

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 اسال الله تعالى ان يتقبل خاتما

## جدول المحتويات

|                                                              |                              |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------|
| الشكر والتقدير .....                                         | 2                            |
| الاهداء .....                                                | 3                            |
| قائمة الاشكال:.....                                          | 5                            |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....                      | 6                            |
| 1.1 المقدمة: .....                                           | 7                            |
| 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: .....                                 | 15                           |
| 1.10 مخطط البحث: .....                                       | 16                           |
| الفصل الثاني: الإطار النظري .....                            | 17                           |
| 2.1 المقدمة: .....                                           | 18                           |
| 2.2 المتغير الأول: مهارات التواصل .....                      | 19                           |
| 2.3 المتغير الثاني: حل المشكلات الإدارية .....               | 21                           |
| 2.4 العلاقة بين مهارات الاتصال وحل المشكلات الإدارية : ..... | 23                           |
| 2.5 الخاتمة: .....                                           | 24                           |
| المراجع:.....                                                | 29                           |
| الملاحق: .....                                               | Error! Bookmark not defined. |

## 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 تسير 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 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 ا، 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)

حظى 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 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؟

### 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)

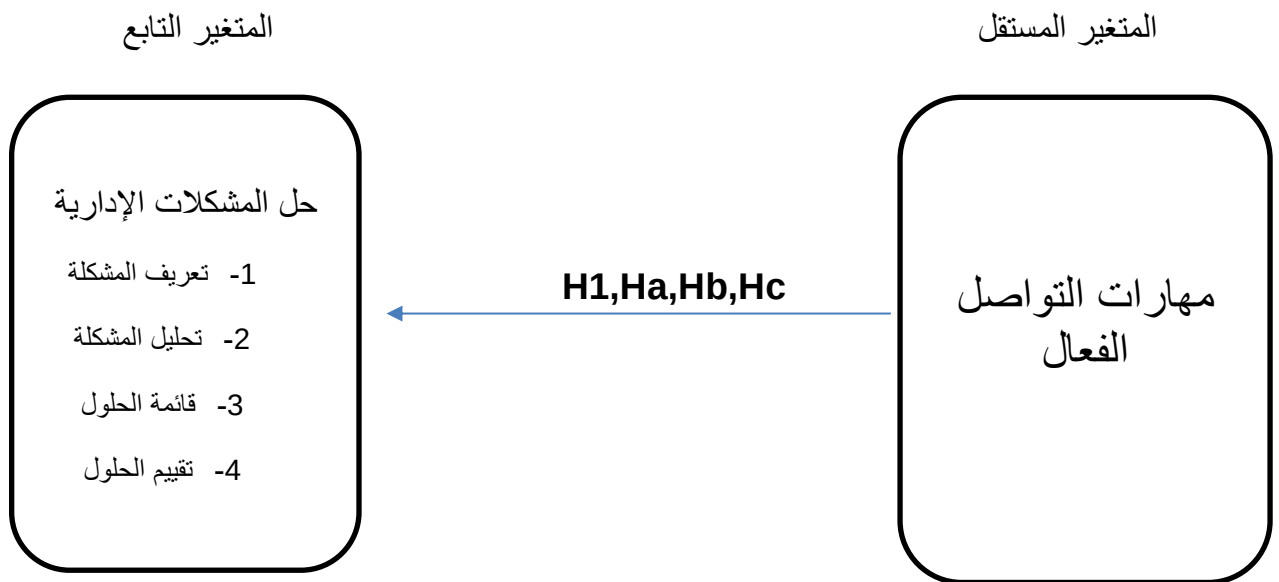
الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التواصل الفعال ورضا الموظفين عن قرارات الإدارة

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



الشكل 2: ملخص منهجية البحث  
المصدر: تم تصميمه بواسطة الباحث

## 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 العزيري في عام 2022 دراسة مفصلة حول أثر التواصل التنظيمي على حل المشكلات الإدارية في عدد من المؤسسات السعودية (العزيري، 2022). وقد وجدت الدراسة أن المنظمات التي تتسم 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 البحثية:

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 تطوّر 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 وتعبيرات الوجه (الخط، 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 كالمرسال 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)

## ملخصًا لأهم نظريات مهارات التواصل

نظرية التبادل الاجتماعي: تعتبر التواصل عملية تبادل حيث يوازن الأفراد بين المكاسب والخسائر في تفاعلهم مع الآخرين

نظرية تحليل التفاعلات: 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 الاقتناع                   | 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 والإبداعي 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 النظمي: 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 يمكنهم 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.

متابعة التقدم في تنفيذ الحلول والتواصل المستمر مع الموظفين والأطراف المعنية لضمان فعالية الحل 5. 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 فعالة لها (الحربي، 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 المجلد، يُعد هذا البحث مساهمة في إثراء الأدبيات المتعلقة بأهمية مهارات التواصل في الممارسات الإدارية، كما يقدم توصيات عملية لتعزيز هذه المهارات لدى القادة والمديرين









## المراجع:

عبد النبي عبد الله الطيب. مهارات الاتصال الفعال. Al Manhal, 2016.  
https://scholar.google.com/scholar?hl=ar&as\_sdt=0%2C5&q=مهارات+التواصل+ا  
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).

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

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=17194106.2207268&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.

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 العامة، 32(1)، 85-112.

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

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)، 156-123.

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. داوول 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،

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

الجدول (6) استبيان مهارات التواصل  
المحور الأول الاصغاء الفعال

| رقم<br>العبرة | العبرة                                                  | غير<br>موافق<br>بشدة | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|---------------|---------------------------------------------------------|----------------------|--------------|-------|-------|---------------|
|               | الأصغاء الفعال                                          |                      |              |       |       |               |
| 01            | يمكنني تلخيص الموضوع الذي<br>يشرحه المسترشد بدقة وسهولة |                      |              |       |       |               |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                               |
|--|--|--|--|--|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 02 | اعيد عبارة المسترشد لأبين<br>اهتمامي وفهمي لما قاله                                           |
|  |  |  |  |  | 03 | افهم الكثير من مشاعر<br>والانفعالات المسترشد من<br>بعض خلال شرح افكاري<br>ومشاعري واحساسي لهم |
|  |  |  |  |  | 04 | اعطي المسترشد الوقت الكافي<br>للتعبير عن وجهه نظره دون<br>اقاطعه                              |
|  |  |  |  |  | 05 | التقط العبارة المهمة من حديث<br>المسترشد واعيدها عليه لتعزيز<br>اتصاله معه                    |
|  |  |  |  |  | 06 | انظر الى المسترشد من حين<br>الى اخر الى المسترشد لتعزيز<br>التواصل البصري معه                 |
|  |  |  |  |  | 07 | احرص على مصافحة اثناء<br>لقاءي بها                                                            |
|  |  |  |  |  |    | التفاعل والتجاوب                                                                              |
|  |  |  |  |  | 08 | اتحدث ببطء كافٍ لكي تكون كل<br>كلمة من كلماتي مفهومة<br>للمسترشد                              |
|  |  |  |  |  | 09 | استخدم هزة الراس للموافقة<br>على حديث المسترشد او رفضه                                        |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                                    |
|--|--|--|--|--|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 10 | أركز على نبرة صوت<br>المسترشد ويسر مهما كانت<br>الجلسة الإرشادية طويلة                             |
|  |  |  |  |  | 11 | يمكنني تذكر ما قاله المسترشد<br>وتفسيره بسهولة                                                     |
|  |  |  |  |  | 12 | أركز بصري بصورة مستمرة<br>على وجهه المسترشد لأتمكن<br>من معرفة مشاعره الداخلية                     |
|  |  |  |  |  | 13 | يمكنني استيعاب الأفكار<br>الأساسية من مشكلة المسترشد<br>بسهولة مهما كانت الجلسة<br>الإرشادية طويلة |

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

الجدول (7) استبيان حل المشكلات الإدارية

المحور الثاني حل المشكلات الإدارية

| رقم<br>العبرة | العبرة                                                                               | غير<br>موافق<br>بشدة | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق 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 | اختر 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>



