعرف على مشكلات العمل ومعوقاته ودعم مفهوم العلاقات الإنسانية وتنمية روح الفريق في العمل وتقليل الإشاعات في التنظيم وبالجانب الآخر تؤدي إلى تدعيم العلاقة بين المنظمة والمجتمع، ولما كانت تأدية الأدوار القيادية تعتمد بصورة أساسية على توفر المعلومات للقائد حتى يتمكن من اتخاذ القرارات السليمة، فقد كانت الاتصالات أحد أهم الأدوات القيادية التي يستعين بها القائد في أداء مهامه القيادية، باعتبارها الوسيلة التي توفر له المعلومات المطلوبة الأمر الذي يمثل أحد مسببات الرشد في اتخاذ القرارات الإدارية، والتي تعتبر المهمة الأبرز للقادة في المنظمات بصفة عامة. كما تعتبر الاتصالات هي الوسيلة التي يتم عبرها نقل المعلومات من القائد إلى مرؤوسيه في شكل تعليمات وتوجيهات في أجزاء المنظمة المختلفة، فكما هو معلوم فإن وظيفة اتخاذ القرارات هي مهمة الإدارة العليا، بينما تنفيذ هذه القرارات يكون بواسطة الإدارات الوسيطة والدنيا بالمنظمة، الأمر الذي يوجب توفر شبكة اتصالات فعالة بين أقسام المنظمة المختلفة مما يضمن انسياب المعلومات من وإلى قيادة المنظمة.

#### مشكلة الدراسة:

تبرز مشكلة الدراسة في أن بعض القادة لا يتمتعون بالمهارات القيادية المطلوبة بصفة عامة مما ينعكس سلباً على الأداء الإداري ويرجع السبب إلى عدم تفعيل الاتصالات الإدارية بالصورة المطلوبة داخل المصنع. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس:

- ما هو دور الاتصالات الإدارية في المهارات القيادية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر الاتصالات الإدارية في المهارات الإنسانية للقائد؟
- ما هو أثر الاتصالات الإدارية في المهارات الفنية للقائد؟
- ما هو أثر الاتصالات الإدارية في المهارات الإدارية للقائد؟

#### أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي: التعرف على دور الاتصالات الإدارية في المهارات القيادية.

وتتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على العلاقة بين الاتصالات الإدارية والمهارات الإنسانية للقائد.
- دراسة العلاقة بين الاتصالات الإدارية والمهارات الفنية للقائد.
- التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في المهارات الإدارية للقائد.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية والمهارات القيادية.

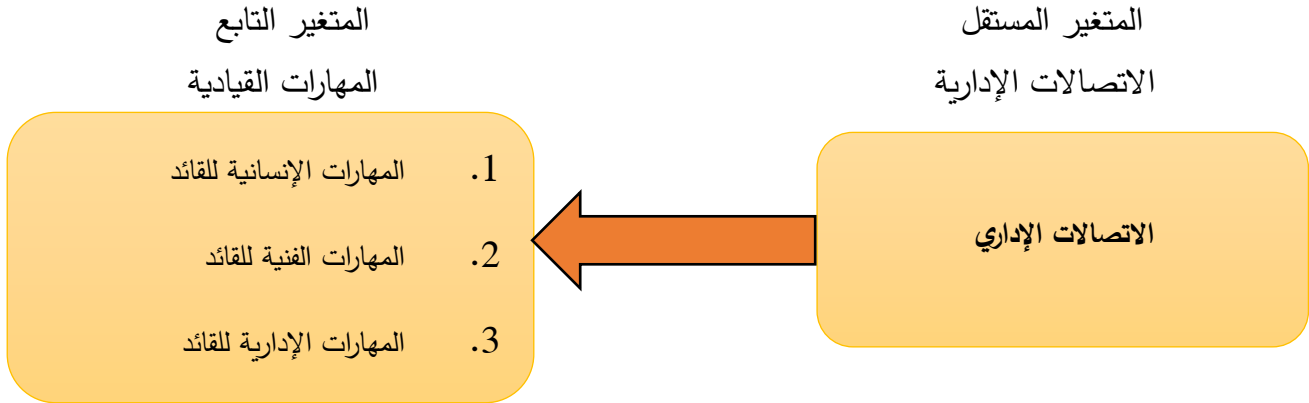
ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1/ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإداري والمهارات الإنسانية للقائد.

2/ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإداري والمهارات الفنية للقائد.

3/ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإداري والمهارات الإدارية للقائد.

نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحثون 2024م.

أهمية الدراسة:

- يساهم البحث في حث القادة على اكتساب مهارات الاتصالات الإدارية.
- كما أن البحث يبين الدور الفاعل للاتصالات الإدارية باعتبارها الأداة التي تساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- تبرز أهمية الاتصالات الإدارية من أنها تمكن القائد من تأدية أعماله بسهولة ودقة ويسر.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لغرض الدراسة.

مصادر جمع البيانات:

- مصادر أولية: الاستبيان
- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والمجلات والإنترنت.

الإطار المفاهيمي للدراسة:

- مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء بين أفراد المنظمة على كافة المستويات، بالطريقة التي يستوعبها ويستفيد منها الجميع ويستكملون بها ما لديهم من نقص في استخدام أفضل وأسرع وسائل التبادل لتحقيق الأهداف للمنظمة بأفضل الطرق الممكنة. (نجم، 2009م).

كما تعرف الاتصالات بأنها عملية تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر يهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر، وتهدف إلى الأخبار والإعلام، وتوضيح وتصحيح المعلومات والأداء. (كنعان، 1998م)

ويعتبر التواصل أحد أهم المهارات الأساسية في فهم التفاعلات والعلاقات البشرية، بل وتعدى الأمر ذلك ليصبح الاتصال علماً قائماً بذاته له تقنياته ومقوماته الخاصة وأساليبه وأشكاله المحددة، ولا يخفى أن عملية اتصال الناس ببعضهم سلوك

فطري وحاجة حيوية تقتضي نزعة التعارف وضرورات العيش وتسيير العمل الإداري على وجه أخص، والاتصال يتضمن التوضيح والعرىف والإقناع وإزالة اللبس وسوء الفهم وإبداء الرغبة في التعاون مع الآخرين. (صديق، 2015م).

#### - أهمية الاتصال:

إن الاتصال هو العملية التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويًا، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها. وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى. ولتوضيح الأهمية نرصد تعريف مبسط للاتصال الفعال بأنه " نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر " كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، ويعد عملية حيوية للمنظمات الحديثة، لأنه مهم للقيادة الفعالة وعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية الأخرى. (الحر، 2003م).

#### - مفهوم المهارات القيادية:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، [حمدي، (2018م)]

وهذه المهارات هي:

#### 1- المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي كما أوردها دودين، (2014م):

- 1- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- 2- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- 3- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- 4- هي أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:
  - 1- القدرة على تحمل المسؤولية.
  - 2- الفهم العميق والشامل للأمور.
  - 3- الحزم.
  - 4- الإيمان بالهدف.

#### 2- المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعتاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف

على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة، (رزق عبد الكريم، 2017م).

### 3- المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويحدد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية، (سكارنة، 2010م).

### 4- المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف (خوام، 2015م)

### الدراسات السابقة:

دراسة رنا (2022م) بعنوان: "واقع الاتصالات الإدارية ودورها بفاعلية القرارات الإدارية في اتحاد تنس كرة القدم من وجهة نظر العاملين فيه"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في تحقيق القرارات الإدارية الفاعلة في اتحاد تنس كرة القدم إذ قامت باستخدام استبانة مختصة بقياس مستويات متغير البحث وتحقيق هدفه، فقد تكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئة الإدارية لاتحاد تنس كرة القدم كذلك الإداريين العاملين في الاتحاد والبالغ عددهم الكلي (18) عضواً، إذ تم استخدام مجتمع الدراسة بأكمله كعينة للدراسة، وكما ذكر سابقاً أنه تم استخدام استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: 1- أنماط الاتصالات (الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية). 2- وسائل الاتصال الإدارية (وسائل الاتصالات المكتوبة، وسائل الاتصال الشفوية، وسائل الاتصال الإلكترونية). 3- مهارات الاتصال الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات). 4- خصائص القرارات الإدارية (توقيت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذ القرار، قبول القرارات من قبل المعنيين). 5- خصائص المعلومات (التوقيت المناسب، الدقة، الشمولية، الوضوح). وبعد جمع الاستبيانات من قبل الباحثة وفريق العمل المساعد والتي تمت الإجابة عليها من قبل عينة البحث تم إجراء المعاملات الإحصائية عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفي النهاية تم التوصيل إلى نتائج أهمها أن للاتصالات الإدارية دور فعال من خلال أنماط ومهاراته في تحقيق القرارات الإدارية الفعالة التي تسيير عمل الاتحاد وتحقيق أهدافه، وبعد أن استنتجت الباحثة عدة استنتاجات من الدراسة الحالية وأوصت كذلك بعدة توصيات أهمها زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين في كل المؤسسات الرياضية والتي من ضمنها الاتحادات والأندية الرياضية للمساهمة في الحصول على المعلومات القيمة وذات خصائص معينة تجعل من القرارات المتخذة فعالة ولها دور كبير في تحقيق أهداف تلك المؤسسات.

دراسة عبد الإله (2022م): بعنوان: "أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية" هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك العاملين لأبعاد الاتصالات الإدارية وجودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، والتعرف على نوع وقوة العلاقة بينهما، وقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي. أما أداة الدراسة

فقد تمثلت في استمارة استقصاء مكونة من (٧٤) فقرة موزعة حسب متغيري الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (411) فرد من العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت. وبعد جمع البيانات وتحليلها. دلت النتائج بأن مستوى إدراك العاملين لأبعاد الاتصالات الإدارية جاء بدرجة متوسطة، في حين جاء مستوى إدراكهم لجودة الأداء المؤسسية بدرجة كبيرة. كما بينت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصالات (تقدير الاتصالات الإدارية - تنفيذ الاتصالات الإدارية - تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية)، والفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي، ووجود ارتباط عكسي قوي ذات دلالة إحصائية بين بعدي الاتصالات الإدارية (تخطيط الاتصالات الإدارية - تطوير الاتصالات الإدارية) والفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي، كما نجحت أبعاد الاتصالات الإدارية في تفسير التغيرات في متغيرات جودة الأداء المؤسسي أي كل من الفلسفة والرسالة والأهداف، والحكم والإدارة، ونطاق الوزارة، والموارد الخدمائية والمؤسسية.

دراسة أريج (2022م) بعنوان: " دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز "

هدفت الدراسة التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين، والكشف عن متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، لملائمته لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في الجامعة، والبالغ عددهم (79) قائدًا وقائدة، واعتمدت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة، وأسفرت نتائج الدراسة أن هناك دورًا لإدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وجاء بعد المهارات الفنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50)، يليها في المرتبة الثانية بعد المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.49)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد المهارات الفكرية (الإدارية) بمتوسط حسابي (3.43)، وجاءت أبرز متطلبات تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين إجراء استطلاع لرضى منسوبي الجامعة (أعضاء هيئة التدريس - الموظفين). حول كفاءة المهارات القيادية لدى القادة الإداريين، وتفعيل سياسة الباب المفتوح. وسماع صوت القادة الإداريين ومقترحاتهم التطويرية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: توفير الدعم المالي لإدارة الموارد البشرية بالجامعة للعمل على تطوير البرامج التدريبية، ووضع خطة تدريبية سنوية لإعداد المرشحين للعمل القيادي تُبنى وفق الاحتياجات التدريبية، ونشر ثقافة استثمار رأس المال البشري.

دراسة مجد (2020م) بعنوان: " أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات: إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية "

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة الاتصالات الإدارية في المؤسسات الصحفية الأردنية في إدارة الأزمات من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين من فئة الإداريين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المؤسسات الصحفية الأردنية المصدرة للصحف اليومية وعددها (7)، حيث بلغ عددهم (637) موظفاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة. وتبين أن العينة الممثلة للمجتمع هي (240) موظف. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تطوير استبانة مكونة من (75) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم استرداد (209) استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) مجتمعة وكل على حدة في المؤسسات الصحفية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة

(اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحفية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الصحفية الأردنية، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة ظل وجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً في المؤسسات الصحفية الأردنية. وأوصت الدراسة عدة توصيات أبرزها أن تحرص الإدارة العليا على تقديم الحوافز (المادية أو المعنوية) للموظفين الذين ساهموا في التطبيق الفعال لخطة الاتصالات الموضوعية، والتأكيد على توفير وسائل اتصالات متنوعة وحديثة بشكل مستمر لتبادل المعلومات بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية على أن لا تتجاوز تكلفة ذلك النتائج المتوقعة منها، وتوفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق خطة الاتصالات، والعمل على وضع سيناريوهات جاهزة للاستعداد لحدوث أي أزمة تواجهها المؤسسة الصحفية، بالإضافة إلى ضرورة أن تستفيد الإدارة العليا من تجاربها السابقة لتوليد المعرفة التي تقيد الموظفين خاصة عند التعامل مع الأزمات.

دراسة لمياء (2019م) بعنوان: " تنمية المهارات القيادية للشباب الجامعي من خلال المشاركة في الأنشطة الطلابية المعنية بالعمل التطوعي - دراسة تطبيقية على الشباب المشارك في النشاط الطلابي "

يهدف البحث الي دراسة مدي تنمية المهارات القيادية للشباب من خلال المشاركة في الأنشطة الطلابية المعنية بالعمل التطوعي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من 148 طالب وطالبة من الشباب الجامعي من المشاركين في النشاط الطلابي المعني بالعمل التطوعي مويك MOIC. وطبق عليهم استمارة البيانات العامة والمشاركة في النشاط الطلابي المعني بالعمل التطوعي MOIC. واستبيان مشاركة الشباب الجامعي في النشاط الطلابي المعني بالعمل التطوع. ومقياس المهارات القيادية لدي الشباب الجامعي. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى 0,01 بين الدرجة الكلية لاستبيان مشاركة الشباب الجامعي في النشاط الطلابي المعني بالعمل التطوعي ومجموع مقياس المهارات القيادية لدي الشباب ومحاورة عند مستوي 0,01، كما أسفرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01 في إجمالي استبيان المشاركة في النشاط الطلابي المعني بالعمل التطوعي وفي محور معوقات المشاركة عند مستوي 0.01 لصالح الذكور، وفي إجمالي استبيان المشاركة وفي محور دوافع المشاركة عند مستوي 0.01 لصالح الشباب من الحضر، كذلك أسفرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوي دلالة 0.01 في إجمالي مقياس المهارات القيادية وفي محور مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات ومحور مهارات الإدارة لدي الشباب الجامعي عينة البحث وفقاً للجنس لصالح الذكور، وعند مستوي 0.01 في محور مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وفقاً لمنطقة السكن لصالح الحضر، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 في محور مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وفقاً لنوع الدراسة لصالح الدراسة العملية. وأخيراً أسفرت النتائج عن أن الجنس ثم المصروف الشهري كانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً علي المتغير التابع المشاركة في النشاط الطلابي المعني بالعمل التطوعي، وان مدة المشاركة كانت أكثر المتغيرات المستقلة للشباب عينة البحث تفسيراً لنسبة التباين في المتغير التابع (المهارات القيادية)، يليه شغل المناصب القيادية يليه العمر.

دراسة الشهري (2005): بعنوان: "تقنية الاتصالات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منتسبي الأمن الجنائي، ودور تقنيات الاتصالات المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومعوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الأمن الجنائي. وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منتسبي

الأمن الجنائي. كما توصلت الدراسة الى أن تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبيه، وذلك من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادات بتطورات المشكلات الأمنية والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.

دراسة المنجي، (2003): بعنوان: "الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية" هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة ما بين كل من (خصائص التنظيم الإداري، وضوح الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، أساليب الاتصال، الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية)، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أنه ثمة علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص التنظيم الإداري وفعالية الاتصالات الإدارية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وفاعلية الاتصالات الإدارية.

#### الدراسة الميدانية:

لخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاه مفردات مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة وذلك باستخدام برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً وهو اختصار ل (Statistical Package for Social Science) والتي تعني بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ومن ثم تحليلها من خلال مجموعه من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تم استخدام أدوات إحصائية مثل:

#### الصدق والثبات:

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هنالك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح إي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات ومن ثم عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

جدول (1) قيمة معامل الصدق الثبات.

معامل الثبات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ معامل
معامل الثبات	45	0.96
معامل الصدق	45	0.98

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات المسح الميداني 2024 م.

يوضح الجدول رقم (1) نتائج طريقة الاتساق الداخلي لقياس معامل الثبات لأداة الدراسة الاستبيان ويتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.96 وهي قيمة عالية جداً تدل على أن الاستبانة المصممة بواسطة الباحث إذا طبقت على فرد أو على مجموعة من الأفراد عدة مرات فإنها ستعطي نفس النتائج أو التقديرات، وبالتالي فإن استبانة الدراسة يمكن وصفها بأنها ثابتة. كما يشير الجدول رقم (1) إلى أن قيمة معامل الصدق الذاتي بلغت 0.98 وهي قيمة عالية جداً، تدل على أن الاستبانة المصممة بواسطة الباحث أثبتت صدقها في قياس ما وضعت لقياسه، أي أنها صالحة لقياس الجانب المقصود ولا تقيس جانباً سواه.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال لعبارات الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والمهارات الإنسانية للقائد.



جدول (2).

الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
هنالك مرونة في التعامل من المدير مع مرؤوسيه.	894.	.704	25.114	.000
يتم تنفيذ توجيهات المدير من قبل المرؤوسين.	4.17	.498	34.384	.000
تواصل المدير مع مرؤوسيه بالمصنع فعال.	4.10	.621	26.806	.000
يساعد الاتصال بالمصنع على الانسجام من المدير مع مرؤوسيه.	4.20	.718	22.302	.000
تحسن الاتصالات العلاقة بين المدير مع التنظيمات الرسمية.	4.13	.720	21.354	.000
تؤدي الاتصالات الى قدرة المدير على استيعاب رسائل المرؤوسين.	4.13	.720	21.354	.000
يساعد الاتصال المدير على قدرة الإقناع.	4.10	.621	26.806	.000
الدرجة الكلية	4.25	635.	25.445	.000

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات المسح الميداني 2024 م.

يتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي يساوي (4.25)، وقيمة الاختبار (25.445)، وقيمة (sig) تساوي (0.635)، نجد الفرضية دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $a=0.05$ ، يستنتج الباحث أن هنالك موافقة من قبل مفردات عينه الدراسة على فقرات هذه الفرضية.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال لعبارات الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والمهارات الفنية للقائد.

جدول (3).

الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
الاتصالات تساعد المدير على مواجهه ضغوط العمل	4.87	.522	33.429	.000
تسهل الاتصالات على المدير عملية صنع القرار	4.80	.811	18.172	.000
تساعد الاتصالات الإدارية على مواجهه المتغيرات	4.40	.718	21.187	.000

.000	16.010	.880	3.80	تساعد الاتصالات الإدارية في معالجة الصراعات التنظيمية
.000	20.745	.756	4.10	تيسر الاتصالات عملية تفويض السلطة
.000	33.429	.522	4.07	تساعد الاتصالات الإدارية على تأهيل الكوادر
.000	26.806	.756	4.10	تساهم الاتصالات الإدارية في بناء الخطط التنظيمية
	18.172	.911	3.90	تيسر الاتصالات الإدارية عملية المزج بين الأهداف التنظيمية مع الأهداف الشخصية للعاملين
.000.	22.368	690.	4.25	الدرجة الكلية

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات المسح الميداني 2024م.

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي يساوي (4.25)، وقيمة الاختبار (22.368)، وقيمة (sig) تساوي (0.690)، نجد الفرضية دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، يستنتج الباحث أن هنالك موافقة من قبل مفردات عينه الدراسة على فقرات هذه الفرضية.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال لعبارات الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والمهارات الإدارية للقائد.

#### جدول (4).

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الموضوع
.000	20.745	.756	4.37	يساعد الاتصالات الإدارية المدير على إدارة الوقت
.000	18.276	.815	4.23	تعين الاتصالات الإدارية على الرشد في عملية اتخاذ القرار
.000	20.346	.756	4.10	يساهم الاتصال الإداري في إيجاد حلول للمشكلات الإدارية
.000	19.703	.715	4.13	يساعد الاتصال الإداري في إدارة الموارد بصورة أفضل
.000	18.276	.815	4.23	يساهم الاتصال الإداري في إحداث التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
.000	18.172	.811	3.93	يساعد الاتصال الإداري على تطبيق اللوائح.

.000	21.354	.720	3.80	يساهم الاتصال الإداري في نقل الخبرات للمرؤوسين
	20.346	.756	4.10	يساعد الاتصال الإداري المدير على تحقيق الأهداف من خلال الآخرين
.000.	19.652	768.	4.11	الدرجة الكلية

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات المسح الميداني 2024 م.

ينضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي يساوي (4.11)، وقيمة الاختبار (19.652)، وقيمة (sig) تساوي (0.768)، نجد الفرضية دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $a=0.05$ ، يستنتج الباحث أن هناك موافقة من قبل مفردات عينه الدراسة على فقرات هذه الفرضية.

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الاتصالات الإدارية والمهارات الإنسانية للقائد.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الاتصالات الإدارية والمهارات الفنية للقائد.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الاتصالات الإدارية والمهارات الإدارية للقائد.
4. هنالك مرونة في التعامل بين المدير ومرؤوسيه.
5. يتم تنفيذ توجيهات المدير من قبل المرؤوسين.
6. ساعدت الاتصالات الإدارية المدير على مواجهه ضغوط العمل.
7. سهلت الاتصالات الإدارية على المدير عملية صنع القرار.
8. ساهمت الاتصالات الإدارية في إحداث التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
9. ساعدت الاتصالات الإدارية في إدارة الموارد بصورة أفضل.

#### ثانياً: التوصيات

1. استخدام العبارات الواضحة مع المستخدمين للاستفادة من المعلومات أثناء عملية الاتصال.
2. إتباع طرق وأساليب عملية أثناء عملية الاتصال ليسهل فهمه لكل الفئات المستخدمة.
3. أن يدرّب المدربين المرؤوسين على تحسين عملية الاتصال الإداري.
4. تقييم دوري لعملية الاتصالات الإدارية بالمصنع.
5. الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحسين عملية الاتصال بين المدير والمرؤوسين.

### المراجع:

#### أولاً: الكتب

1. احمد نجم، مبادئ علم الإدارة العامة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2009.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطور والتنظيمي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2014 م.
3. زكي مكي إسماعيل، نظرية التنظيم، منشورات جامعة السودان المفتوحة، 2008م.
4. سكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1. 2010 م.
5. عبد العزيز الحر، القيادة التربوية، ج1، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج العربي، 2003.

6. محمود صديق، مهارات الاتصال - النظرية والتطبيق دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015.
7. نجيه حمدي، مهارات القيادة وتحليل سلوك الأفراد، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الثانية، ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2018م.
8. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، القاهرة، 1998.

#### ثانياً: المجالات والدوريات العلمية

1. أريج بنت محمد بن عبد العزيز، (2022 م) دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، (القاهرة: مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، المجلد 46، العدد 3).
2. رزق، الشيخ خليل همام رزق عبد الكريم، (2017م)، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة).
3. رنا تركي ناجي، (2022) دراسة واقع الاتصالات الإدارية ودورها بفاعلية القرارات الإدارية في اتحاد تنس كرة القدم من وجهة نظر العاملين فيه، (ابوظبي: المجلة الأوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة، الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة، العدد 37).
4. زياد خوام محمود، (2015م)، المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 86.
5. الشهري، علي حسن (2005)، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
6. عبد الإله عتيق محمد الرشدي، (2022 م) أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية، (القاهرة: المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات - كلية التجارة، المجلد 13).
7. لمياء محمد الامبابي، (2019)، تنمية المهارات القيادية للشباب الجامعي من خلال المشاركة في الأنشطة الطلابية المعنية بالعمل التطوعي (دراسة تطبيقية على الشباب المشارك في النشاط الطلابي مويك (MOIC)، القاهرة: المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، جامعة المنوفية، المجلد 6، العدد الثامن عشر، 2019م).
8. مجد مروان عبد الرحيم العمدة، (2020م)، أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات: إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية، (عمان: مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، العدد 44).
9. المنجي، زهراء سيف، (2003)، الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير، سلطنة عمان.