

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



أثر التواصل التنظيمي على كفاءة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية من
وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبدالعزيز
في جدة.

إعداد الطالبة/

منال صالح محمد زين

إشراف/

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

٢٠٢٦

المقدمة

تُعد الجامعات والمؤسسات الأكاديمية الركيزة الأساسية للتقدم المعرفي والتنموي في المجتمعات الحديثة، حيث يقع على عاتقها مسؤولية تأهيل الكوادر البشرية وتزويدها بالمعارف والمهارات التي تتوافق مع متطلبات سوق العمل المستمرة والمتغيرة. وفي ظل هذه المسؤولية، تسعى الجامعات بشكل دائم إلى تحديث وتطوير بنيتها التعليمية والبرامجية لضمان الحفاظ على معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي والتميز التنافسي على المستويين المحلي والدولي.

ويرتبط هذا التميز الأكاديمي ارتباطاً وثيقاً بـ "مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية"، والتي تصنف كأحد أهم المشاريع الاستراتيجية داخل الحقل التعليمي. إن نجاح هذه المشاريع لا يتوقف على كفاءة المادة العلمية فحسب، بل يركز بالدرجة الأولى على كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية المتبعة في إدارة المشروع، وفي مقدمتها "التواصل التنظيمي" الذي يربط بين كافة الأطراف المعنية من إدارات عليا، ولجان تحكيم، وأعضاء هيئة تدريس ممارسين.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة لتدفق المعلومات والاتصال الفعال، إلا أن الواقع التطبيقي يشير إلى أن مشاريع تطوير المناهج غالباً ما تواجه تحديات إدارية تتعلق ببطء قنوات التواصل، أو غموض الصلاحيات، وضبابية تبادل الملاحظات بين اللجان المركزية والأقسام الأكاديمية، مما يؤدي إلى إطالة أمد تنفيذ المشروع، وتجاوز القيود الزمنية المقررة، أو خروج خطط دراسية لا تعكس الواقع الفعلي للميدان التعليمي.

ومن هنا، تبرز الحاجة الملحة لإجراء هذه الدراسة البحثية لتقييم وفحص أثر التواصل التنظيمي كمتغير مستقل، على كفاءة إدارة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية كمتغير تابع. وسيركز هذا البحث على استكشاف آراء وانطباعات أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم الممارسين الفعليين والمسؤولين عن تنفيذ هذه المشاريع وتطبيقها في القاعات الدراسية.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في أن مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية في البيئة الجامعية تعاني غالباً من ضعف التنسيق والبيروقراطية وتشتت قنوات الاتصال بين الإدارات العليا والكوادر الأكاديمية التنفيذية، مما يتسبب في انخفاض كفاءة إدارة هذه المشاريع وتباطؤ دورة إنجازها. إن ضعف "التواصل التنظيمي" يؤدي إلى فجوة واضحة في فهم المتطلبات، ومقاومة الكوادر الأكاديمية للتغيير، مما يؤثر سلباً على المثلث القياسي لكفاءة المشروع (الوقت، والتكلفة، والجودة)، وتتفرع هذه المشكلة إلى عدة فجوات رئيسية على النحو التالي:

فجوات على المستوى النظري:

- ندرة الدراسات الرابطة بين المتغيرين عربياً: وجود نقص حاد وقصور في الأدبيات الإدارية والأبحاث الأكاديمية العربية التي تدرس أثر "التواصل التنظيمي" كأداة إدارية في رفع "كفاءة المشاريع التعليمية والخطط الدراسية"، حيث تركز أغلب الدراسات السابقة على التواصل كعامل للرضا الوظيفي فقط دون ربطه بمخرجات المشاريع وكفاءتها التشغيلية.
- غياب الأطر التقييمية لمشاريع التعليم: عدم وجود نموذج نظري موحد ومقتن في بيئتنا المحلية يقيس كفاءة المشاريع الأكاديمية من منظور إداري بحث، يوضح كيف تؤثر انسيابية المعلومات والاتصال المساعد والهابط على زمن وجودة تسليم المناهج المطورة.

فجوات على المستوى التطبيقي:

- **ضعف تدفق المعلومات والاتصال الأفقي والرأسي:** الاعتماد على وسائل اتصال تقليدية وببيروقراطية (المخاطبات الرسمية الطويلة) داخل الجامعات، مما يعيق لجان تطوير المناهج عن الاستجابة السريعة للملاحظات، ويخلق فجوة في الفهم بين اللجان المركزية وأعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية بـ جامعة الملك عبدالعزيز.
- **تأخر تسليم المشاريع وتدني الجودة (الهدر الإداري):** المعاناة المستمرة من مشكلة التأخر المزمن في إقرار الخطط الدراسية الجديدة بسبب سوء التنسيق، مما يترتب عليه خروج مناهج تعليمية متأخرة زمنياً عن مواكبة التطورات السريعة في بيئة الأعمال الخارجية نتيجة لغياب التواصل الفعال واللحظي أثناء فترة إدارة المشروع.

وبناءً على هذه الفجوات النظرية والتطبيقية، تتبلور مشكلة الدراسة وينتهي هذا الجزء بطرح السؤال الرئيسي التالي:

"ما هو أثر التواصل التنظيمي على كفاءة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز في جدة؟"

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يربط بين متغير سلوكي تنظيمي (التواصل) ومتغير تشغيلي (كفاءة إدارة المشاريع) في قطاع حيوي، وتتخلص أهميته في جانبين:

- **الأهمية النظرية (العلمية):** يساهم البحث في سد العجز المعرفي بالمكتبة الأكاديمية لـ جامعة ميداو شن من خلال تقديم تأصيل نظري وإطار تحليلي جديد يربط بين علم الاتصال الإداري وعلم إدارة المشاريع الأكاديمية.
- **الأهمية التطبيقية (العملية):** يزود القيادات الجامعية وعمداء الكليات بـ جامعة الملك عبدالعزيز بتوصيات ونتائج واقعية تساهم في إعادة هيكلة قنوات الاتصال وتفعيل التدفق الرقمي والشفاف للمعلومات، مما ينعكس مباشرة على تسريع وتيرة إنجاز المناهج، وتقليل الهدر الزمني، ورفع كفاءة اللجان الأكاديمية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر التواصل التنظيمي على كفاءة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز في جدة؟

الأسئلة الفرعية:

ما مستوى واقع تطبيق التواصل التنظيمي (الاتصال الهابط، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي) في مشاريع تطوير المناهج بجامعة الملك عبد العزيز؟

١. ما مستوى كفاءة إدارة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية (الالتزام بالوقت، ضبط الجودة، كفاءة التكلفة) بالجامعة؟
٢. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التواصل التنظيمي على كفاءة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية؟

٣. هل تختلف إدراك أعضاء هيئة التدريس لأثر التواصل التنظيمي على كفاءة المشاريع باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الدرجة العلمية، نوع الكلية، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

- **الهدف الرئيسي:**
 - التعرف على أثر التواصل التنظيمي على كفاءة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز في جدة.
- **الأهداف الفرعية:**
 ١. تشخيص واقع ممارسات التواصل التنظيمي بأبعاده المختلفة داخل لجان تطوير المناهج والخطط الدراسية.
 ٢. تحديد مستوى كفاءة إنجاز مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية بالجامعة.
 ٣. قياس أثر أبعاد التواصل التنظيمي على كفاءة تنفيذ المشاريع التعليمية من حيث التوقيت والجودة والموارد.
 ٤. تقديم توصيات ومقترحات إجرائية للقيادات الأكاديمية تسهم في تطوير قنوات الاتصال الإداري ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع الأكاديمية.

فرضيات البحث

- **الفرضية الرئيسية: (H0)**
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (أقل من أو يساوي ٠.٠٥) للتواصل التنظيمي بأبعاده (الاتصال الهابط، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي) على كفاءة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية في جامعة الملك عبد العزيز.
- **الفرضيات الفرعية:**
 - **H1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (أقل من أو يساوي ٠.٠٥) للاتصال الهابط على كفاءة مشاريع تطوير المناهج.
 - **H2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (أقل من أو يساوي ٠.٠٥) للاتصال الصاعد على كفاءة مشاريع تطوير المناهج.
 - **H3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (أقل من أو يساوي ٠.٠٥) للاتصال الأفقي على كفاءة مشاريع تطوير المناهج.
 - **H4:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (أقل من أو يساوي ٠.٠٥) في إجابات أفراد العينة حول كفاءة المشاريع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، نوع الكلية).

نموذج الدراسة

المتغير المستقل: التواصل التنظيمي	الاتجاه	المتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع
• الاتصال الهابط	▶=====	• كفاءة الوقت (الالتزام بالجدول الزمني)
• الاتصال الصاعد		• كفاءة الجودة (ملاءمة المنهج وتكامله)
• الاتصال الأفقي		• كفاءة التكلفة واستغلال الموارد

الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة الميدانية في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، باعتبارها واحدة من أكبر الجامعات الحكومية والرائدة في المملكة العربية السعودية التي تخضع لعمليات تحديث مستمرة في خططها وبرامجها الأكاديمية. وتستهدف الدراسة الميدانية أعضاء هيئة التدريس المشاركين أو السابق مشاركتهم في لجان تطوير المناهج والخطط الدراسية بمختلف الكليات (العلمية، الصحية، والإنسانية).

منهجية الدراسة المتوقعة

- **منهج البحث:** اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) لمناسبته لطبيعة الدراسة في وصف الواقع الميداني وتحليل العلاقات بين المتغيرات.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون المجتمع من جميع أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تطوير المناهج بجامعة الملك عبد العزيز، وسيتم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل الكليات المختلفة.
- **أداة الدراسة:** الاستبانة الإلكترونية (Questionnaire) المقاسة بمقياس ليكرت الخماسي.
- **أساليب التحليل الإحصائي:** استخدام برنامج SPSS لاختبار الثبات (Cronbach's Alpha) ، والوصف الإحصائي، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، واختبارات (test & ANOVA-t) .

المخطط المقترح للمشروع (Gantt Chart Timeline)

المرحلة / المهمة	الشهر ١	الشهر ٢	الشهر ٣	الشهر ٤
------------------	---------	---------	---------	---------

المرحلة / المهمة	الشهر ١	الشهر ٢	الشهر ٣	الشهر ٤
١. إعداد المقترح النهائي والأدبيات				
٢. تصميم وتكافؤ وإجازة الاستبانة				
٣. توزيع الاستبانة وجمع البيانات				
٤. التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)				
٥. كتابة النتائج والتوصيات والطباعة				

قائمة المراجع

المراجع العربية:

١. السديري، عبد الله. (2024). إدارة المشاريع التعليمية ودورها في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢٨(١)، ٧٥-٩٨.
٢. العمر، حنان، والعتيبي، بندر. (2025). واقع التواصل التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء الإداري في الجامعات السعودية. المجلة العربية للقيادة التربوية، ١٦(٢)، ٤٥-٧٢.
٣. الحارثي، فهد بن سعود. (٢٠٢٤). دور الاتصال الإداري في تحسين جودة مخرجات المشاريع الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة الأدبيات التربوية والنفسية، 12(3)، 112-140.
٤. السديري، عبد الله. (٢٠٢٤). إدارة المشاريع التعليمية ودورها في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 28(1)، 75-98.
٥. العمر، حنان والعتيبي، بندر. (٢٠٢٥). واقع التواصل التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء الإداري في الجامعات السعودية. المجلة العربية للقيادة التربوية، 16(2)، 45-72.
٦. القحطاني، محمد بن سعيد. (٢٠٢٣). إدارة مشاريع التطوير الأكاديمي: معايير الكفاءة والتحديات الإدارية. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

1. Allen, R & Thomas, L. (2024). *Communication Dynamics in Higher Education Project Management*. **Journal of Educational Administration and Leadership**. ٢٠٥-١٨٨، (٢)٤٢،
2. Briggs, J & Harrison, K. (2023). *Organizational Communication in Higher Education: Transforming Project Frameworks and Faculty Collaboration*. Routledge.
3. Kerzner, H. (2023). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
4. Project Management Institute [PMI]. (2024). *Educational Project Management: Stakeholder Communication Frameworks for Academic Development*. PMI Academic Insights.
5. Stray, V., Moe, N. B & Sjøberg, D. I. (2022). *Ensuring Efficiency in Higher Education Curriculum Projects: Challenges and Benefits*. **International Journal of Educational Management**. ٧٢٩-٧١٢، (٥)٣٦،
6. Briggs, J., & Harrison, K. (2023). *Organizational Communication in Higher Education: Transforming Project Frameworks and Faculty Collaboration*. Routledge.
7. Project Management Institute [PMI]. (2024). *Educational Project Management: Stakeholder Communication Frameworks for Academic Development*. PMI Academic Insights.
8. Stray, V., Moe, N. B., & Sjøberg, D. I. (2022). *Ensuring Efficiency in Higher Education Curriculum Projects: Challenges and Benefits*. *International Journal of Educational Management*, 36(5), 712-729.

جدول المحتويات

١	 صفحة العنوان	١
٢	 المقدمة	٢
٢	 مشكلة الدراسة وفجوات البحث	٣
٣	 أهمية الدراسة	٤
٣	 أسئلة البحث	٥
٤	 أهداف البحث	٦
٤	 فرضيات البحث	٧
٥	 نموذج البحث المفاهيمي	٨
٥	 مكان التطبيق المقترح للبحث	٩
٥	 منهجية البحث المتوقعة	١٠
٦	 المخطط المقترح للمشروع	١١
٧	 قائمة المراجع	١٢
٨	 جدول المحتويات	١٣