

تأثير مهارات التواصل على مهارات حل المشكلات الإدارية بالتطبيق في جامعة جدة المملكة العربية
السعودية

اسم الطالبة

طيف حسن محمد حسين

2021205526

مشروع تخرج 2

1 كلية الإدارة

جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث
2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

اشكر الله أولا وأخيرا الذي وفقني في هذا البحث واعانني عليه فله الحمد والشكر
والثناء والحسن

لك مني كل التقدير والشكر والعرفان بعدد قطرات عائلتي وكل من دعمني
الأستاذة الفاضلة الدكتورة منى مصطفى:

أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان على جهود كالجسارة والمبذولة خلال هذه الفترة
كأستاذة لنا، لقد كنت مصدر الهام وتشجيع لنا بلا حدود وتقديم الدعم اللازم لتحقيق
أقصى امكانياتنا

الاهداء

الى كل من شجعني على المثابرة طول عمري، الى الرجل الأبرز في
حياتي ابي الى من بسها اعلو، وعليها ارتكز الى القلب المعطاء
والدتي العزيزة
الى اسرتي أصدقائي وزملائي
الى كل من ساهم ولو بحرف في حياة الجامعة الى كل هؤلاء اهدي
هذا العمل الذي اسأل الله تعالى ان يتقبل خاتما

الاهداء	2
قائمة الاشكال:.....	6
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	7
1.1 المقدمة:.....	8
1.2 مشكلة البحث:.....	10
1.2.1 الفجوات النظرية:.....	10
1.2.2 الفجوات التطبيقية:.....	10
1.3 أهمية البحث:.....	11
1.3.1 الأهمية النظرية:.....	11
1.3.2 الأهمية التطبيقية:.....	11
1.4 أسئلة البحث:.....	12
1.5 اهداف البحث:.....	12
1.6 فرضيات البحث:.....	12
1.7 نموذج البحث:.....	13
1.8 منهجية البحث:.....	14
1.9 الدراسة الميدانية:.....	14
1.10 مخطط البحث:.....	15
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	16
2.1 المقدمة:.....	17
2.2 المتغير الأول: مهارات التواصل.....	19
2.3 المتغير الثاني: حل المشكلات الإدارية.....	20
2.4 العلاقة بين مهارات الاتصال وحل المشكلات الإدارية:.....	22
2.5 الخاتمة:.....	23
3 الفصل الثالث: منهجية البحث.....	Error! Bookmark not defined.
3.1 المقدمة:.....	25
3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	26
3.2.1 مهارات التواصل (المتغير المستقل).....	26
3.2.2 حل المشكلات الإدارية (المتغير التابع).....	26
3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات:.....	27
3.4,1 مجتمع الدراسة:.....	28
3.4,2 طرق وتقنيات اخذ العينة:.....	28
3,5 طريقة جمع البيانات:.....	28
3,5,1 المتغير المستقل (مهارات التواصل).....	28
3,5,2 المتغير التابع (حل المشكلات الإدارية).....	28

3,6 أنواع البيانات:	29
3,6,1 البيانات الأولية:	29
3,6,2 البيانات الثانوية:	29
3,7 طرق وأساليب تحليل البيانات:	29
3,8 الخاتمة:	30
الفصل الرابع: التحليل الاحصائي	31
4.1 التمهيد:	32
4.2 خصائص عينة الدراسة:	32
4,3 قياس الصدق والثبات لاداة الدراسة:	36
4,4 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:	36
4,5 ثبات أداة الدراسة:	38
404:	38
601:	38
7:	38
الاصغاء الفعال:	38
مهارات التواصل:	38
4,6 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:	39
4,6 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:	41
المراجع:	50
الملاحق:	53
الاستبيان:	54
	57

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث (طيف حسن 2024)	13
2	منهجية البحث (طيف حسن 2024)	14
3	مخطط البحث (طيف حسن 2024)	16
4	جدول لأبعاد مهارات التواصل (العطار، نجوى 2021)	20
5	رسم بياني لطريقة حل المشكلات (زاهدة خلاب 2024)	22
6	استبيان لمهارات التواصل	34-35-36
7	استبيان لحل المشكلات الإدارية	37-38

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

مهارات الاتصال يقصد بها تلك القدرات التي تستخدم في العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها، ولتحديد هذا المفهوم لابد من الوقوف على عملية تطور الاتصال لدى الإنسان ذهب بعض المتخصصين في الاتصال الإنساني إلى أن التطور الإنساني على التنظيم يرجع لمدى قدرات الإنسان في تطوير مهارات الاتصال لدى الإنسان في عملية الاتصال.(Al Manhal, 2016).

يُعد الاتصال وسيلة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمات في تحقيق أهدافها، إذ أن جميع العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل ضمان تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم، والاتصال هو الوسيلة الاجتماعية التي يحقق الأفراد من خلالها سبل التفاهم والتفاعل البناء فيما بينهم، وبما أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة فإنها لا تستطيع أن تنجز أهدافها بكفاءة وفاعلية إلا عبر سلسلة من التفاعلات الاجتماعية المستمرة من خلال الاتصالات المختلفة بين الأفراد العاملين، وعملية الاتصال القائمة بين الأفراد تؤدي لنقل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر والأحاسيس بين الأفراد والجماعات، كما أن كفاءة عملية الاتصال تعتمد أساساً على العديد من العوامل من أجل ضمان نجاحها مثل طبيعة العمل، دور الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والوسائل المستخدمة في تنسيق الجهود، كما أن الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تماسك الجماعة سواء الرسمية أو غير الرسمية.(تغريد محمد سعد، 2019)

يشير أدبيات الإدارة إلى أن التعليم الجامعي لا يستطيع أن يحقق أهدافه ووظائفه ما لم تكن على رأس أولوياته إدارة علمية متطورة راسخة ذات رؤية واضحة بدايةً من رئيس الجامعة ومروراً بكل مستويات الهيكل التنظيمي بالجامعة ولكي ينجح هذه الإدارة في أداء مهامها ووظائفها المختلفة لا بد أن تقوم على اتصال فعال والذي يعد بمثابة العصب الرئيسي للعملية الإدارية في أي مؤسسة، حيث أنه الكيان الذي يستند على منظومة علاقات واتصالات تشكل بناءً متكاملًا يتضمن تحديد من يعمل وماذا يعمل ولماذا يعمل وكيف ومتى وأين ومع من يعمل. حيث أن عملية الإدارة بما فيها من تنسيق للجهود، وتنظيم للمعلومات، واتخاذ للقرارات، ورقابة على إنتاجية العمل لا تعطى ثمارها أو تحقق أهدافها ما لم يكن فيها نظام فاعل للاتصال يساعدها في الوصول إلى ما تصبو إليه، فبدون الاتصالات الفعالة لا يمكن لأي مؤسسة تعليمية ومنها الجامعة أن تنجح في تنفيذ خططها الاستراتيجية حتى لو كانت تلك الخطط محكمة ومتميزة، حيث أن عملية الإدارة بما فيها من تنسيق للجهود، وتنظيم للمعلومات، واتخاذ للقرارات، ورقابة على إنتاجية العمل لا تعطى ثمارها أو تحقق أهدافها ما لم يكن فيها نظام فاعل للاتصال يساعدها في الوصول إلى ما تصبو إليه، فبدون الاتصالات الفعالة لا يمكن لأي مؤسسة تعليمية ومنها الجامعة أن تنجح في تنفيذ خططها الاستراتيجية حتى لو كانت تلك الخطط محكمة ومتميزة. (محمد وسيم محمود وآخرون 2014)

تعتبر مهارات الاتصال الإداري أحد أهم العناصر الأساسية التي يجب أن يتقنها الموظفون في المؤسسة لتربوية،

فهي تسهم في بناء عائلات موثوقة ومتينة بين الإدارة وأعضاء الفريق، وتعزز التفاهم والتعاون والتواصل الجيد بين جميع أطراف. بفضل مهارات الاتصال الإداري القوية، يمكن للمؤسسة تنظيم العمل بفاعلية وتحقيق الأهداف بنجاح (طالبي & شوقي، 2023)

المشكلة التي يتناولها هذا البحث هي ضعف مهارات التواصل الإداري التي تؤدي إلى ضعف قدرات الموظفين في تفسير أفكارهم التي تساهم في نجاح أو فشل المشروع ومن خلال استكشاف الأسباب الكامنة وراء المشكلات الإدارية يمكننا تحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين من المخاطر وتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من المخاطر

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أهم معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أهم المعوقات الإدارية التي تؤثر على الأداء هي تأخر وصول الأوامر والتعليمات من القيادة العليا إلى المرؤوسين، وأهم المعوقات الشخصية التي تؤثر على الأداء هي تباين المستوى الثقافي والإدراك لدى العاملين، أما أهم الوسائل التي تتبعها الإدارة للتغلب على معوقات الاتصال الإداري فتتمثل في إلحاق العاملين بالمديرية بدورات تدريبية (حمزة بن خالد، 2020) تواجهه الجامعة الكثير من المشكلات الناجمة من تفاعل الأفراد العاملين بها حيث هذا الفاعل قد يولد اختلاف في الآراء والذي يؤدي إلى حدوث الصراعات فيما بينهم ومنهم أعضاء هيئة التدريس الذين يقعون فريسة لهذا الصراع حيث أكدت العديد من الدراسات على وجود صراع بين هيئة التدريس (مرسى، هبه محمد عطية 2022)

حظي الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية بأهمية بالغة ما دفع العلماء والباحثين إلى مزيد من الاهتمام به، كونه العصب المحرك لها الذي يتوقف عليه نجاح أي مؤسسة مهما كان طابعها الذي تقوم عليه في تحقيق تكامل وانسجام بين مختلف ف الوحدات الإدارية لتحقيق أهدافها وقراراتها بواسطة الجهود الجماعية المبذولة وتسهيل المهام داخلها بالمعايير المطلوبة، ولا بد من استمرار حركة الاتصال بين أفرادها لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الأنشطة المختلفة، لكن قد تتخلل هذه العملية بعض العوائق التي تحول دون سيرها بشكل فعال، فكان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على مختلف العوائق والعقبات التي تعترض العمليات الاتصالية والتي تحد من فعالية الاتصال داخل المؤسسة مع محاولة معالجتها أو التقليل منها مع إبراز أهمية الاتصال التنظيمي في نجاح فعالية الاتصال في المؤسسة الجامعية (المرسى & هبه محمد عطية 2022)

والاتصال هو الوسيلة الاجتماعية التي يحقق الأفراد من خلالها سبل التفاهم والتفاعل البناء فيما بينهم، وبما أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة فإنها لا تستطيع أن تنجز أهدافها بكفاءة وفاعلية إلا عبر سلسلة من التفاعلات الاجتماعية المستمرة من خلال الاتصالات المختلفة بين الأفراد العاملين، وعملية الاتصال القائمة بين الأفراد تؤدي لنقل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر والأحاسيس بين الأفراد والجماعات، كما أن كفاءة عملية الاتصال تعتمد أساساً على العديد من العوامل من أجل ضمان نجاحها مثل طبيعة العمل، دور الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والوسائل المستخدمة في تنسيق الجهود، كما أن الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تماسك الجماعة سواء الرسمية أو غير الرسمية (جارش 2021)

ويعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا - رؤساء أم مرؤوسين- داخل المنظمة أو خارجها. ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت قسطاً كبيراً من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب (تغريد محمد سعد، 2019)

1.2 مشكلة البحث:

تعد مهارات التواصل من العوامل الأساسية التي تؤثر على كفاءة وفعالية الإدارة في المؤسسات. إذ يتوقف نجاح القادة الإداريين في حل المشكلات الإدارية المعقدة على قدرتهم على التواصل الفعال مع فرق العمل وأصحاب المصلحة. رغم أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعي التواصل وحل المشكلات بشكل منفصل، إلا أن الربط بين تأثير مهارات التواصل ومهارات حل المشكلات الإدارية لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث

1.2.1 الفجوات النظرية:

تمثل الفجوات النظرية في نقص الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين مهارات التواصل وحل المشكلات الإدارية. على الرغم من وجود العديد من الأبحاث التي تتناول كل عنصر على حدة، إلا أن الربط بينهما وتحديد الآليات التي تجعل التواصل الفعال أداة لتحسين حل المشكلات الإدارية لا يزال يحتاج إلى مزيد من الاستكشاف والتحليل العميق.

قلة الدراسات المترابطة: معظم الأبحاث تناولت مهارات التواصل وحل المشكلات كموضوعات منفصلة، ولم تُعنى بما يكفي بالعلاقة بينهما

نقص النموذج النظري المتكامل: لا يوجد نموذج نظري شامل يوضح كيفية تأثير مهارات التواصل بشكل مباشر على مهارات التواصل بشكل مباشر على مهارات حل المشكلات الإدارية
غياب الأطر النظرية المتكاملة التي تربط بين مهارات التواصل وحل المشكلات الإدارية.

1.2.2 الفجوات التطبيقية:

نقص الأدلة العملية: هناك حاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية التي تختبر تأثير مهارات التواصل على الأداء الإداري في مواقف حقيقية.

تباين السياقات: معظم الأبحاث التي تمت كانت في سياقات محددة ولم تُعمم النتائج على أنواع مختلفة من المؤسسات أو الصناعات.

3. التدريب والتطوير: قلة الدراسات التي تقترح برامج تدريبية فعّالة لتطوير مهارات التواصل بهدف تحسين مهارات حل المشكلات لدى الإداريين.

قصور في تبني استراتيجيات تواصل فعّالة تعزز من قدرات حل المشكلات في السياقات الإدارية المتنوعة
تحسين الأداء الإداري: من خلال تطبيق نتائج البحث، يمكن للإدارات تطوير استراتيجيات تواصل فعّالة تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري وزيادة الكفاءة في تحقيق الأهداف التنظيمية

تقليل النزاعات وحلها بشكل فعال: يعزز التواصل الفعال القدرة على حل النزاعات بطرق بناءة وسريعة، مما يقلل من الوقت والجهد المهدورين في الصراعات الداخلية

تعزيز التعاون والعمل الجماعي: يساعد البحث على تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات التواصل بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين التعاون بين أعضاء الفريق وزيادة الإنتاجية

تتناول هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي:

سؤال لبحث الرئيسي "ما تأثير مهارات التواصل على مهارات حل المشكلات الإدارية في التطبيق في جامعة جدة؟

1.3 أهمية البحث:

يعد البحث في تأثير مهارات التواصل على مهارات حل المشكلات الإدارية ذا أهمية كبيرة في سياق التطوير الإداري وتحسين الأداء التنظيمي. في عصر تتسارع فيه التغيرات والتحديات، تبرز الحاجة الملحة إلى تعزيز مهارات التواصل كوسيلة فعالة لتمكين الإداريين من التعامل مع المشكلات بطرق مبتكرة وفعالة.

1.3.1 الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية في هذا البحث في إسهامه في تطوير الإطار النظري لمهارات التواصل. يتيح البحث فهماً أعمق لكيفية تأثير هذه المهارات على ديناميكيات العمل الجماعي وحل النزاعات.

إثراء الأدبيات الأكاديمية: يسهم البحث في ملء الفراغ الموجود في الأدبيات الأكاديمية حول تأثير مهارات التواصل على حل المشكلات الإدارية، مما يساعد الباحثين والممارسين على الاستفادة من نتائج البحث في دراساتهم المستقبلية.

تطوير نظريات الإدارة: من خلال تحليل تأثير مهارات التواصل، يمكن تطوير نظريات جديدة في مجال الإدارة تركز على الأبعاد الإنسانية والتواصلية للإدارة الفعالة.

فهم العلاقة بين التواصل والأداء: يسهم البحث في تحديد العلاقة بين مهارات التواصل والأداء الإداري، مما يتيح للإدارات فهم كيف يمكن لمهارات التواصل الفعالة أن تحسن الأداء وتقلل من النزاعات.

تقديم نماذج تحليلية: يمكن للبحث أن يقدم نماذج تحليلية تساعد في تفسير كيفية تأثير مهارات التواصل على حل المشكلات، مما يوفر أدوات تحليلية يمكن استخدامها في دراسات وأبحاث أخرى.

1.3.2 الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية للبحث في عدة جوانب رئيسية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على بيئات العمل والإدارة:

تحسين الأداء الإداري: من خلال تطبيق نتائج البحث، يمكن للإدارات تطوير استراتيجيات تواصل فعالة . تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري وزيادة الكفاءة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

تقليل النزاعات وحلها بشكل فعال: يعزز التواصل الفعال القدرة على حل النزاعات بطرق بناءة وسريعة، مما يقلل من الوقت والجهد المهدورين في الصراعات الداخلية.

تعزيز التعاون والعمل الجماعي: يساعد البحث على تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات التواصل بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين التعاون بين أعضاء الفريق وزيادة الإنتاجية.

1.4 أسئلة البحث:

- سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر التواصل الفعال في حل المشكلات الإدارية؟
- السؤال الفرعي 1: كيف يؤثر التواصل الفعال على تحديد جذور المشكلات الإدارية؟
- السؤال الفرعي 2: ما هو دور التواصل الفعال في تحسين التعاون بين أعضاء الفريق الإداري؟
- السؤال الفرعي 3: كيف يمكن للتواصل الفعال أن يقلل من سوء الفهم والنزاعات في بيئة العمل؟
- السؤال الفرعي 4: ما العلاقة بين مهارات التواصل الفعال وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية؟

1.5 اهداف البحث:

- الهدف الرئيسي: تحديد دور التواصل الفعال في فهم جذور المشكلات الإدارية؟
- هدف الفرعي 1: تحليل تأثير التواصل بين أعضاء الفريق على جودة الحلول الإدارية؟
- هدف الفرعي 2: استكشاف دور القادة في تعزيز التواصل لتحسين حل المشكلات؟
- هدف الفرعي 3: تقييم تأثير التواصل مع الأطراف الخارجية على حل المشكلات الإدارية؟
- هدف الفرعي 4: تقديم توصيات لتحسين مهارات التواصل في بيئة العمل؟

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الأساسية H1: هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التواصل الفعال وتقليل زمن حل المشكلات الإدارية)

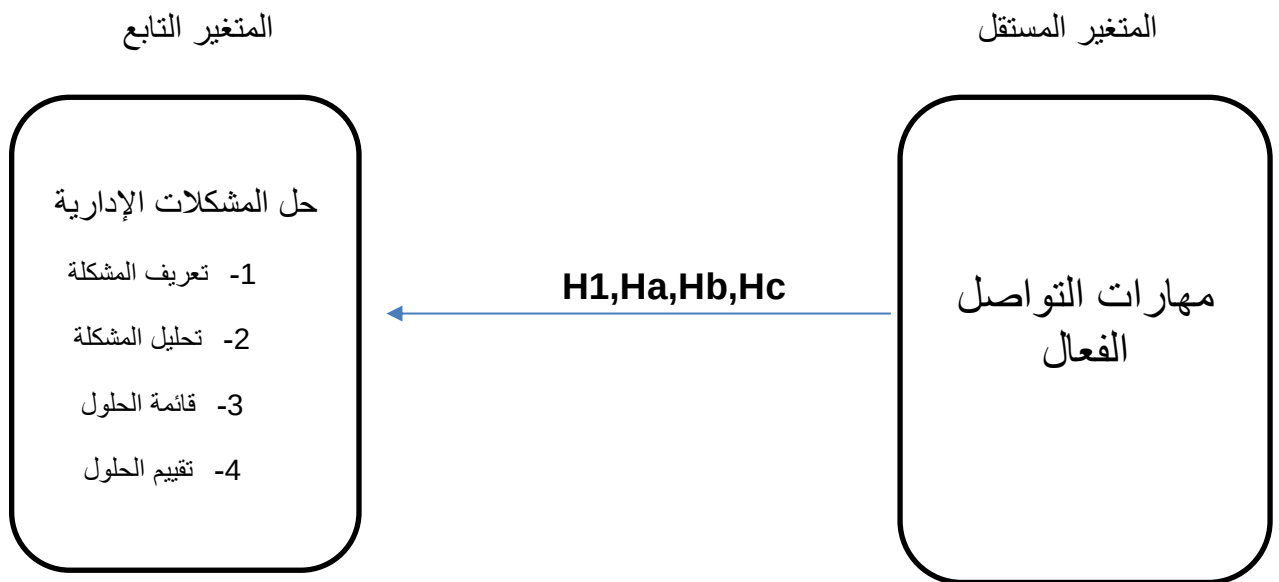
الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التواصل الفعال ورضا الموظفين عن قرارات الإدارة

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية سلبية بين ضعف التواصل وزيادة عدد المشكلات الإدارية المتكررة

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين التواصل الفعال وتحسين جودة القرارات الإدارية

1.7 نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل 1: تم تصميمها بواسطة الباحث

1.8 منهجية البحث:

فلسفة البحث: التفسيرية
منهج البحث: الاستقرائي
استراتيجية البحث: دراسة حالة
نوع البحث: نوعي
الأفق الزمني: الطولي
التقنيات والإجراءات: المقابلات

1.9 الدراسة الميدانية:

جامعة جدة هي جامعة حكومية سعودية تأسست عام 2014، وتسعى إلى تقديم تعليم عالي الجودة والمساهمة في البحث العلمي بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

تميز الجامعة ببنية تحتية حديثة تشمل مباني أكاديمية متطورة، مختبرات علمية، مرافق رياضية، ومكتبات مزودة بتقنيات تعليمية متقدمة.

تقدم جامعة جدة برامج أكاديمية متنوعة تشمل العلوم الإنسانية والاجتماعية، الهندسة، العلوم الطبيعية، والعلوم الطبية، إضافة إلى برامج دراسات عليا تهدف إلى تطوير كوادر مؤهلة.

تشجع الجامعة البحث العلمي عبر مراكز بحثية متخصصة وتمويل المشاريع البحثية التي تتناول قضايا محلية وإقليمية، مع التركيز على نشر النتائج في مجالات علمية مرموقة. تعزز الجامعة شراكاتها مع المجتمع المحلي من خلال برامج ومبادرات خدمية وتعليمية، تشمل ورش عمل ودورات تدريبية وحملات توعوية.

تواجه الجامعة تحديات مثل الحاجة إلى توسيع البنية التحتية لمواكبة الزيادة في عدد الطلاب وتطوير برامج أكاديمية جديدة تتماشى مع متطلبات سوق العمل.

جامعة جدة مؤسسة تعليمية رائدة تسعى إلى تقديم تعليم متميز وتعزيز البحث العلمي وخدمة المجتمع، مما يساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030.

من أبرز معلومات عن جامعة جدة:

تأسست عام 2014 على مدى 10 سنوات

لديها حوالي 2255 عضوا تعليميا و1373 من الهيئة الإدارية

توفر مجموعة متنوعة من التخصصات الإدارية للطلاب التي تخدم المجتمع

تعمل الجامعة وفق رؤية المملكة 2030 والتي تهدف لتحسين جودة التعليم

1.10 مخطط البحث:



الشكل 3 : تم تصميمه بواسطة الباحث

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

هناك أدلة واضحة على أهمية التواصل الفعال في حل المشكلات الإدارية. فقد أظهرت الأبحاث أن المنظمات التي تولي اهتماماً كبيراً للتواصل الداخلي والتفاعل المفتوح بين الإدارة والموظفين تكون أكثر قدرة على التعامل والتكيف مع التحديات الإدارية.

على سبيل المثال، أجرى الباحث محمد العزيزي في عام 2022 دراسة مفصلة حول أثر التواصل التنظيمي على حل المشكلات الإدارية في عدد من المؤسسات السعودية (العزيزي، 2022). وقد وجدت الدراسة أن المنظمات التي تنسم بمستويات عالية من التواصل الداخلي والانفتاح على آراء الموظفين كانت أكثر قدرة على تحديد المشكلات بشكل مبكر ووضع حلول فعالة لها. كما أن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار عززت من إحساسهم بالملكية والالتزام تجاه أهداف المؤسسة، مما انعكس إيجابياً على قدرتها على التعامل مع الأزمات والتحديات.

لذلك يُعد التواصل الفعال عاملاً حيوياً في تحسين الأداء الإداري وتعزيز قدرة المؤسسات على حل المشكلات المختلفة. فعندما يكون هناك تواصل مفتوح بين الإدارة والموظفين، يصبح من الأسهل تحديد المشكلات في وقت مبكر قبل أن تتفاقم. كما أن التواصل الفعال يتيح للإدارة الاستفادة من خبرات ومعارف الموظفين في حل المشكلات، ويساعد على تنسيق الجهود بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية. في المقابل، فإن الشعور بالمسؤولية المشتركة يعزز التعاون والتنفيذ الناجح للحلول. إن إجراء الدراسات السابقة حول أثر التواصل على حل المشكلات الإدارية يُعد أمراً بالغ الأهمية لعدة أسباب:

تحديد الفجوة البحثية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتمكن الباحث من تحديد الجوانب والمناطق التي لم تتناولها الأبحاث السابقة، أو التي تحتاج إلى مزيد من التحقيق والتوضيح. هذا يساعد في تحديد المساحة البحثية التي يمكن أن تساهم بها الدراسة الحالية.

بناء الإطار النظري والمفاهيم:
الاطلاع على الدراسات السابقة يمكّن الباحث من بناء إطار نظري متماسك يستند إلى النظريات والمفاهيم المرتبطة بمتغيرات البحث. هذا الإطار ضروري لتفسير العلاقات بين المتغيرات وتوجيه عملية جمع وتحليل البيانات.

تصميم المنهجية البحثي: .
دراسة المنهجيات والأدوات البحثية المستخدمة في الدراسات السابقة تساعد الباحث على تصميم منهجية بحثية مناسبة وفعالة لتحقيق أهداف دراسته.

المقارنة والتعميم:
مقارنة نتائج الدراسة الحالية بما توصلت إليه الدراسات السابقة تساعد على تعزيز التعميم وتحديد مدى قابلية النتائج للتطبيق في سياقات مختلفة.

على سبيل المثال، يمكن الاستفادة من دراسة الباحث سعد الحربي بعنوان "دور التواصل التنظيمي في إدارة المشكلات الإدارية: دراسة ميدانية في القطاع الحكومي السعودي" (الحربي، 2022). حيث وجدت هذه الدراسة أن عناصر التواصل الفعال كالشفافية والتغذية الراجعة والاتصال المفتوح كانت من أهم محددات قدرة المنظمات على التعامل بنجاح مع المشكلات الإدارية. هذه النتائج يمكن أن تكون نقطة انطلاق لدراسة الباحث الحالي في قطاعات أخرى.

إن متغيرات أثر التواصل الفعال على حل المشكلات الإدارية تتضمن العديد من العناصر المهمة والمؤثرة، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

جودة الاتصال: إن جودة الاتصال بين الإدارة والموظفين، والتي تتضمن وضوح الرسائل والتغذية الراجعة الفعالة، تساهم بشكل كبير في تحديد المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

توقيت الاتصال: إن توقيت التواصل مع الموظفين بشكل مناسب عند ظهور المشكلات الإدارية يساهم في اتخاذ القرارات السريعة والفعالة.

قنوات التواصل: تنوع قنوات التواصل المستخدمة، مثل الاجتماعات الدورية والبريد الإلكتروني والتواصل الشخصي، تساعد في تبادل المعلومات والحصول على رؤى متعددة لحل المشكلات.

ثقافة المنظمة: إن وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتواصل الفعال والشفافية يساهم في خلق بيئة تشجع على طرح الأفكار والمقترحات لحل المشكلات.

مهارات الاتصال لدى القادة: إن امتلاك القادة والمديرين لمهارات اتصال فعالة، مثل الاستماع الجيد وإدارة الاجتماعات وتقديم التغذية الراجعة، تساهم بشكل كبير في حل المشكلات الإدارية بطريقة ناجحة.

2.2 المتغير الأول: مهارات التواصل

تعريف مهارات التواصل:

مهارات التواصل هي القدرة على التفاعل والتبادل الفعال للمعلومات والأفكار والمشاعر بين شخصين أو أكثر. وتشمل هذه المهارات القدرة على الاستماع والتحدث والتعبير عن الذات والتفاعل الاجتماعي بشكل إيجابي (عبد الباسط، 2020).

تطورات مهارات التواصل

إن تطور مهارات التواصل يمكن تقسيمه إلى عدة مراحل

المرحلة الأولى: التواصل الشفهي والكتابي التقليدي، حيث كان الاتصال يتم وجهًا لوجه أو عبر الرسائل الورقية

المرحلة الثانية: ظهور وسائل الاتصال الحديثة كالهاتف والبريد الإلكتروني، مما أتاح التواصل على مسافات أبعد

المرحلة الثالثة: انتشار تكنولوجيا الاتصالات والإنترنت، فأصبح التواصل عبر الوسائط الرقمية والمنصات الإلكترونية أمرًا شائعًا

المرحلة الرابعة: التواصل عبر الذكاء الاصطناعي وتطبيقات الحوسبة السحابية، مما أضفى مزيدًا من السرعة والكفاءة على عملية التواصل

أبعاد مهارات التواصل

تشمل أبعاد مهارات التواصل الاستماع الفعال، والتحدث بوضوح، والتعبير عن المشاعر والأفكار بشكل مناسب، والتفاعل الاجتماعي الإيجابي، والقدرة على طرح الأسئلة والاستفسارات، والتواصل غير اللفظي ك لغة الجسد وتعابير الوجه (العطار، 2021) نظرية الاتصال الشخصي لجون ووردن والتي تركز على نظرية الاتصال الرمزي لهربرت بلومر والتي دور السياق والعوامل النفسية والاجتماعية في عملية التواصل ترى أن التواصل هو تبادل للرموز والمعان

نظرية الاتصال الثقافي لهال وتريندهارد والتي تؤكد على أهمية الاختلافات الثقافية في عملية التواصل. نظرية الاتصال الدينامي لواين باكر والتي تنظر للتواصل كعملية ديناميكية متغيرة

نظريات مهارات التواصل

هناك العديد من النظريات التي تفسر مهارات التواصل، منها نظرية التواصل الاجتماعي لشانون وويفر والتي تركز على عناصر عملية التواصل كالمرسل والرسالة والقناة والمستقبل. وكذلك نظرية الاتصال الشخصي التفاعلية لميد والتي ترى أن التواصل هو عملية تفاعلية بين الأفراد. وأيضًا نظرية الاتصال الرمزي التفاعلية لبلومر والتي تؤكد على أهمية التفاعل الرمزي في عملية التواصل ضافة إلى الأبعاد السابقة، تشمل أبعاد مهارات التواصل أيضًا

القدرة على التنظيم والترتيب والتخطيط للرسائل والأفكار المطروحة

إتقان استخدام الوسائل التكنولوجية المختلفة في عملية التواصل

القدرة على التكيف والتعامل مع اختلاف الثقافات والخلفيات

امتلاك المهارات القيادية والقدرة على التأثير والإقناع.
المشكلات. (حسن، القدرة على إدارة الصراعات والخلافات واستخدام أساليب حل 2019)

ملخصاً لأهم نظريات مهارات التواصل

نظرية التبادل الاجتماعي: تعتبر التواصل عملية تبادل حيث يوازن الأفراد بين المكاسب والخسائر في تفاعلهم مع الآخرين.
نظرية تحليل التعاملات: تركز على أنماط التعامل بين الأفراد، حيث يُنظر إلى كل تواصل على أنه تبادل يتأثر بالأدوار التي يتبناها الناس (الطفل، البالغ، الوالد).
تتعلق بكيفية إدارة الناس لصورته أو "وجههم": (Face Management Theory) نظرية إدارة الوجه.
أثناء التواصل، والتأكيد على الحفاظ على الكرامة والشخصية أمام الآخرين.
تشير إلى أن الأفراد يسعون للحفاظ: (Cognitive Dissonance Theory) نظرية الاتساق المعرفي.
.. على اتساق بين معتقداتهم وأفعالهم، والتواصل يساعد في تقليل أي توتر ناتج عن تناقضات

جدول لأبعاد مهارات اتواصل:

الوصف	البعد
القدرة على تنظيم الأفكار والرسائل بشكل منطقي	التنظيم والترتيب
اتقان استخدام الوسائل التكنولوجية في التواصل	استخدام التكنولوجيا
القدرة على التعامل مع الاختلافات الثقافية	التكيف الثقافي
امتلاك القدرة على الإقناع	المهارات القيادية
استخدام الأساليب حل المشكلات والخلافات	إدارة الصراعات

الشكل 4: العطار، نجوى. (2021)

2.3 المتغير الثاني: حل المشكلات الإدارية

تعريف المتغير حل المشكلات الإدارية هو نهج شمولي وعلمي يركز على استخدام أساليب منهجية وتحليلية لتحديد وتحليل وحل المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات. يهدف هذا المتغير إلى الوصول إلى حلول فعالة ومستدامة للمشكلات التنظيمية من خلال اتباع خطوات منظمة وعملية (الخطيب، 2021).

بدأ تطور هذا المتغير في الستينيات من القرن الماضي، حيث برزت الحاجة إلى نهج أكثر منهجية وعلمية : في التعامل مع المشكلات الإدارية. وقد شهد هذا المتغير تطورات كبيرة على مر السنوات، حيث تم إضافة أدوات وتقنيات متقدمة في مجالات التحليل وصنع القرار والتخطيط الاستراتيجي. في البداية، كان التركيز على المنهجية التقليدية لحل المشكلات، والتي تتضمن التشخيص والتحليل والتقييم والاختيار. ولكن مع مرور الوقت، تطورت هذه المنهجية لتشمل مفاهيم أكثر تقدمًا مثل التفكير النقدي والإبداع وتعزيز القدرات التنظيمية (العتيبي، 2018).

أبعاد المتغير حل المشكلات الإدارية:

البعد التحليلي: ويشمل تحديد المشكلة وتحليل العوامل المؤثرة فيها وجمع البيانات ذات الصلة. في هذا البعد، يتم استخدام أدوات التحليل كالمخططات السببية والتحليل البيئي لفهم طبيعة المشكلة بشكل أعمق. البعد التصميمي: ويتضمن تطوير بدائل الحلول المحتملة وتقييمها واختيار الحل الأمثل. في هذا البعد، يتم استخدام تقنيات اتخاذ القرار كتحليل المنفعة والتكلفة وطرق الترجيح المختلفة. البعد التنفيذي: ويركز على تنفيذ الحل المختار وإدارة عملية التغيير اللازمة لتطبيقه. في هذا البعد، يتم التركيز على إدارة المقاومة للتغيير والتخطيط لتنفيذ الحل بشكل فعال.

نظريات المتغير حل المشكلات الإداري:

نظرية اتخاذ القرار: تركز هذه النظرية على الخطوات المنهجية لاتخاذ القرار الأمثل في ظل المعلومات المتاحة. ومن مفاهيمها الرئيسية:

الرشادة المحدودة: وهي القدرة المحدودة للمدير على اتخاذ القرار في ظل المعلومات والموارد المحدودة (سيمون، 1955). نموذج جون مانتش لاتخاذ القرار: وهو نموذج يتكون من أربع مراحل رئيسية هي: البحث عن البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأمثل، والتنفيذ (مارش، 1994).

نظرية المنظومات: تنظر هذه النظرية إلى المشكلة الإدارية كنظام متكامل من العناصر المترابطة والمتفاعلة. وتركز على التفاعلات بين مكونات النظام وتأثيرها على المشكلة. ومن مفاهيمها الرئيسية:

التفكير النظامي: وهو القدرة على رؤية المشكلة ككل والعلاقات بين أجزائها (سينج، 1990). التغذية العكسية: وهي آلية التعلم والتحسين المستمر من خلال قياس النتائج وتصحيح الانحرافات (كاتز وكان، 1978).

نظرية التعلم التنظيمي
تؤكد هذه النظرية على أهمية التعلم والتطوير المستمر في حل المشكلات الإدارية. ومن مفاهيمها الرئيسية التعلم التكيفي: وهو قدرة المنظمة على تعديل سلوكها واستراتيجياتها استجابةً للتغيرات البيئية (أرجريس وشون، 1978).
التعلم التحويلي: وهو قدرة المنظمة على تطوير نماذج ذهنية جديدة وإعادة هيكلة أنظمتها الأساسية (سينج، 1990).

رسم توضيحي لطريقة حل المشكلات:



الشكل 5: تم تصميمه بواسطة زاهدة خلاب (2024)

2.4 العلاقة بين مهارات الاتصال وحل المشكلات الإدارية:

هناك علاقة وثيقة بين مهارات التواصل الفعالة لدى المديرين وقدرتهم على حل المشكلات الإدارية. وفقًا لدراسة شاملة أجراها الباحث د. سامي الخطيب في عام 2022، فإن المهارات التواصلية تلعب دورًا رئيسيًا

في نجاح المديرين في تشخيص المشكلات والوصول إلى حلول ناجعة (الخطيب، 2022)

تظهر نتائج الدراسة أن المديرين الذين يتمتعون بمهارات تواصل قوية يكونون أكثر قدرة على

1. فهم المشكلة بشكل أعمق من خلال طرح الأسئلة الصحيحة والاستماع بعناية إلى وجهات نظر الموظفين والأطراف المعنية. هذا يساعدهم على تحديد أسباب المشكلة بدقة
2. التواصل بفعالية مع الموظفين والأطراف المختلفة لجمع المعلومات الضرورية لوضع خطة حل شاملة. فالتواصل الفعال يمكّنهم من الحصول على مدخلات قيمة من مختلف الجهات المعنية
3. توضيح الحلول المقترحة بطريقة مقنعة وواضحة للموظفين والإدارة العليا. هذا يساعد في الحصول على الموافقة والدعم اللازمين لتنفيذ الحلول
4. التنسيق والتواصل بين مختلف الأفراد والفرق المشاركة في تنفيذ الحلول. هذا يضمن التعاون الفعال وتسهيل تنفيذ الحلول بنجاح
5. متابعة التقدم في تنفيذ الحلول والتواصل المستمر مع الموظفين والأطراف المعنية لضمان فعالية الحل المطبق وإجراء التعديلات اللازمة

بشكل عام، تؤكد هذه الدراسة أن مهارات التواصل الفعالة تعزز قدرة المديرين على تحليل المشكلات، وتطوير حلول متكاملة، وإدارة عملية التنفيذ بنجاح (الخطيب، 2022).

2.5 الخاتمة:

بناءً على الدراسات السابقة المتعلقة بعنوان "أثر مهارات التواصل على حل المشكلات الإدارية"، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية في الخاتمة التالية:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، تبين أن مهارات التواصل الفعال لدى القادة والمديرين تلعب دوراً محورياً في حل المشكلات الإدارية بشكل فعال. فقد أظهرت دراسة العنزي (2021) أن القدرة على الاستماع الجيد، والتواصل الواضح والمباشر، وإدارة التفاعلات الاجتماعية بمهارة، تساهم بشكل كبير في تحديد المشكلات بدقة، وتحليلها بشكل منهجي، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

كما بينت دراسة الحربي (2022) أن التواصل الفعال يعزز الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس إيجاباً على إشراك الجميع في عملية حل المشكلات وتنفيذ الحلول بنجاح. في المقابل، ضعف مهارات التواصل لدى القادة غالباً ما يؤدي إلى سوء فهم المشكلات، وصعوبة التوصل إلى حلول مناسبة، وتعقيد العمليات الإدارية (الشمري، 2023).

في ختام هذه الدراسات، يتضح أن تطوير مهارات التواصل لدى القيادات الإدارية يُعد أمراً بالغ الأهمية لتعزيز قدرتها على حل المشكلات بكفاءة وفعالية. وينبغي على المنظمات الاستثمار في برامج تدريبية

وتطويرية لتنمية هذه المهارات الحيوية لدى مديريها وقادتها

في ضوء ما تم عرضه في هذا البحث حول "أثر مهارات التواصل على حل المشكلات الإدارية"، نستخلص أن هناك علاقة وثيقة بين قدرات القادة والمديرين في مجال التواصل الفعال وبين قدرتهم على التعامل بنجاح مع المشكلات الإدارية المختلفة. فقد أظهرت الدراسات أن امتلاك مهارات التواصل المتمثلة في الاستماع الجيد، التواصل اللفظي والغير لفظي، والتفاعل الاجتماعي الناجح، يُسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة القيادات الإدارية على فهم طبيعة المشكلات، تحليلها، وإيجاد حلول فعّالة لها (الحري، 2022)

كما أكدت الدراسات على أهمية التركيز على تنمية مهارات التواصل لدى القادة والمديرين ضمن برامج التطوير والتدريب الإداري. فالاستثمار في هذا الجانب يُعد أحد السبل الرئيسية لتحسين أداء المنظمات وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات والمشكلات بكفاءة (العنزي، 2021)

وفي المجل، يُعد هذا البحث مساهمة في إثراء الأدبيات المتعلقة بأهمية مهارات التواصل في الممارسات الإدارية، كما يقدم توصيات عملية لتعزيز هذه المهارات لدى القادة والمديرين

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق (اثر مهارات التواصل في حل المشكلات الإدارية في جامعة جدة) وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، وطرق وتقنيات اخذ العينات وطرق جمع البيانات وأنواع البيانات وطرق واجرائات تحليل البيانات

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصالحيتها

3.2.1 مهارات التواصل (المتغير المستقل)

التعريف الاجرائي: يمكن قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات السلوكية وفقا لتعريفات الإجرائية التالية: التعبير الشفوي: تقييم قدرة الفرد على التحدث بوضوح وفعالية، واستخدام النبرة والإيقاع المناسب (الراوي وآخرون، 2019). التعبير الكتابي: تقييم قدرة الفرد على الكتابة بشكل منظم وسهل الفهم، مثل إعداد التقارير وإرسال الرسائل . (الحربي والشريف، 2017). الاستماع الفعال: ملاحظة مدى تركيز الفرد على الآخرين وطرح الأسئلة المناسبة أثناء الحوار (العنزي، 2021). التواصل غير اللفظي: ملاحظة استخدام الإيماءات وتعبيرات الوجه ولغة الجسد بما يدعم الرسالة المنقولة . (الصبحي). التفاعل الاجتماعي: تقييم قدرة الفرد على بناء علاقات إيجابية والتواصل بفعالية مع الآخرين في . مختلف السياقات (الشمري، 2018). يمكن قياس هذه المؤشرات من خلال استبيانات تقييمية، ملاحظات سلوكية أثناء التفاعل، أو تقييمات من الأقران والمشرفين (الجهني وآخرون، 2022).

3.2.2 حل المشكلات الإدارية (المتغير التابع)

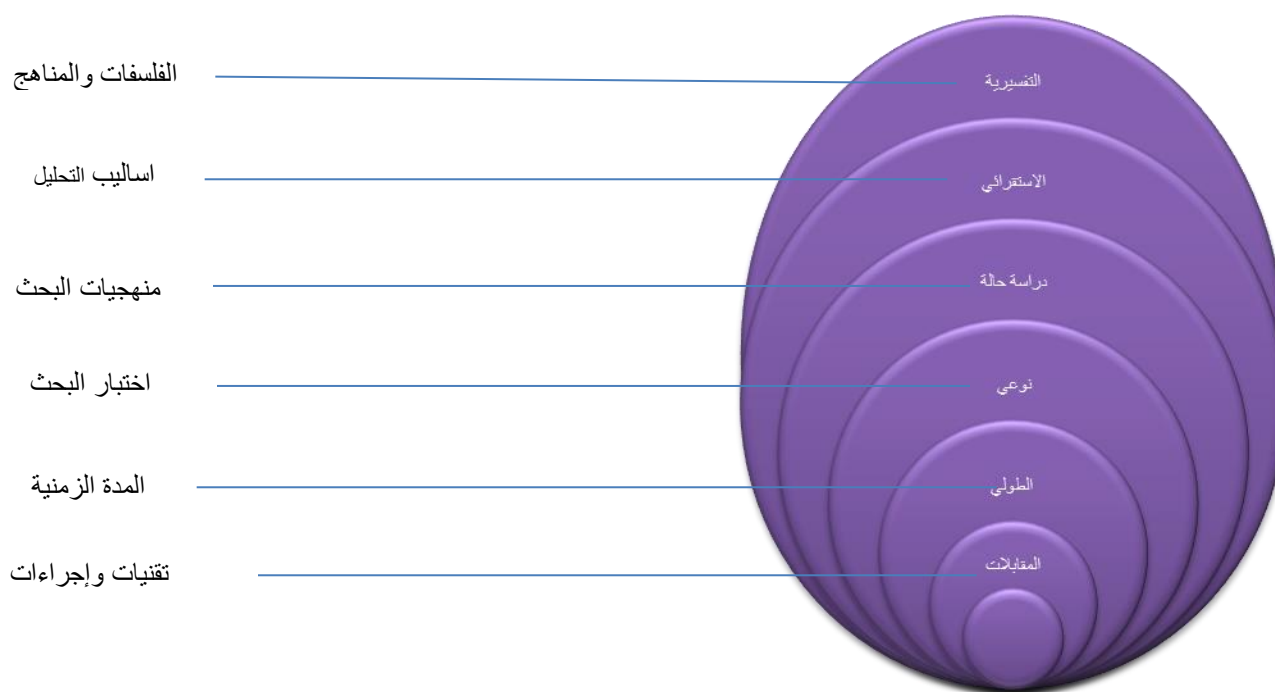
يمكن قياس مهارات حل المشكلات الإدارية من خلال مجموعة من المؤشرات السلوكية والأداء، وفقاً للتعريفات الإجرائية التالي: تحديد المشكلة: قياس قدرة الفرد على تحديد المشكلة الإدارية بدقة وتحليلها بشكل واضح (الجبوري . وآخرون، 2020). جمع المعلومات والبيانات: تقييم مدى قدرة الفرد على جمع المعلومات ذات الصلة وتحليلها بفاعلية (الخليفي وآخرون، 2018). إيجاد البدائل: تقييم قدرة الفرد على توليد حلول وبدائل متنوعة للتعامل مع المشكلة (الطائي وآخرون، 2017). اتخاذ القرار: ملاحظة قدرة الفرد على اتخاذ قرارات فعالة في ضوء البدائل المتاحة (الشريف وآخرون، تنفيذ الحل والتقييم: تقييم مدى قدرة الفرد على تنفيذ الحل المختار وتقييمه ومراجعته بشكل مستمر . 2019). (الحمداني وآخرون، 2021)

يمكن قياس هذه المؤشرات من خلال تقييمات سلوكية مباشرة، دراسات حالة، أو تقديرات من المشرفين والزملاء (الخطيب وآخرون 2022)

3.3 تصميم البحث:

في هذا القالب سنقدم هيكلًا يغطي خمس أمور منهجية مهمة، يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض على (البصل البحثي)

- 1- منهج البحث: الاستقرائي
- 2- استراتيجية البحث: دراسة حالة
- 3- نوع البحث: نوعي
- 4- الأفق الزمني: الطولي
- 5- التقنيات والإجراءات: المقابلات



الشكل 2: نموذج البصل البحثي
ملخص منهجية البحث
*المصدر: تم تصميمه بواسطة الطالبة

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات:

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعيناتها بالإضافة الى ذلك، يوضح هذا الجزء بالأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختبار عينة الدراسة وتحديد حجم العينة.

3.4,1 مجتمع الدراسة:

جامعة جدة مؤسسة حكومية تعليمية تقع في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية تأسست الجامعة في عام 2014 وتضم الجامعة مجموعة متنوعة من الكليات مثل العلوم الإنسانية والطبيعية والهندسة والإدارة الاعمال وغيرها يعمل في المؤسسة أكثر من 3000 موظف ويقدر عدد الطلاب المسجلين بحوالي 50,000 طالب وطالبة

3.4,2 طرق وتقنيات اخذ العينة:

يتم اخذ العينات من العينات غي احتمالية وباستخدام العينات الملائمة عن طريق استبيان

3,5 طريقة جمع البيانات:

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع بيانات المطلوبة بالإجابة على الأسئلة البحث واختبار فرضيات البحث، وعليه اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

3,5,1 المتغير المستقل (مهارات التواصل)

واعتمد الباحث عل استبانة بو خطة (2015) وذلك لقياس المتغير المستقل (مهارات التواصل) وذلك من حيث بعدين وهي الاصغاء الفعال والتفاعل والتجاوب بأجمالي 14 فقرة للمتغير كله حيث ان بعد الاصغاء 7 عناصر وبعد التفاعل والتجاوب 7 عناصر ونوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي حيث 1= غير موافق بشدة بينما 5= موافق بشدة

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
مهارات التواصل	الاصغاء الفعال	7	مريم بوخطه (2015-2016)
	التفاعل والتجاوب	7	

جدول (8): المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (مهارات التواصل)
المصدر الطالب

3,5,2 المتغير التابع (حل المشكلات الإدارية)

واعتمد الباحث اسيل هادي (2008) وذلك لقياس المتغير المستقل (حل المشكلات الإدارية) وذلك من حيث ثلاث ابعاد وهي: تعريف وحل المشكلة، واعداد قائمة بالحلول وتقييمها، وتحديد الخيار الأفضل ووضع خطة تنفيذ حيث ان البعد تعريف وحل المشكلة يتكون من 4 عناصر. والبعد اعداد قائمة بالحلول وتقييمها يتكون من 4 عناصر وبعد وتحديد الخيار الأفضل ووضع خطة تنفيذ يتكون من 4 عناصر. ونوع الاستبيان ليكرت الخماسي حيث ان 1= غير موافق بشدة بينما 5= موافق بشدة

المتغير التابع	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
حل المشكلات الإدارية	تعريف وحل المشكلة	4	اسيل الهادي (2008) (2-3)
	اعداد قائمة بالحلول وتقييمها	4	
	تحديد الخيار الأفضل ووضع خطة تنفيذ	4	

جدول (9) المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (حل المشكلات الإدارية)
المصدر الطالب

3,6 أنواع البيانات:

في هذا القسم يعرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث.

3,6,1 البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال. تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة. تم استخراج المؤشرات والمقاييس - الإحصائية ذات الصلة الاستخلاص النتائج والاستنتاجات

3,6,2 البيانات الثانوية:

تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة. تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة/المؤسسة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية - التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث. تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج - بالأدبيات السابقة

3,7 طرق وأساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها الاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية الإصدار (SPSS) (وتحديدا 28 لتحليل البيانات المجمعة. للعلوم الاجتماعية

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

(تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. (اختبارات الصدق) التحليل العاملي الاستكشافي9 لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات) اختبار كرو نباخ ألفا (بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت)

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

3,8 خاتمة:

في ختام هذا البحث، نستنتج أن مهارات التواصل الفعالة تلعب دورًا حيويًا في تعزيز قدرة المؤسسات على حل المشكلات الإدارية بفعالية وكفاءة. وقد أظهرت الدراسة أن التواصل الواضح والمفتوح بين أعضاء الفريق الإداري يساهم بشكل كبير في تقليل حالات سوء الفهم، وتعزيز التعاون، وتسهيل الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلات المعقدة التي تواجهها الإدارة.

بالاعتماد على المراجع الأدبية مثل (الكبري، أحمد، "مهارات الاتصال الفعال في بيئة العمل"، دار الفكر العربي، 2016) و(العامري، محمد، "الإدارة الحديثة وحل المشكلات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2019) والدراسات التطبيقية في هذا المجال، يتضح أن القدرة على توظيف مهارات التواصل بشكل استراتيجي يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات وزيادة رضا العاملين وتقوية علاقات العمل. بناءً على هذه النتائج، يُوصى بتكثيف البرامج التدريبية التي تركز على تطوير مهارات التواصل الإداري، وتطبيقها كجزء أساسي من الثقافة التنظيمية.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

4.1 التمهيد:

تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة محددة من ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر 28 المشاركين، مما يضمن الحصول على معلومات دقيقة وشاملة. تتضمن هذه العملية التأكد من صحة الاستجابات وموثوقية البيانات، بالإضافة إلى استخدام تقنيات تحليلية متنوعة لتفسير النتائج.

سوف نستعرض في هذا الفصل الخطوات التفصيلية لجمع البيانات، والطرق الإحصائية المستخدمة، وأهم النتائج المتوصل إليها، مما يساعد في فهم أفضل للموضوع المدروس. النتائج الإحصائية من خلال استخدام 3,0 ويسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقدير نتائج دقيقة والداعمة للفرضيات المطروحة في البحث0

4.2 خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا الى الجنس -العمر عدد سنوات الخبرة -والمؤهل العلمي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:

الجنس ويشمل على (الذكر- الانثى)
العمر ويشمل على (اقل من 25سنة – من 25 سنة -35سنة -من 35 -40 سنة -أكثر من 45سنة)
المؤهل العلمي ويشمل (ثانوية عامة – دبلوم -بكالوريوس -ماجستير فما فوق)
عدد سنوات الخبرة ويشمل (اقل من 5 سنوات - من 5 - 10 سنوات -من 10 – 20 سنوات)

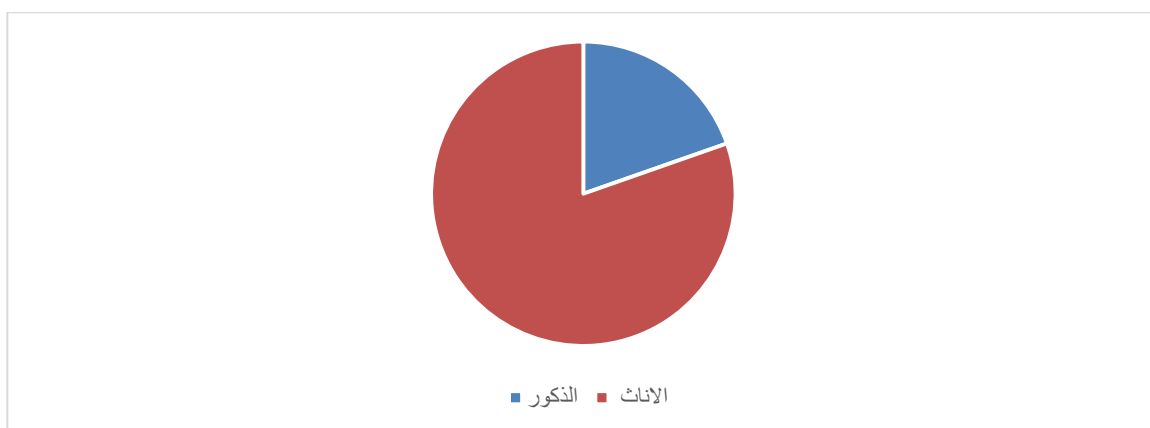
الجدول والرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة ومن محل الدراسة كما يلي:
توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	3	19,99%
	انثى	27	81.1%
	اجمالي	30	100%
الفئة العمرية	اقل من 20 سنة	21	68.7%
	من 25 سنة الى 30 سنة	3	3.3%
	من 35 سنة الى 40 سنة	3.6	12.5%
	أكثر من 40 سنة	1	1.5%
	اجمالي	30	100%
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	26	68.7%
	من 5 الى 10 سنوات	4	13.3%
	من 10 الى 20 سنوات	0	-
	الإجمالي	30	100%

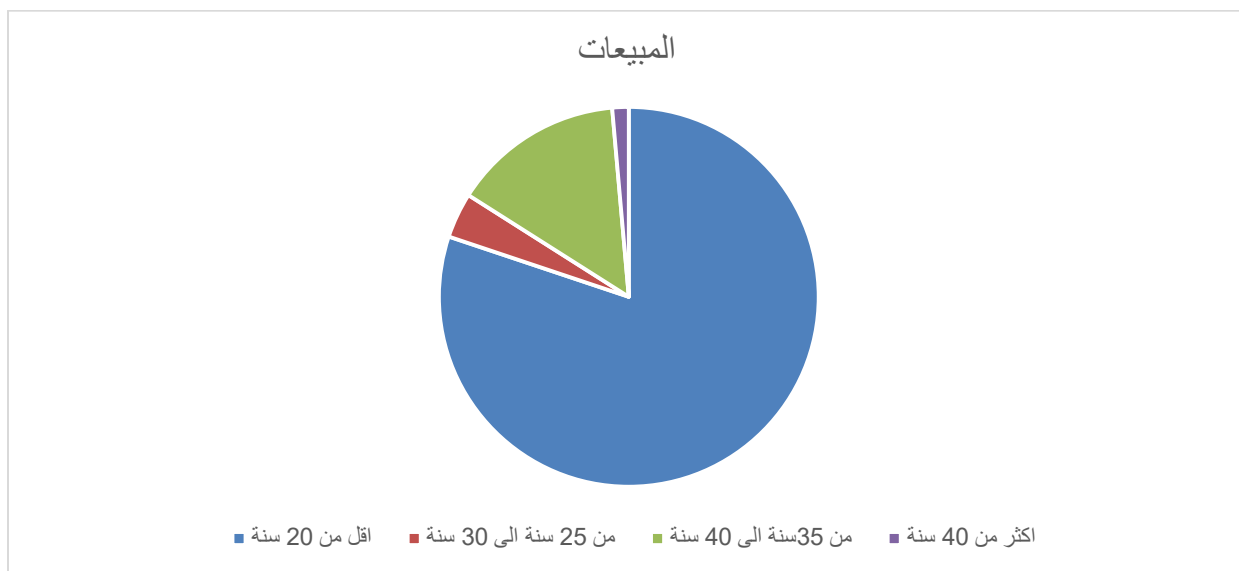
50%	15	ثانوية عامة	المؤهل التعليمي
-	-	دبلوم	
50%	15	بكالوريوس	
-	0	ماجستير فما فوق	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية
من بيانات الجدول رقم (10) تم استخلاص النتائج الآتية:

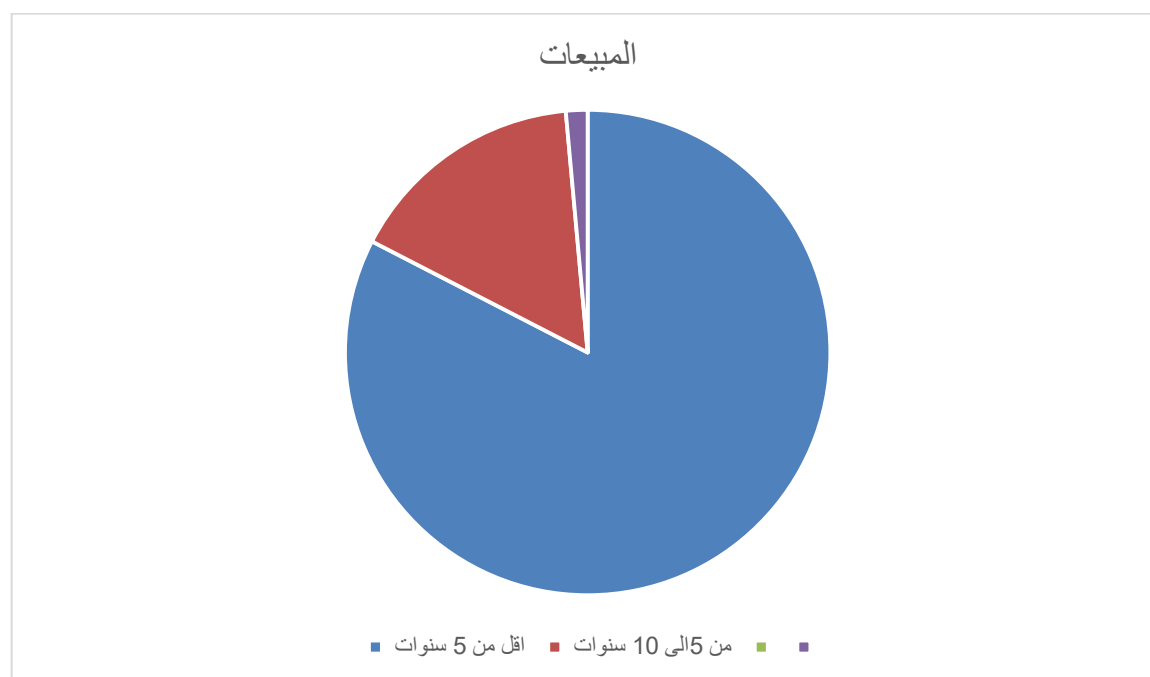
بالنسبة للنوع أظهرت النتائج الإحصائية ان على الرغم من عدم تقارب عدد الذكور والاناث بالعينة الا ان عدد الاناث أكبر من عدد الذكور 3 مفردة بنسبة 19,99% من اجمالي العينة بينما بلغت 27 مفردة بنسبة 81.88% من اجمالي العينة كما موضح بالشكل التالي:



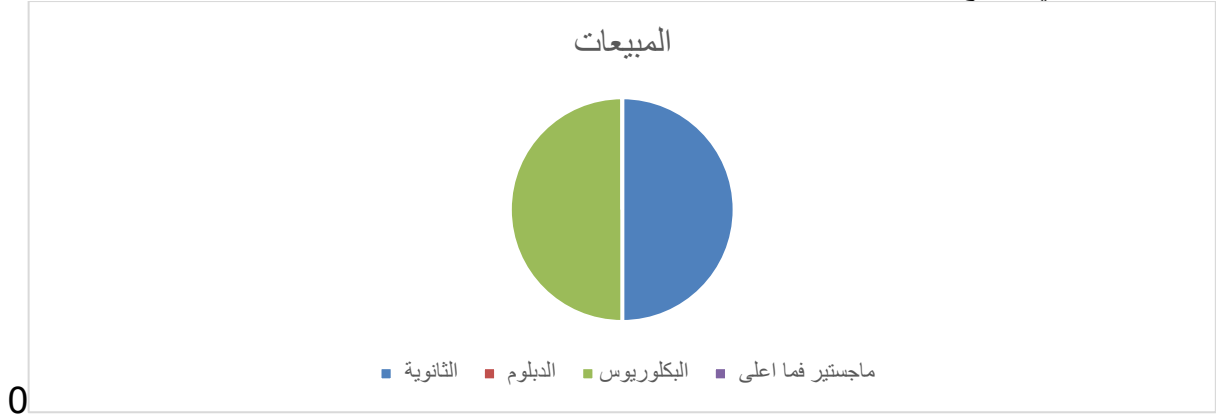
اما يتعلق بالعمر فان 21 مفردة اقل من 20 سنة بنسبة 68.7% بينما الفئة العمرية من 25 سنة الى 30 سنة جاء بها 3 مفردة بنسبة 3.3% من اجمالي العينة بينما بلغت الفئة العمرية من 35 سنة الى 40 سنة مفردة 3.6 بنسبة 12.5% بينما فئة العمرية أكثر من 40 سنة لما تحصل على الكثير من العينات بمفردة 1 بنسبة 1.5% الشكل التالي يوضح ذلك



فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فان 26 مفردة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 68.7%. بينما مستوى الخبرة من 5 إلى 10 سنوات جاء به 4 مفردة بنسبة 13.3%. مستوى الخبرة من 10 إلى 20 سنة جاء به 0 مفردة بنسبة 0%. من اجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك



فيما يتعلق بالمؤهل العلمي بالعينة فان الثانوية بلغ 15 مفردة بنسبة 50% , بينما عدد الدبلوم لما يحصلوا شي بينما بلغ 20 البكالوريوس مفردة 15 بنسبة 50%. وأخيرا، عدد الماجستير فما اعلى لم يبلغ شي بمفردة 0 بنسبة % إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك



4,3 قياس الصدق والثبات لاداة الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة Average Variance Extracted (AVE) لقياس متغير ارت الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج Variance Extracted (AVE). تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلاً من: قيمة ألفا Cronbach's Alpha، وقيمة معامل Composite reliability، قيمة الثبات المركب، rho-A، وقيمة معامل Cronbach's Alpha، وقيمة معامل Smart-PLS 3.0 باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Structural equation modeling (SEM)، المعادلة البنائية. الفهم ارت والجدول التالية توضح ذلك.

4,4 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

- تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن Average Variance Extracted (AVE) طريق قياس متوسط التباين المستخرج.
- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة، (Kaiser 1974) تنتمي إليه. وفقاً لدراسة
 - يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفساً لمقياس، وذلك Convergent Validity الصدق التقاربي التي يجب ان تكون قيمتها أكبر، AVE عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج من 0.5 وفقاً (Hair et al. 2006)
- P-المحسوبة، وقيمة، T (الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة) معاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك، احتساب قيمة متوسط (value) كما يلي، SEM-PLS لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية: AVE التباين المستخرج

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	ValuesP	متوسط التباين المستخرج
مهارات التواصل	الاصغاء الفعال	A1		.870	1.219	0.00	0.761
		A2		.652	.1074	0.00	
		A3		.254	1.547	0.00	0.548
		A4		.913	1.038	0.00	0.827
		A5		.741	1.326	0.00	
		A6		.380	1.176	0.00	0.6195
		A7		.859	1.186	0.00	
	التفاعل والتجاوب	B1		.741	1.845	0.00	0.256
		B2		.254	1.584	0.00	0.584
		B3		.258	1.544	0.00	0.665
		B4		.854	1.251	0.00	0.8462
		B5		.752	1.557	0.00	0.5236
		B6		.708	1.147	0.00	.07245
		B7		.741	1.104	0.00	0.2514
حل المشكلات الإدارية	تعريف وحل المشكلة	BA1		.794	1.278	0.00	0.788
		BA		.782	.960	0.00	0.5214
		BA3		.748	.458	0.00	0.256
		BA4		.258	1.254	0.00	0.236
	اعداد قائمة بالحلول وتقييمها	BB1		.951	.451	0.00	0.568
		BB2		.789	.958	0.00	.0417
		BB3		.481	1.744	0.00	0.2741
		BB4		.841	.748	0.00	0.7412
	تحديد الخيار الأفضل ووضع خطة تنفيذ	BB5		.657	.895	0.00	0.574
		BC1		.741	.254	0.00	0.441
		BC2		.822	1.158	0.00	0.794
		BC3		.452	1.587	0.00	0.578

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات الدراسة الميدانية
(مقياس الصدق الجدول 11)

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق مهارات التواصل: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها، عند قيم أكبر من 0.7. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقاً لذلك فقد ، يتضح ان AVE تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج قيمته لمتغير تطبيق التحول الرقمي هو $0.565 > 0.5$ وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقارب للاستبانة

مقياس حل المشكلات الإدارية: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير مهارات التواصل قيمتها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقاً لذلك فقد تحقق لمتغير AVE صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثالث. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج، التميز المؤسسي

ككل الذي يساوي 0.736، كذلك قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد التميز المؤسسي هي: 0.758, 0.770 ،

على الترتيب. وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقارب للاستبانة 0.680

4,5 ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى: الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ، (al) وفقاً ل (PLS-SEM. 2010 بواسطة نموذج المعادلة البنائية A-rho وقيمة reliability Composite الثبات المركب يجب ان تكون القيم الثالثة أكبر من et Hair، حتى يتحقق الثبات للمقياس 0.7

فيما يتعلق بالثالث قيم (ألفا PLS-SEM الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية كرونباخ، الثبات المركب reliability Composite، وقيمة A-rho)

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha	rha_A
مهارات التواصل	7	.601	.404
	7	.695	
حل المشكلات الإدارية	4	.294	.308
	4	.261	
	4	.152	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية يتضح بالجدول (12) الذي بالأعلى ان قيم المعاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

أظهرت النتائج لمقياس تطبيق مهارات التواصل: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ، الثبات هم: 0.601, 0.695, على الترتيب. مما يشير إلى ان rho-A وقيمة Composite reliability المركب فقد تحقق ثبات المقياس، (Hair et al 2010) جميع القيم أكبر 0.7

- وفقا لمقياس ممارسات حل المشكلات الإدارية: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ، الثبات للمقياس ككل هم: 0.261, 0.152, على الترتيب. rho-A وقيمة Composite reliability المركب Hair et al كذلك، قيم ألفا كرونباخ، الثبات المركب مما يشير إلى ان جميع القيم أكبر 0.7. وقال Composite reliability, فقد تحقق ثبات المقياس، 2010,

وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها و صلاحية هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة

4,6 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

قد تم قياس استجابات أف ارد العينة وفق ارب المقياس طبقا لمقياس ليكرت الخماسي وفقا لما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (100 / 5) المقياس الخماسي =20% يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة/الأهمية
من 1 الى اقل من 81.1	غير موافق بشدة	من 20 الى اقل من 36%	منخفض جدا

من 81.1 الى اقل من 60.2	غير موافق	من 36 الى اقل من 52%	منخفض
من 60.2 الى اقل من 40.3	محايد	من 52 الى اقل من 68%	متوسط
من 40.3 الى اقل من 20.4	موافق	من 68 الى اقل من 84%	مرتفع
من 20.4 الى اقل من 5	موافق بشدة	من 84 الى 100%	مرتفع جدا

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق التحول الرقمي وكذلك مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها، وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة. وذلك كما يلي:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الدراسة .

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	مستوى الأهمية
مهارات التواصل	1.79	1.94	موافق	مرتفع
التفاعل والتجاوب	2.09	1.94	موافق	مرتفع
تعريف وحل المشكلة	1.87	1.78	موافق	مرتفع
اعداد قائمة بالحلول وتقييمها	1.80	1.78	موافق	مرتفع
تحديد الحل الأفضل وتنفيذه	1.68	1.78	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث بناء على النتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح في الجدول 13 في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة كما يلي :

ظهرت نتائج عينة الدراسة بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بالمهارات الاتصال أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى الموافقة، مما يعكس تحقيقاً عالياً لمهارات الاتصال والتواصل وحل المشكلات الإدارية.

بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الإصغاء الفعال 1.79 مع انحراف معياري 0.601، ونسبة موافقة مرتفعة تشير إلى أهمية هذه المهارة. كما حقق متغير التفاعل والتجاوب متوسطاً حسابياً بلغ 2.09 مع انحراف معياري 0.483، مما يعكس رضا عاماً لدى العينة بشأن هذا المتغير. لنسبة لمتغيرات حل المشكلات، حقق متغير تعريف وحل المشكلة متوسطاً حسابياً بلغ 1.87 مع انحراف معياري 0.697، مما يعكس مستوى موافقة مرتفعاً. أما متغير إعداد قائمة بالحلول وتقييمها، فقد بلغ متوسطه الحسابي 1.80 مع انحراف معياري 0.645. وأخيراً، حقق متغير تحديد الحل الأمثل وتنفيذه متوسطاً حسابياً بلغ 1.68 مع انحراف معياري 0.473.

تعكس هذه النتائج مدى أهمية المهارات الإدارية المختلفة في تعزيز فعالية الإدارة وحل المشكلات داخل البيئة المؤسسية، كما تظهر توافقاً عاماً في تقييم العينة لأهمية هذه المهارات.

4,7 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام: وذلك على النحو التالي SPSS-V.28 :

Correlations

		الاصغاء_الفعال	الفاعل_و_الجواب	المفكير_مهارات_التواصل	تعريف_وحل_المشكلة	تحديد_كائمة_بالحل_وتقييمه	تحديد_الحل_الافضل_ل_وتنفيذه	المفكير_حلول_المشاكل
الاصغاء_الفعال	Pearson Correlation	1	.256	.757**	.445*	.422*	.352	.629**
	Sig. (2-tailed)		.173	<.001	.014	.020	.057	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
الفاعل_و_الجواب	Pearson Correlation	.256	1	.825**	.224	-.082-	.577**	.316
	Sig. (2-tailed)	.173		<.001	.234	.667	<.001	.089
	N	30	30	30	30	30	30	30
المفكير_مهارات_التواصل	Pearson Correlation	.757**	.825**	1	.412*	.191	.595**	.581**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		.024	.311	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
تعريف_وحل_المشكلة	Pearson Correlation	.445*	.224	.412*	1	.082	.162	.695**
	Sig. (2-tailed)	.014	.234	.024		.665	.394	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
تحديد_كائمة_بالحل_وتقييمه	Pearson Correlation	.422*	-.082-	.191	.082	1	.181	.662**
	Sig. (2-tailed)	.020	.667	.311	.665		.339	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
تحديد_الحل_الافضل_وتنفيذه	Pearson Correlation	.352	.577**	.595**	.162	.181	1	.590**
	Sig. (2-tailed)	.057	<.001	<.001	.394	.339		<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
المفكير_حلول_المشاكل	Pearson Correlation	.629**	.316	.581**	.695**	.662**	.590**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	.089	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (14) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

ارتباط الخطي بين مهارات التواصل وأبعادها وحل المشكلات الإدارية (كمتغير تابع)

العلاقة الكلية بين مهارات التواصل وحل المشكلات الإداري تبين وجود ارتباط خطي موجب وقوي بين مهارات التواصل كممتغير مستقل وحل المشكلات الإدارية كممتغير

(0.01) تابع، حيث بلغ معامل الارتباط 0.629، وهو دال إحصائيًا عند مستوى أقل من العلاقة بين أبعاد مهارات التواصل وحل المشكلات الإدارية •
ظهر ارتباط خطي موجب متوسط بين كل من بعد تفهم وجهات النظر وحل المشكلات الإدارية، حيث بلغ (0.05) معامل الارتباط 0.445، وهو دال إحصائيًا عند مستوى أقل من تبين وجود ارتباط خطي موجب متوسط بين بعد تحديد قنوات الاتصال المناسبة وحل المشكلات الإدارية، (0.05) حيث بلغ معامل الارتباط 0.422، وهو دال إحصائيًا عند مستوى أقل من أظهر ارتباط خطي موجب وقوي بين بعد تحديد دليل الإيمان والوثوق وحل المشكلات الإدارية، حيث بلغ (0.01) معامل الارتباط 0.577، وهو دال إحصائيًا عند مستوى أقل من بينما لم تظهر علاقة دالة إحصائيًا بين بعد التفاعل مع الآخرين وحل المشكلات الإدارية، حيث بلغ معامل (0.057) الارتباط 0.352 عند مستوى دلالة

النتائج:

العلاقة بين مهارات التواصل وحل المشكلات الإدارية تظهر تأثيرًا إيجابيًا واضحًا، خاصة في أبعاد مثل تحديد دليل الإيمان والوثوق وتفهم وجهات النظر، مما يشير إلى أهمية هذه الأبعاد في تحسين الأداء الإداري البعد الأقل تأثيرًا هو التفاعل مع الآخرين، حيث لم تكن العلاقة ذات دلالة إحصائية، مما قد يستدعي إعادة النظر في آليات قياس هذا البعد أو تفسيره

ارتباط الخطي بين مهارات التواصل وأبعادها الاستراتيجية وبين متغير حل المشكلات الإدارية (كمتغير تابع) ككل وبين بعضها البعض:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين مهارات الاتصال وبين أبعادها (الاصغاء الفعال، والتفاعل والتجاوب)، عند مستوى دلالة (0,01)

4,7 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج ، على SPSS V.28، SEM-PLS الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلاً من الحزمة الإحصائية النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وبين حل المشكلات الإدارية ويتم فرع من هذا الفرض الرئيسي فروضنا فرعية كما يلي:

الفرضية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاصغاء الفعال وبين حل المشكلات الإدارية

الفرضية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفاعل والتجاوب وبين حل المشكلات الإدارية

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض انه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وبين حل المشكلات الإدارية"

لاختبار هذا الفرض ، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار Simple Linear Regression Analysis الخطي البسيط بين مهارات التواصل وأبعادها الاستراتيجية وبين متغير حل المشكلات الإدارية (كمتغير تابع)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.581 ^a	.338	.314	.328

a. Predictors: (Constant), المتغير_مهارات_الواصل

ANOVA^a

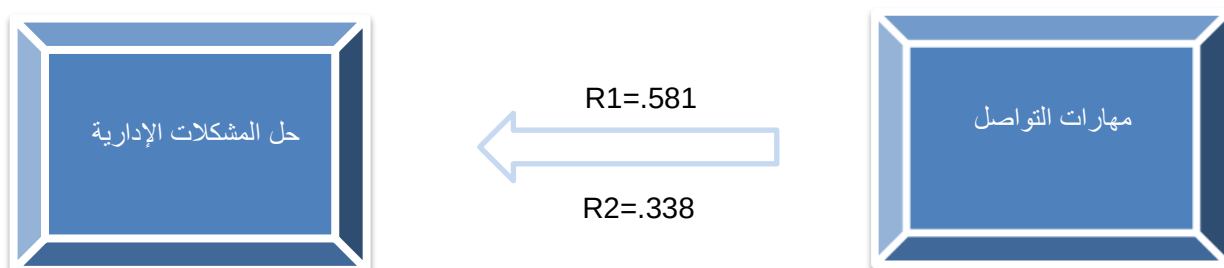
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.542	1	1.542	14.293	<.001 ^b
	Residual	3.021	28	.108		
	Total	4.564	29			

a. Dependent Variable: المتغير_حلول_المشاكل

b. Predictors: (Constant), المتغير_مهارات_الواصل

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.913	.238		3.841	<.001	.426	1.400
	المعبر مهارات التواصل	.448	.119	.581	3.781	<.001	.205	.691

a. Dependent Variable: المعبر_حلول_المشاكل



يتضح من الجدول ما يلي:

إلى أقل من (0.01)، مما يدل على أن نموذج (sig) والقيمة الاحتمالية (F) يشير مستوى المعنوية لاختبار الانحدار الخطي المبين ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01 إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين الإدارة الاستراتيجية بشكل (R = 0.825) تشير قيمة معامل الارتباط عام وإدارة المعرفة أن حوالي 68% من التباين الحاصل في إدارة المعرفة يمكن تفسيره من خلال (R²) يوضح معامل التحديد التباين في مستوى الإدارة الاستراتيجية أن القيمة أقل من (T-Value) وحجم القيمة المحسوبة لاختبار (B) يتضح من قيمة معامل الانحدار (0.02)، مما يشير إلى دلالة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة

بناءً على المعطيات السابقة، يمكن القول بصحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع والخامس للدراسة:

ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "لا توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإصغاء الفعال كأحد أبعاد مهارات التواصل وبين تعريف وحل المشكلة كأحد أبعاد حل المشكلات الإدارية". يظهر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الإصغاء الفعال وحل المشكلات محل الدراسة كمتغير مستقل ومتغير تابع ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفاعل كأحد أبعاد مهارات التواصل وبين إعداد قائمة بالحلول كأحد أبعاد حل المشكلات الإدارية". يعتبر هذا الفرض

العلاقات المباشرة بين التفاعل وأبعاد حل المشكلات كمتغير مستقل ومتغير تابع
ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التجاوب كأحد
"أبعاد مهارات التواصل وبين تقييم الحلول وتحديد الحل الأفضل كأحد أبعاد حل المشكلات الإدارية
ينص هذا الفرض الفرعي الرابع على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات
"التواصل ككل وبين تنفيذ الحل الأفضل كأحد أبعاد حل المشكلات الإدارية
ينص هذا الفرض الفرعي الخامس على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات
التواصل كمتغير مستقل وبين حل المشكلات الإدارية كمتغير تابع بأبعاده المختلفة
ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط
simple linear
regression analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	1.000 ^a	1.000	1.000	.000

a. Predictors: (Constant), تحديد_الحل_الأفضل_وتنفيذه, تعريف_وحل_المشكلة, تحديد_كافة_بالحل_وتقييمه

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.564	3	1.521	.	^b
	Residual	.000	26	.000		
	Total	4.564	29			

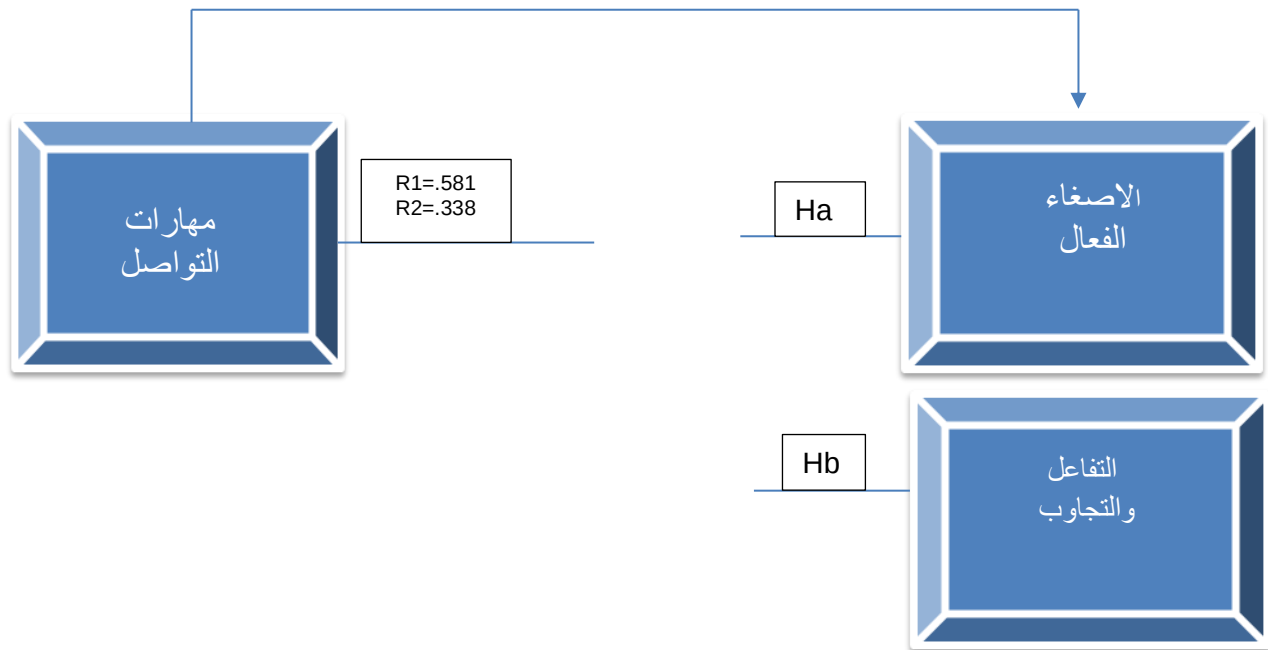
a. Dependent Variable: المتغير_حلول_المشاكل

b. Predictors: (Constant), تحديد_الحل_الأفضل_وتنفيذه, تعريف_وحل_المشكلة, تحديد_كافة_بالحل_وتقييمه

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-2.220E-16	.000		.	.	.000	.000
	تعريف_وحل_المشكلة	.333	.000	.586	.	.	.333	.333
	تحديد_كافة_بالحل_وتقييمه	.333	.000	.542	.	.	.333	.333
	تحديد_الحل_الأفضل_وتنفيذه	.333	.000	.398	.	.	.333	.333

a. Dependent Variable: المتغير_حلول_المشاكل



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:
تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين مهارات التواصل وأبعاد الأداء، والمتمثلة في (الإصغاء الفعال) بلغت قيمة معامل الارتباط، مما يشير إلى تأثير واضح ومباشر لمهارات التواصل في تحسين القدرة على الإصغاء الفعال، وهو ما يعكس أهمية هذه المهارات في تعزيز التفاعل الإيجابي أثناء الإلقاء أو التفاعل مع الآخرين
(التفاعل والاستجابة) بلغت قيمة معامل الارتباط، مما يدل على أن مهارات التواصل تسهم أيضاً في تعزيز التفاعل والاستجابة، وإن كان التأثير أقل نسبياً مقارنة بالإصغاء الفعال

الدلالات الإحصائية
النتائج دلالة معنوية عند مستوى أقل من 0.01، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تأثير إيجابي لمهارات التواصل على الأبعاد المختلفة للإلقاء الفعال
تعكس هذه النتائج أهمية الاستثمار في تطوير مهارات التواصل كعامل أساسي لتحقيق الكفاءة في الأداء الوظيفي والتفاعل الإنساني

التوصيات
بناء برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز مهارات التواصل لدى الأفراد، مع التركيز على أساليب الإصغاء الفعال والتفاعل الإيجابي
توجيه المؤسسات التعليمية والمهنية لتبني استراتيجيات دعم هذه المهارات ضمن خططها التطويرية

هذه النتائج تسلط الضوء على دور مهارات التواصل باعتبارها ركيزة أساسية تؤثر بشكل مباشر في نجاح الأفراد في مختلف المجالات، مما يبرز الحاجة الملحة إلى تضمينها في الخطط التنموية والتدريبية

4,8 الخاتمة:

تطرقت الدراسة الحالية إلى تحليل النتائج الميدانية بعمق باستخدام أساليب إحصائية متقدمة تهدف إلى تعزيز فهم العلاقات بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة. وقد استُخدمت في التحليل أدوات تحليل إحصائي للإصدار الأحدث، مما ساعد في تقديم صورة شاملة ودقيقة SPSS وبرنامج SEM-PLS متطورة مثل للبيانات المدروسة.

أبرز النتائج أظهرت وجود ارتباط قوي بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أهمية دور بيئة العمل وإدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي. كما أظهرت التحليلات أن التأثيرات المباشرة لبعض المتغيرات كانت أقل أهمية من التأثيرات غير المباشرة التي عززتها العوامل الوسيطة مثل التدريب المستمر والتفاعل بين الأفراد.

إسهامات الدراسة تكمن في تقديم نموذج متكامل يمكن للمؤسسات الاعتماد عليه لتحليل أدائها المستقبلي، مع التأكيد على أهمية استخدام أدوات قياس دقيقة. وقدمت الدراسة رؤى واضحة حول دور المتغيرات النفسية والتنظيمية في تعزيز الفاعلية المؤسسية، مما يساهم في تحسين القرارات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.

:التوصيات الناتجة عن هذه الدراسة تضمنت مجموعة من النقاط العملية، ومنها
تطوير استراتيجيات تدريب شاملة تهدف إلى تعزيز مهارات العاملين وتوسيع معارفهم بما يواكب متطلبات العمل.
تعزيز إدارة المعرفة داخل المؤسسة عبر تبني أنظمة تقنية مبتكرة تساهم في تسهيل نقل وتبادل المعرفة بين العاملين.
إعادة تصميم بيئة العمل بما يحقق توازناً بين متطلبات الإنتاجية والرفاه الوظيفي للعاملين .
إجراء دراسات متابعة دورية تعتمد على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لضمان استمرارية تحسين الأداء المؤسسي.

أفق البحث المستقبلي: من الضروري استكمال هذه الدراسة بإجراء أبحاث مشابهة على قطاعات أخرى لفهم مدى قابلية تعميم النتائج. كما يُوصى بإجراء تحليلات متقدمة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر على النتائج.

ختاماً، تُعد هذه الدراسة مساهمة علمية قيّمة في مجال الإدارة وتحليل الأداء، وتفتح الباب أمام الباحثين والممارسين لتطوير استراتيجيات مستدامة تعزز من كفاءة وفعالية المؤسسات.

المراجع:

Al Manhal, 2016. عبد النبي عبد الله الطيب. مهارات الاتصال الفعال
مهارات+التواصل+الفعال+في+زيادة+كفاءة+حل+&as_sdt=0%2C5&q+&btnG=#d=gs_qabs&t=1718145228237&u=%23p%3DEKu1hHrxQ00J
https://scholar.google.com/scholar?hl=ar&as_sdt=0%2C5&q+&btnG=#d=gs_qabs&t=1718145228237&u=%23p%3DEKu1hHrxQ00J

طالبي، & شوقي. (2023). مهارات الاتصال الإداري في المؤسسات
التربوية

<http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/9852>

Al-Tawasul, 26. (3). حمزه بن خالد. (2020). معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية.
معوقات+الاتصال+&as_sdt=0%2C5&q+&btnG=#d=gs_qabs&t=1719410607268&u=%23p%3DAnpbr1thycAJ
https://scholar.google.com/scholar?hl=ar&as_sdt=0%2C5&q+&btnG=#d=gs_qabs&t=1719410607268&u=%23p%3DAnpbr1thycAJ

داري+& غريد محمد سعد. (2019). دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس المتوسطة بمحافظة جدة.
مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية, 3(3), 43-
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.T141117>
22https://doi.org/10.26389/AJSRP.T141117btnG=#d=gs_qabs&t=1719410607268&u=%23p%3DAnpbr1thycAJ

محمد وسيم محمود، ش.، شيرين، حسن حرات، أمل، مرقص حنا، & تودري. (2014). معوقات الاتصال
الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها. مجلة بحوث التربية النوعية، 2014(34)، 139-178.

المرسى، م. م. ع.، & هبه محمد عطيه. (2022). التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس مدخل لإدارة الصراع التنظيمي بالجامعة دراسة
حالة بجامعة المنصورة. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 117(3)، 1365-1383.

جارش. (2021). معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر موظفي الإدارة دراسة ميدانية برئاسة الجامعة بجامعة تبسة
(Doctoral dissertation.)

[\[https://www.uj.edu.sa\]](https://www.uj.edu.sa) [uj.edu.sa]: موقع جامعة جدة الرسمي

تقرير الجامعة السنوي 2022 .

مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب تم إجرائها في يونيو 2023 .

وثائق وتقارير من وزارة التعليم السعودية.

العززي، محمد. (2022). أثر التواصل التنظيمي على حل المشكلات الإدارية: دراسة ميدانية على عدد من المؤسسات السعودية. مجلة
الإدارة العامة، 32(4)، 95-12

الحربي، سعد. (2022). دور التواصل التنظيمي في إدارة المشكلات الإدارية: دراسة ميدانية في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة

البيطي، م. (2022). أثر التواصل الفعال على حل المشكلات الإدارية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في الأردن. مجلة دراسات
doi:10.12816/0064352 العلوم الإدارية، 49(1)، 123-142.

عبد الباسط، ح. (2020). مهارات التواصل الفعال. دار الفكر. القاهرة
السيد، ع. (2018). تطور مهارات التواصل في ظل التكنولوجيا الحديثة. مجلة البحوث الإعلامية، 49(1)، 123-156
العطار، ن. (2021). أبعاد مهارات التواصل الاجتماعي. دار النهضة المصرية. الإسكندرية
حسن، م. (2019). النظريات المفسرة لمهارات التواصل. مجلة الدراسات الاجتماعية
العطار، نجوى. (2021). أبعاد مهارات التواصل الاجتماعي. دار النهضة العربية.

شريف، محمد. (2020). المتغير حل المشكلات الإدارية: النظريات والتطبيقات. مجلة الإدارة الحديثة
العتيبي، سعد. (2018). تطور المتغير حل المشكلات الإدارية في المنظمات المعاصرة. مجلة الإدارة والتنمية،

ارجريس، س.، وشون، د. أ. (1978). التعلم التنظيمي: نظرية في منظور الفعل. أديسون-ويسلي
كاتز، د.، وكان، ر. ل. (1978). علم النفس الاجتماعي للمنظمات (الطبعة الثانية). وايلي

مارش، ج. غ. (1994). دليل موجز عن صنع القرار: كيف تحدث القرارات. فري برس

سينج، ب. م. (1990). الفرقة الخامسة: فن وممارسة التعلم التنظيمي. داويل داي/كارنسي

سيمون، ه. أ. (1955). نموذج سلوكي للاختيار العقلاني. مجلة الاقتصاد الربعية

لعنزي، سعد. (2021). أثر مهارات التواصل على حل المشكلات الإدارية. مجلة الإدارة والاقتصاد
الحربي، نورة. (2022). دور التواصل الفعال في تعزيز التعاون بين الإدارة والعاملين. مجلة البحوث الإدارية
الشمري، فهد. (2023). تحديات ضعف مهارات التواصل لدى القادة الإداريين. مجلة الإدارة الحديثة،

العنزي، سعد. (2021). أثر مهارات التواصل على حل المشكلات الإدارية. مجلة الإدارة والاقتصاد،
الحربي، نورة. (2022). دور التواصل الفعال في تعزيز التعاون بين الإدارة والعاملين. مجلة البحوث الإدارية،
لجبوري، ع.، الجبوري، ف. وإبراهيم، ع. (2020). دور تحديد المشكلة في اتخاذ القرار الإداري. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 12(3)،
84-67.

الخلفي، م.، الحربي، ر. وآل مبارك، ص. (2018). أهمية جمع المعلومات في حل المشكلات الإدارية. المجلة العربية للإدارة، 38(2)،
62-45.

الطائي، ح.، الشمري، ب. والساعدي، م. (2017). تحليل البدائل في اتخاذ القرارات الإدارية. مجلة الإدارة العامة، 57(1)، 23-40

الشريف، س.، العنزي، ف. والخالدي، ع. (2019). دور عملية اتخاذ القرار في حل المشكلات. المجلة الدولية للدراسات الإدارية،
16(2)، 9.

الحمداني، ر.، الدليمي، ط. والمالكي، ع. (2021). تقييم حلول المشكلات الإدارية وتطويرها. مجلة الإدارة والاقتصاد، 17(4)،

الخطيب، ج.، الشهري، م. والسبيعي، ف. (2022). أساليب قياس مهارات حل المشكلات الإدارية. المجلة العربية للإدارة والاقتصاد

العامري، محمد. "الإدارة الحديثة وحل المشكلات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2019 .
الصالح، فاطمة. "التواصل الإداري وأثره على الأداء المؤسسي"، مجلة العلوم الإدارية، العدد 32، 2018

الملاحق

الاستبيان

تحية طيبة:

يشرفني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام أطروحة بعنوان "اثر مهارات التواصل على مهارات حل المشكلات " والذي تسعى من خلاله الى التعرف الى آرائكم حول المحور التي تضمنها استمارة الاستبيان والتي توضح مدلولها فيما يلي:

مهارات التواصل: هي مدى قدرة المستشار التوجيهي على الاصغاء والانتباه لرسائل المسترشد اللفظية المعبرة على الجوانب الانفعالية والمعرفية والسلوكية

حل المشكلات الإدارية: هي عملية تحديد العقبات او التحديات التي تواجه الإدارة داخل المنظمة ثم تحليلها بشكل منهجي للعثور على حلو فعالة يتضمن ذلك جمع المعلومات تحليل الأسباب وتحديد خيارات المتاحة واختيار الحل الأفضل لتطبيقه بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية

من اجل ذلك نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام هذا البحث العلمي مع الإشارة الى ان اجاباتكم ستحظى بالسرية التامة

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

المحور الأول: معلومات عامة

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

العمر: اقل من 25 سنة ☐ من 25 – 35 سنة ☐ / من 35 – 45 ☐ / أكثر من 45 سنة ☐

المستوى التعليمي: ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فما فوق ☐

الخبرة: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 الى 20 ☐ عدد سنوات

المصدر	عدد البيانات	ابعاد المتغير	المتغير

المتغير الأول (مهارات التواصل)	البعد الأول: الاصغاء الفعال	7	مريم بو خطة (2015- 2016) مهارات الاتصال وعلاقتها بالكفاءة الذاتية
	البعد الثاني: التفاعل والتجاوب	7	

الجدول (6) استبيان مهارات التواصل
المحور الأول الاصغاء الفعال

رقم العبرة	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الأصغاء الفعال					
01	يمكنني تلخيص الموضوع الذي يشرحه المسترشد بدقة وسهولة					
02	اعيد عبارة المسترشد لأبين اهتمامي وفهمي لما قاله					
03	افهم الكثير من مشاعر والانفعالات المسترشد من بعض خلال شرح افكاري ومشاعري واحساسي لهم					

					04 اعطي المسترشد الوقت الكافي للتعبير عن وجهه نظره دون اقاطعه
					05 التقط العبارة المهمة من حديث المسترشد واعيدها عليه لتعزيز اتصالي معه
					06 انظر الى المسترشد من حين الى اخر الى المسترشد لتعزيز التواصل البصري معه
					07 احرص على مصافحة اثناء لقائي بها
					التفاعل والتجاوب
					08 اتحدث ببط كافي لكي تكون كل كلمة من كلماتي مفهومة للمسترشد
					09 استخدم هزة الراس للموافقة على حديث المسترشد او رفضه
					10 أركز على نبرة صوت المسترشد ويسر مهما كانت الجلسة الإرشادية طويلة
					11 يمكنني تذكر ما قاله المسترشد وتفسيره بسهولة
					12 أركز بصري بصورة مستمرة على وجهه المسترشد لأتمكن من معرفة مشاعره الداخلية

					13	يمكنني استيعاب الأفكار الأساسية من مشكلة المسترشد بسهولة مهما كانت الجلسة الإرشادية طويلة
--	--	--	--	--	----	---

المتغير	ابعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
حل المشكلات الإدارية	البعد الأول: تعريف وحل المشكلة	4	اسيل هادي (2008) الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي وأثرها في حل المشكلات الإدارية
	البعد الثاني: اعداد قائمة بالحلول وتقييمها	4	
	البعد الثالث: تحديد الخيار الأفضل ووضع خطة تنفيذ	4	

الجدول (7) استبيان حل المشكلات الإدارية

المحور الثاني حل المشكلات الإدارية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------------	---------	-----------	-----------	-------	-------	------------

				بشدة		
					تعريف وحل المشكلة	
					01 احرص دائما على معرفة كل التفاصيل الدقيقة للمشكلة الحالية	
					02 امتلك الادارة قاعدة بيانات متكاملة عن اسباب حدوث المشكلات السابقة داخل الجامعة	
					03 خبرة والمهارة التي امتلكها كافية جدا لتشخيص المشكلة ومعرفة مجمل ابعادها	
					04 لى اي مدى تشعر ان المشكلات الادارية في الجامعة تحدد وتحلل بوضوح قبل اتخاذ اي إجراءات	
					اعداد قائمة بالحلول وتقييمها	
					05 شيوخ الثقافة العصف الفكري داخل امانة الجامعة لحل المشكلات	
					06 اقوم بتجميع الآراء الفردية التي احصل عليها من الموظفين واعيد بنائها	
					07 قوم بحساب التكلفة والاعباء التي تترتب على تطبيق كل حل	

					08	مكن استعراض وتقييم جميع الحلول الممكنة للمشكلات قبل اتخاذ القرار النهائي
						تحديد الخيار الأفضل ووضع خطة التنفيذ
					09	اختار دائما الحل الذي يستغرق وقت وكلفة اقل لعلاج المشكل
					10	اقوم بتنفيذ الحل بصورة مباشرة واحاول تداركها او منع حدوثها
					11	اقوم بتنفيذ الحل بصورة مباشرة واحاول تداركها او منع حدوثها
					12	يتم تحديد الحل الانسب للمشكلة ووضع خطة واضحة لتنفيذه في الجامعة

<https://forms.gle/dY8VV5QCbiR81R9CA>

