

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

اسم الطالبة

طيف حسن محمد حسين

2021205526

مشروع تخرج

- 1 كلية الإدارة

جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

2024

الشكر والتقدير

الاهداء

المحتويات

..... الشكر والتقدير	2
..... الاهداء	3
..... قائمة الاشكال:	5
..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	6
..... المقدمة:	7
..... مشكلة البحث:	10
..... الفجوات النظرية:	10
..... الفجوات التطبيقية:	10
..... أهمية البحث:	11
..... الأهمية النظرية:	11
..... الأهمية التطبيقية:	11
..... أسئلة البحث:	12
..... اهداف البحث:	12
..... فرضيات البحث:	12
..... نموذج البحث:	13
..... منهجية البحث:	Error! Bookmark not defined.
..... الدراسة الميدانية:	15
..... مخطط البحث:	16
.....	16
..... الفصل الثاني: الاطار النظري	17
..... المقدمة:	18
..... المتغير الاول :	18
..... المتغير الثاني:	19
..... العلاقة بين المتغير الأول والمتغير الثاني:	20
..... الخاتمة:	21
..... المراجع:	23
..... الملاحق :	25

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

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 ومرورًا بكل مستويات الهيكل التنظيمي بالجامعة ولكي ي تنجح 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 ان 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 ان 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 واخرون 2014)

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

فهي تسهم في بناء عالقات موثوقة ومتينة بين الإدارة وأعضاء الفريق ، وتعزز التفاهم والتعاون والتواصل الجيد بين جميعا 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 الى 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) تواجه الجامعة الكثير من المشكلات الناجمة من تفاعل الافراد العاملين بها حيث هذا الفاعل قد يولد اختلاف في الآراء والذي يؤدي ابي حدوث الصراعات فيما بينهم ومنهم أعضاء هيئة التدريس الذين يقعون فريسة لهذا الصراع حيث اكدت 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 وفعالية 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)

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.

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.

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 فعالة لتطوير مهارات التواصل بهدف تحسين مهارات حل المشكلات لدى الإداريين.

قصور في تبني استراتيجيات تواصل فعالة تعزز من قدرات حل المشكلات في السياقات الإدارية المتنوعة 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.

تتناول هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي:

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

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.

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.

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.

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؟

اهداف البحث:

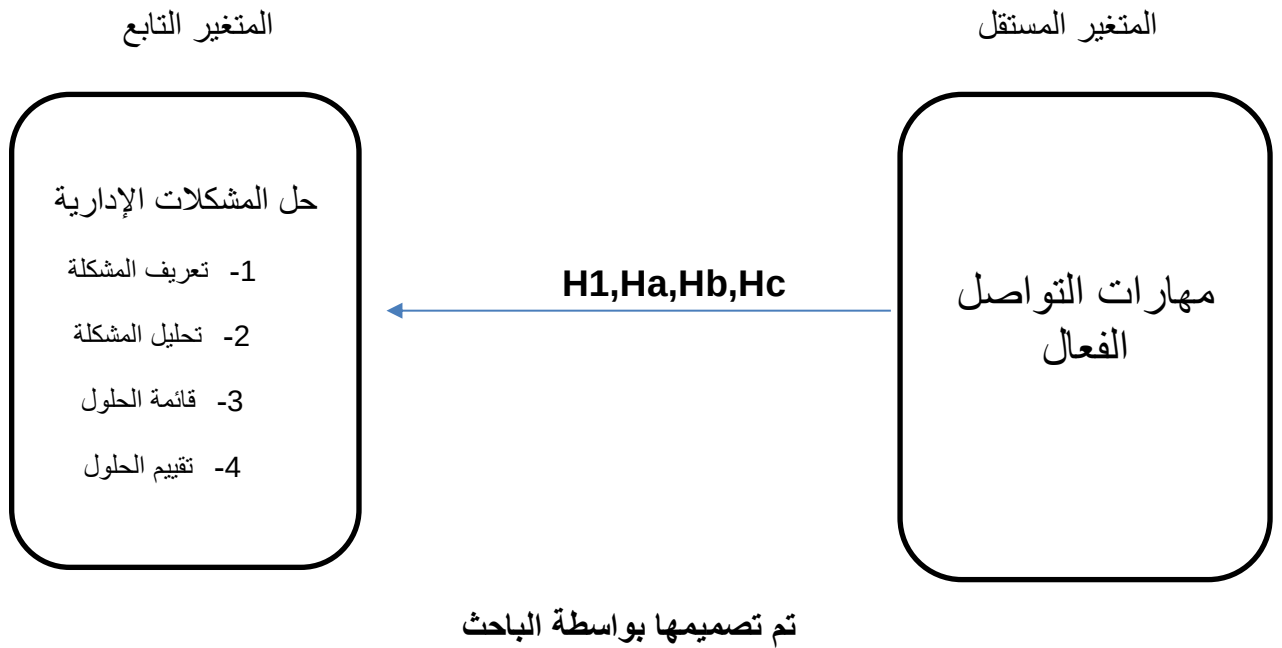
- الهدف الرئيسي: تحديد دور التواصل الفعال في فهم جذور المشكلات الإدارية؟
- هدف الفرعي 1: تحليل تأثير التواصل بين أعضاء الفريق على جودة الحلول الإدارية؟
- هدف الفرعي 2: استكشاف دور القادة في تعزيز التواصل لتحسين حل المشكلات؟
- هدف الفرعي 3: تقييم تأثير التواصل مع الأطراف الخارجية على حل المشكلات الإدارية؟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

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

نموذج البحث:

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



منهجية البحث:

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

الشكل 2: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب



الشكل (2) ملخص منهجية البحث
المصدر: الباحث

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

مخطط البحث:

الفصل الاول:الاطار العام لدراسة	
الفصل الثاني:الاطار النظري	
الفصل الثالث:منهجية البحث	
الفصل الرابع :التحليل الاحصائي	
الفصل الخامس:مناقشة النتائج والخاتمة	

الفصل الثاني: الاطار النظري

المقدمة:

المتغير الاول :

المتغير الثاني:

العلاقة بين المتغير الأول والمتغير الثاني:

الخاتمة:

المراجع:

عبد النبي عبد الله الطيب. مهارات الاتصال الفعال. Al Manhal, 2016.
مهارات+التواصل+ا=https://scholar.google.com/scholar?hl=ar&as_sdt=0%2C5&q
لفعال+في+زيادة+كفاءة+حل+المشكلات+&u=%2&btnG=#d=gs_qabs&t=17181452282373p%3DEKu1hHrxQ00J

طالبی, & شوقي. (2023). مهارات الاتصال الإداري في المؤسسات
التربوية

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

حمزه بن خالد. (2020). معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية.
Al-Tawasul, 26 (3).

معوقات+الاتصال+الا=https://scholar.google.com/scholar?hl=ar&as_sdt=0%2C5&q

داري+&غريد محمد سعد. (2019). دور مهارات الاتصال في حل المشكلات الإدارية لدى قائدات المدارس
المتوسطة بمحافظة جدة. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية, 3(3), 43-

https://doi.org/10.26389/AJSRP.T141117btnG=#d=gs_qabs&t=17194106.22
07268&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), 178-139.

المرسي, ه. 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).

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

. تقرير الجامعة السنوي 2022 .

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

وثائق وتقارير من وزارة التعليم السعودية.

الملاحق :