

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

مشروع تخرج بعنوان:

أثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل في المشاريع
المؤسسية بالمملكة السعودية

**This service could not be searched because you are not
connected to the Internet. Please connect and try again.**

إعداد الطالب

نايف حمد أحمد حفزي

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي 2025 م

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد ﷺ، وعلى آله وصحبه أجمعين.

يتقدم الباحث بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الله عز وجل، الذي وفقه لإتمام هذا البحث، ومنحه العزم والصبر على إكماله.

كما يتقدم الباحث بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور/ عبد الرحيم نادر، عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة – جامعة ميدأوشن، على إشرافه العلمي الكريم، وتوجيهاته القيمة، وملاحظاته البناءة التي كان لها بالغ الأثر في إخراج هذا البحث بالصورة الأكاديمية اللائقة، فله جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

ويتقدم الباحث بالشكر إلى جميع أساتذة كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، لما قدموه من علم ومعرفة خلال سنوات الدراسة، وكان لهم الأثر الكبير في بناء الأساس العلمي والبحثي للباحث.

ولا يفوت الباحث أن يتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أفراد العينة الذين شاركوا في الدراسة، وتعاونوا في تعبئة الاستبيانات، وأسهموا بأرائهم الصادقة في إنجاح هذا البحث.

كما يخص الباحث بالشكر أسرته الكريمة، التي كانت السند والداعم الأول طوال مسيرته العلمية، متمنياً أن يكون هذا العمل إضافة علمية متواضعة تسهم في خدمة المجال الإداري والمؤسسي.

الإهداء

إلى والديّ الكريمين...

إلى من كانا سبباً بعد الله في دعمي وتشجيعي منذ بداية الطريق،

إلى أسرتي الغالية التي لم تبخل عليّ بالصبر والدعاء والمساندة،

إلى كل من علّمني حرفاً، أو قدّم لي نصحاً، أو شجّعني على مواصلة مسيرتي

العلمية،

أهدي هذا العمل المتواضع،

راجياً من الله أن يكون ثمرة علم نافع، وجهد صادق، وعمل يُنتفع به.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية بالمملكة العربية السعودية، من خلال قياس العلاقة بين أبعاد التواصل الإداري الداخلي (وضوح قنوات الاتصال، المشاركة في الاتصال، التغذية الراجعة، وتوقيت الاتصال) ومستوى رضا فرق العمل.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (125) موظفًا من العاملين ضمن فرق المشاريع المؤسسية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مثل معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل التباين الأحادي.(ANOVA)

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل. كما تبين أن جميع أبعاد التواصل الإداري الداخلي لها تأثير معنوي في مستوى الرضا، حيث جاء بُعد توقيت الاتصال والمشاركة في الاتصال من أكثر الأبعاد تأثيرًا. وفُسر التواصل الإداري الداخلي نسبة معتبرة من التباين في رضا فرق العمل، مما يؤكد دوره المحوري في تعزيز بيئة العمل المؤسسية.

التطبيقات والأهمية:

تسهم نتائج الدراسة في مساعدة الإدارات العليا وإدارات المشاريع على تطوير سياسات تواصل داخلي أكثر فاعلية، بما يعزز رضا فرق العمل، ويحسن الأداء المؤسسي، ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

التواصل الإداري الداخلي - رضا فرق العمل - المشاريع المؤسسية - الاتصال التنظيمي - المملكة العربية السعودية.

جدول المحتويات

الإهداء.....	Error! Bookmark not defined.....
مستخلص الدراسة.....	4
1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	9
1.1 المقدمة:.....	10
1.2 مشكلة الدراسة.....	12
1.3 أهمية الدراسة.....	13
1.4 أسئلة الدراسة.....	14
1.5 أهداف الدراسة.....	14
1.6 فرضيات الدراسة.....	15
1.7 نموذج الدراسة.....	16
1.8 منهجية الدراسة.....	17
1.9 الدراسة الميدانية.....	18
1.10 مخطط المشروع المقترح.....	19
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.....	21
2.1 المقدمة:.....	22
2.2 المتغير المستقل: فاعلية التواصل الإداري الداخلي.....	22
2.3 المتغير التابع: رضا فرق العمل.....	25
الدراسات الخاصة بالمتغير التابع.....	27
دراسة عبد الغني، سمير محمود (2017)، بعنوان: رضا فرق العمل ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة في القطاع الصناعي.....	27
2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: أثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل.....	28
الصراعات والفجوات البحثية.....	28
الدراسات الخاصة بالعلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل.....	29
2.5 الخلاصة.....	32
9. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	34
9.1 المقدمة.....	35
9.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	35
9.3 تصميم البحث (بصلة البحث).....	37
9.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....	37
9.5 طريقة جمع البيانات.....	39
9.6 أنواع البيانات.....	40

40	إجراءات التحليل الإحصائي	9.7
41	الخاتمة	9.8
41	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	10
44	المقدمة	10.1.
	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	10.2.
	45	
46	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	10.3.
	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	10.4.
	52	
57	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	10.5.
	Error! Bookmark not defined.....الخاتمة	10.6
74	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	11
75	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	11.1
77	توصيات الدراسة:	11.2
78	الخاتمة:	11.3
	80	قائمة المراجع

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يُعد الاتصال أحد العناصر الأساسية في البناء التنظيمي لأي مؤسسة، إذ يشكّل الإطار العام الذي يُبنى عليه التفاعل بين الأفراد داخل بيئة العمل. فالاتصال هو الأداة التي تُمكن الأفراد من تبادل المعلومات، ونقل الأفكار، وتوضيح الأهداف، وتنسيق الجهود بما يخدم تحقيق الغايات المؤسسية. وقد أثبتت البحوث الإدارية الحديثة أن الاتصال الداخلي يُعد من أهم مكونات العملية الإدارية، وأنه يمثل العمود الفقري للعلاقات المهنية بين العاملين، وهو ما يجعل منه عاملاً محورياً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، وكفاءة الأداء، واستقرار الموارد البشرية داخل المنظمات (موصلي، 2023).

الاتصال داخل المنظمة لا يُفهم فقط على أنه عملية تبادل معلومات بين الرئيس والمرؤوس، بل هو نظام متكامل من التفاعلات الرسمية وغير الرسمية التي تهدف إلى تحقيق الانسجام المؤسسي. فالاتصال يشمل كافة أشكال التفاعل اللفظي والكتابي والإلكتروني، ويغطي كافة مستويات التنظيم، بدءاً من المستويات التنفيذية، مروراً بالمستويات الإدارية الوسطى، وصولاً إلى القيادة العليا. ويمثل الاتصال الفعال أحد عوامل التمكين الإداري، فهو يُمكن العاملين من فهم مهامهم، وتحمل مسؤولياتهم، ويعزز من قدرتهم على المشاركة الفاعلة في صنع القرار وتقديم المبادرات (موصلي، 2023).

وتُبرز التجربة المؤسسية في المملكة العربية السعودية أهمية الاتصال في المؤسسات الحكومية والخاصة، خصوصاً في ظل التغيرات التنظيمية الواسعة التي تشهدها قطاعات العمل المختلفة ضمن رؤية المملكة 2030. هذه الرؤية تستند إلى تطوير رأس المال البشري، وتحسين كفاءة الأداء الإداري، ورفع مستوى رضا العاملين، ما يجعل الاتصال الإداري أحد المحاور الحيوية التي يجب التركيز عليها لتحقيق هذه الأهداف.

أشارت الأدبيات الإدارية إلى أن الاتصال الداخلي يُعد الوسيلة التي تضمن فهم العاملين لطبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها، وتسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمشاركة والتكامل بين مختلف مكونات المنظمة. ومن خلال الاتصال يتم تحقيق الفهم المتبادل بين الوحدات الإدارية، وتنسيق الأدوار، وتقليل الغموض، ورفع الروح المعنوية للعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي (خنوف وآخرون، 2019).

المنظمات لا تعمل في فراغ، بل تعتمد اعتماداً جوهرياً على المورد البشري، باعتباره المحرك الأساسي للأنشطة التنظيمية. ويُعد الأداء الوظيفي انعكاساً مباشراً للجهود التي يبذلها العاملون، ومدى إدراكهم

لأدوارهم، وتفاعلهم مع أهداف المنظمة. ويمثل الاتصال الوسيلة التي تُسهم في تحفيز العاملين وتعزيز ولائهم المؤسسي. فالموظف الذي يشعر بأنه جزء من المنظومة الاتصالية، والذي يُتاح له التعبير عن آرائه، ويتلقى تغذية راجعة مستمرة، يكون أكثر التزاماً وكفاءة (ابوكركي، 2022).

من هنا، فإن فعالية الاتصال داخل المنظمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى رضا العاملين، إذ تُشير الدراسات إلى أن غياب الاتصال الجيد يؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر والغموض الإداري، ويُضعف من قدرة الموظفين على تحقيق الأداء المتوقع. لذلك فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تبني منظومات اتصال داخلية واضحة المعالم، تُمكن العاملين من الوصول إلى المعلومات بسهولة، وتوفر قنوات مفتوحة للتغذية الراجعة، وتدعم التفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين (ابوكركي، 2022).

من جهة أخرى، لا ينبغي أن يكون التواصل الإداري ممارسة عشوائية أو خاضعة لأمزجة المديرين، بل يجب أن يكون مدروساً وموجهاً لتحقيق أهداف استراتيجية. فالاتصال المؤسسي هو أحد أدوات تنفيذ الخطط التنظيمية، وهو يعكس مناخ العمل العام. ويُسهم هذا المناخ في تحديد جودة العلاقات المهنية، ومستوى الثقة المتبادلة، ومدى التزام العاملين بتنفيذ المهام الموكلة إليهم. فعندما يتبع المدير أساليب اتصال ممنهجة وواضحة، فإنه يُسهم في بناء بيئة عمل محفزة ومنضبطة، مما يرفع من كفاءة العمل ويُقلل من الأخطاء التشغيلية (ابوكركي، 2022).

الاتصال أيضاً يُعتبر أداة تنسيقية في إدارة الموارد البشرية، حيث يُستخدم كوسيلة للتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. فعلى سبيل المثال، لا يمكن تنفيذ أي خطة تنظيمية دون وجود قنوات اتصال فعالة تنقل مضمون الخطة إلى كافة الجهات المعنية داخل المنظمة. كما أن اتخاذ القرار الإداري لا يكون فعالاً في غياب التشاور وتبادل الرؤى بين مختلف مستويات التنظيم. فالمشاركة في الرأي تفتح آفاقاً جديدة لمعالجة المشكلات، وتُقلل من احتمالية اتخاذ قرارات فردية خاطئة (موصلي، 2023).

تشير الإحصاءات الإدارية إلى أن المديرين يقضون ما يقرب من 6 ساعات يومياً في أنشطة اتصال مختلفة، سواء من خلال الاجتماعات المباشرة، أو المكالمات الهاتفية، أو التقارير الكتابية، أو الرسائل الإلكترونية. هذا المؤشر يعكس مدى أهمية الاتصال في المهام اليومية للإدارة، ويُبرز دوره المحوري في تنسيق الجهود، ومتابعة الأداء، وتحقيق الأهداف. لذا فإن إهمال الاتصال، أو التقليل من شأنه، يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الفرق، وتراجع في كفاءة الأداء المؤسسي (موصلي، 2023).

إن المؤسسات التي تسعى لتحقيق النجاح والاستدامة لا بد أن تضع الاتصال الداخلي في قلب استراتيجياتها الإدارية. فالتواصل الناجح لا يقتصر على نقل المعلومات، بل يمتد إلى بناء الثقة، وتحفيز العاملين، وتحقيق الانسجام بين الأفراد، مما ينعكس مباشرة على تحسين جودة العمل ورفع مستوى رضا الموظفين. وبذلك يُمكن اعتبار الاتصال الفعّال بمثابة الدم التنظيمي الذي يربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض، ويضمن انسجامها وتماسكها في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف. بناءً على ذلك، فإن دراسة تأثير التواصل الإداري الفعّال على رضا العاملين داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية تُعد من الموضوعات الحيوية التي تكتسب أهمية متزايدة في سياق التحولات التنظيمية والإدارية الحالية. فالربط بين جودة الاتصال ومستوى الرضا الوظيفي يمكّن صناع القرار من تطوير السياسات المؤسسية، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، وتحقيق التميز المؤسسي المطلوب في ظل بيئة تنافسية متنامية.

1.2. مشكلة الدراسة

يشكّل التواصل الإداري الداخلي أحد المرتكزات الأساسية في إدارة المؤسسات المعاصرة، حيث يسهم بفاعلية في بناء بيئة عمل متكاملة تدعم تحقيق الأهداف وترفع من رضا العاملين، خصوصاً في سياق المشاريع المؤسسية التي تتطلب تنسيقاً مستمراً بين فرق العمل متعددة التخصصات. في المملكة العربية السعودية، ومع تسارع التحول المؤسسي ضمن رؤية 2030، تزايدت الحاجة إلى فاعلية نظم الاتصال الداخلي لضمان الكفاءة التشغيلية والاستقرار الوظيفي. رغم ذلك، تُظهر الممارسات الميدانية تفاوتاً ملحوظاً في جودة الاتصال داخل المؤسسات، مما يؤثر سلباً على أداء فرق العمل ورضاهم المهني. هذا التفاوت يثير تساؤلات حول مدى فاعلية قنوات الاتصال الداخلي في المؤسسات السعودية، ومدى انعكاسها على رضا فرق العمل في بيئة المشاريع المؤسسية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، ندرة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين فاعلية الاتصال الإداري الداخلي ورضا فرق العمل في سياق المشاريع المؤسسية، مقارنة بدراسات تناولت الرضا الوظيفي في الإطار العام. ضعف التركيز على الاتصال كمنظومة ديناميكية تتأثر بعوامل مثل أساليب القيادة، ونوع المشروع، وطبيعة الهيكل التنظيمي. غياب نماذج تحليلية تربط بين أبعاد الاتصال الداخلي (الوضوح، المشاركة، التغذية الراجعة، التوقيت) وبين مؤشرات الرضا المهني ضمن بيئة العمل المؤسسية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الجانب الآخر، المستوى التطبيقي، تفاوت ملموس في مستوى رضا فرق العمل داخل المشاريع في المؤسسات السعودية، يرتبط غالباً بضعف أو غموض في قنوات الاتصال الداخلي. نقص في اعتماد أدوات قياس منتظمة لتقييم جودة التواصل داخل المشاريع المؤسسية، مما يؤدي إلى صعوبة تحديد أوجه القصور. تركيز إدارات المشاريع على الجوانب الفنية والتنفيذية مقابل إهمال التفاعل الإنساني والتواصل داخل الفرق، وهو ما يُضعف من إنتاجية الفرق وتماسكها. ومن هنا يمكننا إبراز سؤال الدراسة الرئيسي الا وهو " ما أثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية بالمملكة العربية السعودية؟"

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في ظل التحول المؤسسي الذي تشهده المملكة العربية السعودية، وزيادة التركيز على رفع كفاءة الأداء الإداري وتطوير بيئة العمل. إذ إن فهم العلاقة بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية يساهم في تحسين مخرجات العمل ويدعم استدامة الأداء المؤسسي. وتأتي هذه الدراسة استجابة لحاجة متزايدة لتأصيل هذا الموضوع نظرياً وتحليله تطبيقياً بما يخدم صانعي القرار والممارسين في إدارة المشاريع.

1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة للأسباب التالية: تساهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالإدارة والتواصل التنظيمي، من خلال التركيز على بيئة المشاريع المؤسسية التي لم تحظَ باهتمام كافٍ في السياق العربي. تقدم نموذجاً تحليلياً لقياس فاعلية الاتصال الداخلي وربطه بمستوى رضا فرق العمل، مما يفتح المجال لدراسات لاحقة في بيئات تنظيمية متنوعة. تُسهّم في توضيح الأبعاد المفاهيمية لعلاقة الاتصال الداخلي بالرضا، وتعزز الفهم النظري للديناميكيات النفسية والتنظيمية التي تحكم هذه العلاقة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، تكتسب الدراسة أهميتها من التالي: توفر للمؤسسات السعودية أداة تحليلية تساعد على تشخيص واقع الاتصال الداخلي وتحديد أوجه القصور التي تؤثر على فرق العمل داخل المشاريع. تدعم إدارات المشاريع في تصميم وتطوير نظم اتصال فعّالة تساهم في رفع مستوى رضا الفريق وتعزيز إنتاجيته. تساعد صانعي القرار في تبني سياسات اتصال داخلي تستند إلى بيانات موثوقة وممارسات قائمة على الأدلة، بما يحقق أهداف الأداء المؤسسي والجودة الإدارية.

1.4. أسئلة الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: "ما أثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية بالمملكة العربية السعودية؟" ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى وضوح قنوات التواصل الإداري الداخلي لدى فرق العمل في المشاريع المؤسسية؟
2. كيف تؤثر مشاركة العاملين في قنوات الاتصال الداخلي على رضاهم الوظيفي؟
3. ما دور التغذية الراجعة في تعزيز رضا فرق العمل داخل المشاريع المؤسسية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا فرق العمل تُعزى إلى مستوى فاعلية التواصل الداخلي؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى هدف رئيسي الا وهو "تحليل العلاقة بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل في بيئة المشاريع داخل المؤسسات السعودية"، ويتفرع عنها الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى وضوح الاتصال الإداري الداخلي في المشاريع المؤسسية.
2. تحليل أثر مشاركة العاملين في الاتصال الداخلي على مستوى رضاهم.
3. قياس أثر التغذية الراجعة على رضا فرق العمل داخل المؤسسات.
4. اختبار الفروق في رضا العاملين وفقاً لمستويات مختلفة من فاعلية التواصل الداخلي.

1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساولاتها، تم صياغة الفرضيات التالية بصيغتها الصفرية والبديلة:

الفرضية الرئيسية:

- H_0 (الفرضية الصفرية): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية في المملكة العربية السعودية.
- H_1 (الفرضية البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1.

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح قنوات الاتصال الداخلي ورضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية.
- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح قنوات الاتصال الداخلي ورضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية.

2.

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في قنوات الاتصال الداخلي على رضاهم في المشاريع المؤسسية.
- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في قنوات الاتصال الداخلي على رضاهم في المشاريع المؤسسية.

3.

– H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة الإدارية ومستوى رضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية.

– H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة الإدارية ومستوى رضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية.

.4

– H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا فرق العمل تُعزى إلى مستوى فاعلية التواصل الإداري الداخلي.

– H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا فرق العمل تُعزى إلى مستوى فاعلية التواصل الإداري الداخلي.

1.7. نموذج الدراسة

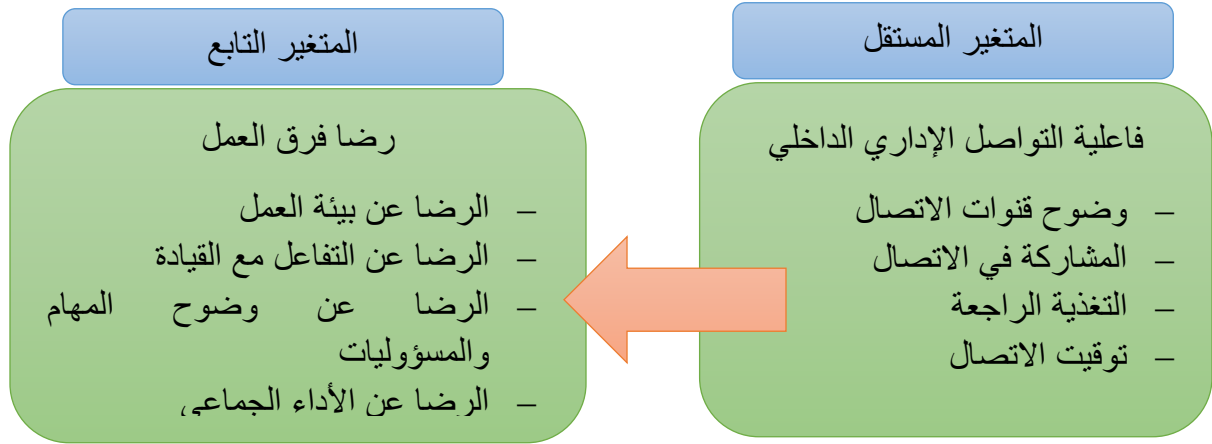
يتكون نموذج الدراسة من متغيرين رئيسيين:

• المتغير المستقل: وهو دراسة "فاعلية التواصل الإداري الداخلي"، ويُقاس من خلال الأبعاد الآتية:

- وضوح قنوات الاتصال
- المشاركة في الاتصال
- التغذية الراجعة
- توقيت الاتصال

• المتغير التابع: وهو دراسة "رضا فرق العمل"، ويُقاس من خلال الأبعاد التالية:

- الرضا عن بيئة العمل
- الرضا عن التفاعل مع القيادة
- الرضا عن وضوح المهام والمسؤوليات
- الرضا عن الأداء الجماعي



1.8. منهجية الدراسة

تصميم الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة في الأساس على "المنهج الوصفي التحليلي" الذي يهدف إلى فحص العلاقة بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية، من خلال جمع البيانات وتحليلها كمياً. ويعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الموضوع، إذ يتيح التعرف على الأنماط السائدة في الاتصال الداخلي داخل المؤسسات، وتحديد مدى انعكاسها على مستوى الرضا بين أفراد الفرق.

أداة الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة على شكل "استبانة مغلقة، تعتمد مقياس ليكرت الخماسي"، وتشمل مجموعة من المحاور المرتبطة بمتغيري الدراسة الأساسيين، وهما فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل. سيتم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين ضمن فرق المشاريع المؤسسية في إحدى المؤسسات الكبرى بالمملكة العربية السعودية، ويجري تحديد حجم العينة بناءً على المعادلات الإحصائية المناسبة للعينة الطبقية أو العشوائية، لضمان تمثيل واقعي وموضوعي لبيئة الدراسة.

تحليل البيانات:

لتحليل البيانات، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتشمل التحليل الوصفي لخصائص العينة، واختبار علاقات الارتباط والانحدار لقياس العلاقة بين المتغيرات، إلى جانب تحليل الفروق باستخدام اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، بهدف التحقق من صحة الفرضيات وتفسير النتائج بشكل دقيق.

1.9. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة على مشاريع مؤسسة "سابك". تُعد الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) إحدى أكبر شركات البتروكيماويات في العالم. تأسست عام 1976 بموجب مرسوم ملكي، ويقع مقرها الرئيسي في العاصمة الرياض. تمتلك الحكومة السعودية، ممثلة في شركة أرامكو، الحصة الأكبر في الشركة. تعمل سابك في مجالات رئيسية تشمل الكيماويات، والبوليمرات، والمعادن، والمغذيات الزراعية. وتتميز بقدرات إنتاجية ضخمة تمتد عبر أكثر من 50 دولة، ويعمل بها ما يزيد عن 30 ألف موظف حول العالم. تسعى سابك إلى تحقيق التكامل الصناعي والابتكار، وتعتمد على فرق عمل متعددة الجنسيات لتنفيذ مشاريعها المؤسسية. وتُعد بيئة مشاريعها نموذجاً عملياً لتطبيقات التواصل الإداري الفعال وأثره على أداء ورضا فرق العمل داخل المؤسسة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- منهجية الدراسة
- الدراسة الميدانية
- مخطط الدراسة

الفصل الثاني :الدراسات السابقة والإطار النظري

أولاً: الدراسات السابقة

- الدراسات المتعلقة بالتواصل الإداري الداخلي
- الدراسات المتعلقة برضا فرق العمل
- الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين
- أوجه الاتفاق والاختلاف
- الفجوات البحثية

ثانياً: الإطار النظري

- مفاهيم الاتصال الإداري
- أبعاد فاعلية الاتصال
- مفاهيم الرضا الوظيفي ورضا فرق العمل
- نظريات الاتصال التنظيمي

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي

- خصائص العينة
- التحليل الوصفي للمتغيرات
- اختبار الفرضيات
- مناقشة النتائج

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

- أهم النتائج
- التوصيات
- المقترحات البحثية المستقبلية

المراجع (العربية والانجليزية)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1. المقدمة:

تعد مراجعة الأدبيات العلمية خطوة مهمة في أي بحث أكاديمي، حيث تتيح للباحثين التعرف على ما تم إنجازه في موضوع البحث وتحديد نقاط القوة والضعف في الأبحاث السابقة. تساعد هذه العملية أيضا على تجنب ازدواجية العمل البحثي وتوجيه البحث نحو تجديد المعرفة الحقيقي من خلال تحليل الأطر النظرية والمنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج البحث الحالي.

يعرض هذا الفصل بشكل منهجي أهم الدراسات حول موضوع فاعلية الاتصال الإداري الداخلي ورضا الفريق، ويقسم البحث إلى ثلاثة محاور رئيسية: دراسات تركز على المتغيرات المستقلة (فاعلية التواصل الإداري الداخلي)، والدراسات التي تتناول المتغيرات التابعة (رضا الفريق)، والدراسات التي تبحث في العلاقة بينها. يتضمن هذا الفصل أيضا مراجعة لهذه الدراسات ويحدد الفجوات البحثية التي يحاول البحث الحالي معالجتها.

تعد مراجعة الأبحاث السابقة مهمة لأنها توفر قاعدة معرفية متينة تدعم بناء الأطر النظرية وتزود الباحثين بمنظور شامل حول الأبعاد المختلفة للمتغيرات التي تتم دراستها. كما أنه يمثل أداة لتحليل اتجاهات البحث الحالية والتنبؤ بفرص التطوير والابتكار في هذا المجال. من هذا المنظور، تساعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة على تحسين الفرضيات وتحديد الطريقة الأنسب لتحقيق أهداف البحث.

على الرغم من وجود أبحاث محدودة حول هذا الموضوع البحثي في البيئة المحلية، فقد تم رصد مجموعة من الأعمال العلمية ذات الصلة في المجال الإداري وحول موضوع التواصل المؤسسي ورضا الموظفين، والتي يمكن استخدام نتائجها لإثراء الجوانب النظرية للبحث الحالي. من المهم ملاحظة أن بعض هذه الدراسات تجرى ضمن إطار بحثي أوسع، مما يتطلب استخلاصها منها في سياق البحث الحالي لتعزيز البنية المعرفية للتخصص وتعزيز السياق العلمي.

2.2. المتغير المستقل: فاعلية التواصل الإداري الداخلي

يعرف الاتصال الإداري الداخلي بأنه العملية المنظمة لتبادل المعلومات والأفكار والآراء بين مختلف مستويات الإدارة داخل المنظمة باستخدام قنوات الاتصال الرسمية أو غير الرسمية، بهدف تحقيق التفاهم المتبادل وتنسيق العمل والعمل التنظيمي (الزعي، 2019). ينظر إلى هذا النوع من الاتصال على أنه أداة استراتيجية تسمح للإدارة بتحقيق الانسجام بين الأفراد والفرق، وكذلك ضمان التدفق الفعال للمعلومات لدعم صنع القرار وتحقيق الأهداف التنظيمية (الشمري، 2021).

منذ بداية البحث الإداري في أوائل القرن العشرين، تطور مفهوم الاتصال الإداري الداخلي بشكل كبير، حيث ارتبط في البداية بالاتصالات الورقية والاجتماعات الرسمية، ثم توسع ليشمل القنوات الشفهية والهاتفية في منتصف القرن. مع تطور التكنولوجيا في العقود الأخيرة، ظهرت أدوات الاتصال الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني وأنظمة المراسلة الفورية ومنصات الاجتماعات الافتراضية، مما يمنح الاتصال الإداري الداخلي أسرع وأكثر مرونة. وفي سياق المملكة العربية السعودية، يتأثر هذا التطور برؤية المملكة 2030 التي تعزز التحول الرقمي وتبني قنوات اتصال ذكية تدعم عمل المؤسسات (الزعبي، 2019).

هناك العديد من الأبعاد التي تشكل فاعلية الاتصال الإداري الداخلي، ومن أبرزها (الكيلاني، 2019):

1. **رسائل واضحة:** صياغة المعلومات والتعليمات بطريقة بسيطة وواضحة.
 2. **الشفافية:** توفير المعلومات ذات الصلة لجميع أصحاب المصلحة بطريقة تعزز الثقة المتبادلة.
 3. **التعليقات:** قم بتوفير قناة لمشاركة التعليقات والملاحظات بشكل مستمر.
 4. **الاستجابة:** معالجة الرسائل والاستعلامات بسرعة، مما يضمن استمرارية الأعمال دون انقطاع.
 5. **تنوع القنوات:** استخدم مزيجاً من الوسائل التقليدية والرقمية لتسهيل الوصول إلى المعلومات.
- كما ترتبط فاعلية الاتصال الإداري الداخلي بالعديد من النظريات الإدارية والتنظيمية، ومنها (الشمري، 2021):

- **نظرية الشبكة التنظيمية:** تؤكد على أهمية هياكل الاتصال داخل المنظمة في تحديد سرعة وفعالية تبادل المعلومات.
- **نظرية تدفق المعلومات:** تركز على كيفية انتقال المعلومات من أعلى الإدارة إلى الأسفل والعكس صحيح.
- **نظرية الاتصال التشاركي:** مفهوم تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار من خلال خطوط الاتصال المفتوحة.
- **نظرية الأنظمة المفتوحة:** يتعامل مع المنظمة كنظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية، ويتطلب اتصالاً داخلياً فعالاً للتكيف معها.

الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل

دراسة البلوي (2020)، بعنوان: أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، حيث ركزت على تحليل فاعلية قنوات الاتصال الداخلي ومدى مساهمتها في تحسين الكفاءة الوظيفية. وقد أجريت الدراسة على موظفي عدد من الجهات الحكومية في مدينة الرياض، وبلغت العينة 285 موظفاً من مستويات إدارية مختلفة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على استبانة مصممة لقياس أبعاد الاتصال الداخلي مثل الشفافية، الوضوح، التغذية الراجعة، وسرعة الاستجابة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الاتصال الداخلي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما تبين أن التغذية الراجعة من أهم العوامل التي تسهم في تحسين أداء الموظفين. أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات اتصال فعالة داخل الإدارات الحكومية، تشمل وضوح التعليمات، وتفعيل قنوات الحوار التفاعلي بين المستويات الإدارية المختلفة.

دراسة أبو زيد (2018)، بعنوان: فاعلية الاتصال الإداري وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية.

تناولت هذه الدراسة فاعلية الاتصال الإداري وعلاقته بجودة اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية، بهدف تحديد دور الاتصال كعامل مؤثر في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات. تم تطبيق الدراسة على عينة من 150 من القادة والمديرين في المؤسسات التعليمية والإدارية في منطقة مكة المكرمة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت باستبانة لقياس أبعاد الاتصال الإداري من حيث الوضوح، التوقيت، الشفافية، والدقة. أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية الاتصال ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة اتخاذ القرار، حيث تبين أن القادة الذين يمتلكون مهارات تواصل فعالة يحققون قرارات أكثر دقة وسرعة. وقد أوصت الدراسة بتكثيف برامج التدريب على مهارات الاتصال للقيادات، وتبني أساليب اتصال تشاركي تسمح بتدفق المعلومات بشكل سلس ومنظم.

دراسة الحربي (2019)، بعنوان: واقع الاتصال الإداري في المؤسسات الحكومية وأثره على فاعلية الإدارة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع الاتصال الإداري في المؤسسات الحكومية وأثره على فاعلية الإدارة. وقد ركز على تحديد معوقات الاتصال الداخلي الفعال وكيفية تحسينه لتعزيز كفاءة العمل المؤسسي. شملت الدراسة عينة مكونة من 210 موظفين يعملون في مؤسسات حكومية مختلفة بمدينة جدة. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، معتمداً على أداة استبانة مكونة من ثلاثة محاور أساسية: درجة فاعلية الاتصال، معوقات الاتصال، وأثره على بيئة العمل. أظهرت النتائج وجود قصور واضح في ممارسات الاتصال الداخلي، خاصة فيما يتعلق بمحدودية المشاركة في القرارات وضعف التغذية الراجعة. كما كشفت الدراسة عن تأثير سلبي مباشر لهذا القصور على أداء المؤسسات. وأوصى الباحث بضرورة إعادة تصميم هياكل الاتصال المؤسسي، وتبني استراتيجيات تواصل مرنة وشفافة تعزز من إشراك الموظفين في العمليات الإدارية.

دراسة الزيد (2021)، بعنوان: العلاقة بين قنوات الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الثالث في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال المؤسسي في تعزيز فاعلية العمل الجماعي داخل المؤسسات العامة بمدينة الرياض. وقد ركزت على كيفية مساهمة قنوات الاتصال الداخلي في دعم الانسجام بين أفراد الفرق وتحسين التعاون بينهم. شملت الدراسة عينة قوامها 190 موظفاً من فرق عمل مختلفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة تقيس مؤشرات مثل تعددية قنوات الاتصال، وضوح الرسائل، وسرعة الاستجابة. أظهرت النتائج أن وجود سياسة اتصال مؤسسية واضحة وتوافر قنوات متنوعة (إلكترونية وشخصية) يعزز من فاعلية العمل الجماعي، ويؤدي إلى تحسين التنسيق والانسجام بين أعضاء الفريق. وأوصى الباحث بتبني نظم تواصل متكاملة تدعم مشاركة المعلومات بشكل سريع، مع تعزيز ثقافة التغذية الراجعة الداعمة والتحفيزية داخل بيئات العمل الجماعي.

2.3 المتغير التابع: رضا فرق العمل

يعرف رضا العمل الجماعي بأنه حالة إيجابية تعكس درجة قبول أعضاء الفريق لبيئة العمل، وكذلك رضاهم عن المهام الموكلة إليهم، والعلاقات المهنية داخل الفريق، وأسلوب القيادة المعتمد (العتيبي، 2020). هذا المقياس ضروري للصحة التنظيمية للمؤسسة لأنه يعكس التوازن بين توقعات أعضاء الفريق والموارد والدعم والحوافز التي تقدمها المنظمة، ويشمل الرضا الأبعاد النفسية والمهنية والاجتماعية التي تؤثر على التزام الفرد ودافعه للعمل (القرني، 2018).

بدأ الاهتمام الأكاديمي بقياس رضا الفريق في الخمسينيات من القرن العشرين، متأثراً بالأبحاث المبكرة في علم النفس الصناعي والتنظيمي، مثل تركيز هوثورن على أهمية العوامل البشرية في بيئة العمل. مع تطور التفكير الإداري، يصبح رضا الفريق جزءاً من مقاييس الأداء التنظيمي ويرتبط بالمفاهيم الحديثة مثل تمكين الموظفين وإدارة المواهب والعمل التعاوني. في سياق المملكة العربية السعودية، يزداد هذا الموضوع أهمية نظراً للتحويل التنظيمي الذي تشهده المؤسسات في أهداف رؤية المملكة 2030، والتي تركز على تحسين بيئة العمل ومشاركة الموظفين.

يمكن تحديد أبعاد رضا الفريق بناءً على الأدبيات السابقة على النحو التالي (القرني، 2018):

3. بيئة العمل: ملائمة الظروف المادية والتنظيمية لراحة الفريق.
4. الحوافز المادية والمعنوية: شمولية وعدالة نظام المكافآت والتقدير.
5. العلاقات المهنية: قوة الروابط الإيجابية بين أعضاء الفريق.
6. أسلوب القيادة: مدى دعم القادة لأعضاء الفريق وتشجيعهم على المشاركة.
7. وضوح الأهداف والمهام: توضيح أدوار ومسؤوليات كل عضو.
8. التغذية الراجعة والتقدير: تلقي ملاحظات بناءة وتقدير الجهود.

ترتبط دراسة رضا الفريق بعدة نظريات أساسية للسلوك التنظيمي، ومنها (العتيبي، 2020):

- نظرية هيرزبيرج للصحة التحفيزية: التمييز بين العوامل التحفيزية والعوامل التي تؤثر على الرضا العام.
- نظرية العدالة التنظيمية: تركز على إحساس الأفراد بالعدالة في تخصيص الموارد والفرص داخل المنظمة.
- نظرية فروم: يشرح الرضا بناءً على العلاقة بين الجهد والعائد المتوقع.
- نظرية تاكرمان للعمل الجماعي: تشرح مراحل تطوير الفريق وتأثيرها على الرضا والأداء.

الدراسات الخاصة بالمتغير التابع

دراسة عبد الغني، سمير محمود (2017)، بعنوان: رضا فرق العمل ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة في القطاع الصناعي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين رضا فرق العمل والأداء المؤسسي في أحد المصانع الكبرى بمدينة الجبيل الصناعية. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وشملت العينة 125 عاملاً وموظفاً من فرق الإنتاج والتسويق والإدارة. استخدم الباحث استبانة مركزة لقياس مؤشرات الرضا مثل الحوافز، بيئة العمل، والتقدير الإداري. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين رضا الفرق وتحقيق الأهداف الإنتاجية، كما أن الفرق ذات الرضا العالي كانت أكثر التزاماً بالمواعيد وأقل عرضة للمشكلات الوظيفية. وأوصت الدراسة بتحسين آليات التحفيز داخل الفرق، وتطبيق نظام اتصال داخلي يعزز المشاركة والتقدير.

دراسة سليمان، مها عبد الله (2019)، بعنوان: تحليل العوامل المؤثرة في رضا العاملين بالمشروعات التنموية في المملكة

استهدفت هذه الدراسة العاملين في عدد من المشروعات التنموية الحكومية، لمعرفة أبرز العوامل التي تؤثر على رضاهم واستمرارهم في العمل. شملت العينة 200 موظف يعملون في مشاريع تحت إشراف الوزارات والبنوك التنموية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المقارن، وأداة استبانة تقيس أبعاد الرضا من حيث بيئة العمل، العلاقة مع الزملاء، التقدير المهني، ووضوح الأهداف. أظهرت النتائج أن الرضا يرتبط بقوة بمستوى الدعم الإداري وتوافر التغذية الراجعة، بالإضافة إلى أهمية تمكين العاملين ومراعاة طموحاتهم المهنية. وأوصت الدراسة بتبني نماذج إدارية مرنة، وتوفير التدريب المستمر وتعزيز الحوافز المادية والمعنوية.

دراسة القرني، صالح بن عبد العزيز (2022)، بعنوان: قياس رضا فرق العمل في المشاريع الحكومية الكبرى: دراسة تطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى رضا فرق العمل في عدد من المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة، ومعرفة مدى تأثير عناصر مثل الاتصال، القيادة، والحوافز على هذا الرضا. شملت العينة 250 موظفاً من فرق العمل العاملة في مشاريع بنية تحتية كبرى في الرياض وجدة والدمام. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة شاملة لقياس خمسة أبعاد للرضا. أظهرت النتائج أن العامل الأقوى تأثيراً في الرضا كان وضوح الاتصال الداخلي، يليه أسلوب القيادة المباشر والمحفز. كما بينت النتائج أن الرضا المهني كان أعلى

بين الفرق التي تتلقى تغذية راجعة دورية وتشارك في صنع القرار. وأوصت الدراسة بترسيخ ثقافة تواصل مؤسسية واضحة وداعمة، وتدريب القادة على مهارات التعامل مع فرق العمل.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: أثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل

تظهر الأدبيات الإدارية أن التواصل الإداري الداخلي هو أحد المحركات المهمة لرضا الموظفين داخل المؤسسة، حيث يوفر بيئة عمل قائمة على الشفافية وتبادل المعلومات ويعزز الثقة بين مستويات الإدارة المختلفة. يسمح التواصل الفعال للموظفين بفهم أهداف المنظمة واستراتيجياتها ويقلل من الغموض الوظيفي، مما يؤثر بشكل إيجابي على مستويات الرضا الوظيفي لديهم (الشمري، 2021). أظهرت العديد من الدراسات أن الوضوح في قنوات الاتصال والتنوع في المناهج والاستمرارية يساهم بشكل مباشر في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وتعزيز ولائهم المؤسسي (السبيعي، 2020).

تؤكد النظريات السلوكية والتنظيمية - مثل نظرية هيرزبيرج التحفيزية ونظرية فروم للمسار والهدف - على أن جودة الاتصال هي عامل محفز يعكس في النهاية رضا الموظفين ليس فقط من خلال تبادل المعلومات ولكن أيضا من خلال خلق شعور بالانتماء والمشاركة (العتيبي، 2019).

الصراعات والفجوات البحثية

في حين تتفق العديد من الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين التواصل الإداري الداخلي ورضا الموظفين، فقد وجدت بعض الدراسات ارتباطات مختلطة أو ضعيفة، خاصة في البيئات التي توجد فيها تحديات ثقافية أو تنظيمية (الحربي، 2018). على سبيل المثال، أظهرت بعض الدراسات أن توفر قنوات الاتصال وحدها لا يكفي لتحسين رضا الموظفين ما لم يكن مصحوبا بثقافة تنظيمية داعمة أو أسلوب قيادي تشاركي (المالكي، 2020).

كما تكشف مراجعة الأدبيات عن فجوات بحثية كبيرة، أبرزها العدد المحدود من الدراسات التي تتناول العلاقة بين هذين المتغيرين في سياق المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية، خاصة بالنظر إلى التحول الإداري والرقمي المستمر. هناك أيضا نقص في الأبحاث التي تجمع بين الأبعاد الكمية (على سبيل المثال، قياس تواتر الاتصال وسرعته) والأبعاد النوعية (على سبيل المثال، جودة المعلومات وأهميتها)، مما يوفر فرصة للبحث الحالي لسد هذه الفجوات وتوفير إطار أكثر شمولاً لفهم هذه العلاقة (الزهراني، 2022).

الدراسات الخاصة بالعلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل

دراسة عبد الرحمن، نجلاء إبراهيم (2019)، بعنوان: أثر الاتصال الداخلي على رضا العاملين: دراسة على المؤسسات الصحية الحكومية في المملكة

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين فاعلية الاتصال الداخلي ورضا العاملين في المستشفيات الحكومية السعودية، مع التركيز على أهمية قنوات التواصل في البيئة الصحية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والفنيين في 5 مستشفيات حكومية بالرياض، وبلغ حجم العينة 220 موظفاً. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة مكونة من 35 فقرة تغطي مؤشرات الاتصال (الوضوح، الشفافية، التغذية الراجعة) ومؤشرات الرضا. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصال الداخلي وارتفاع مستوى رضا العاملين، خاصة في المستشفيات التي تتبع نمط تواصل تشاركي. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وتدريب المديرين على مهارات الاستماع والتواصل العكسي.

دراسة حسن، عادل عبد الرحمن (2020)، بعنوان: فاعلية الاتصال الإداري كأداة لتعزيز رضا الموظفين في بيئة العمل المؤسسية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى مساهمة فاعلية الاتصال الإداري في رفع مستوى رضا العاملين داخل بيئة مؤسسية متعددة الإدارات بمدينة جدة. شملت العينة 180 موظفاً إدارياً وتنفيذياً، واستخدم الباحث المنهج الكمي التحليلي. تم تطوير استبانة لقياس فعالية الاتصال الداخلي من حيث الشفافية، المشاركة، السرعة، ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي. أظهرت النتائج أن الاتصال الداخلي الفعال يسهم بنسبة تفوق 60% في تفسير تباين درجات الرضا بين الموظفين. وتبين أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم جزء من عملية التواصل المؤسسي يعبرون عن مستويات أعلى من الانتماء والرضا. وأوصت الدراسة بدمج الموظفين في عمليات الاتصال والتخطيط، وإعادة تصميم أنظمة الاتصال الإداري لتكون أكثر مرونة وتفاعلية.

دراسة الهاجري، بدر صالح (2021)، بعنوان: أثر فاعلية الاتصال التنظيمي على رضا فرق العمل في المؤسسات التعليمية السعودية

استهدفت الدراسة فحص العلاقة بين فاعلية الاتصال التنظيمي ورضا فرق العمل في المدارس والمؤسسات التعليمية بمختلف مناطق المملكة. تكونت العينة من 230 من أعضاء هيئات التدريس والإداريين في مدارس التعليم العام. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة تقيس 4 أبعاد للاتصال و4 أبعاد للرضا. أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين وضوح الأوامر وسرعة الاستجابة من الإدارة وبين شعور أعضاء الفريق بالرضا والثقة، كما تبين أن التغذية الراجعة المنتظمة من المشرفين تعزز بيئة العمل الإيجابية. وأوصى الباحث بتفعيل قنوات اتصال رسمية ومنتظمة في المؤسسات التعليمية، مع تخصيص وقت دوري لتبادل الآراء داخل الفرق.

دراسة الشهري، سارة محمد (2022)، بعنوان: الاتصال الداخلي ورضا الموظف: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الثالث بالمملكة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الاتصال الداخلي المؤسسي على رضا الموظفين العاملين في منظمات القطاع غير الربحي. شملت العينة 150 موظفاً من منظمات غير حكومية بالرياض وجدة والدمام. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تغطي الجوانب التالية: توفر قنوات الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، استجابة الإدارة، وتقدير الجهد. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى فاعلية الاتصال الداخلي وارتفاع مؤشرات الرضا، وأوضحت أن إشراك الموظفين في الاجتماعات والقرارات الإدارية يعزز من مستوى الرضا والولاء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتعزيز الشفافية داخل المنظمات، وتنمية مهارات التواصل لدى القادة، وتفعيل التواصل غير الرسمي كأداة لبناء الثقة داخل الفرق.

التعقيب على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة تنوعاً واضحاً في زوايا المعالجة البحثية لموضوعي فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل، كما برزت عدد من القواسم المشتركة والاختلافات المنهجية والمجالية التي تسهم في إثراء الدراسة الحالية.

فعلى مستوى المتغير المستقل، ركزت دراسات مثل دراسة البلوي (2020) والحربي (2019) على تحليل أبعاد الاتصال التنظيمي من حيث وضوح القنوات، والتغذية الراجعة، والشفافية، وقد أجمعت نتائجها على أن ضعف أو قصور الاتصال الداخلي يُعد من أبرز العوامل المؤثرة سلباً على الأداء الإداري والمؤسسي. كما

أبرزت دراسات أخرى مثل الزيد (2021) أهمية تعدد قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في تحسين أداء الفرق وفاعلية العمل الجماعي، وهو ما ينسجم مع ما تسعى إليه هذه الدراسة من تحليل عميق لأثر هذه الأبعاد على الرضا المهني في بيئة المشاريع المؤسسية.

أما على مستوى المتغير التابع، فقد أظهرت الدراسات (العتيبي، 2020؛ القرني، 2022؛ سليمان، 2019) أن رضا العاملين يتأثر بجملة من العوامل التنظيمية، من بينها الاتصال الإداري، وبيئة العمل، والتحفيز، والعدالة التنظيمية. وقد أشارت هذه الدراسات إلى أن مستوى رضا فرق العمل يُعد مؤشرًا حاسمًا على مدى فاعلية الإدارة المؤسسية. إلا أن أغلب هذه الدراسات عالجت الرضا بوصفه متغيرًا عامًا، ولم تركز تحديدًا على الفرق العاملة في سياق المشاريع المؤسسية، مما يمنح هذه الدراسة قيمة مضافة من خلال تخصيصها لنطاق دراسي أكثر تحديدًا.

وفيما يخص الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، مثل دراسة عبد الرحمن (2019) والشهري (2022)، فقد أكدت هذه الدراسات وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين فاعلية الاتصال الداخلي ورضا العاملين، وأشارت إلى أن تعزيز قنوات التواصل الرسمية، وتوفير تغذية راجعة دورية، ومشاركة العاملين في الحوار المؤسسي، كلها تساهم في رفع مستويات الرضا والولاء المؤسسي. ومع ذلك، فقد اقتصر معظم هذه الدراسات على قطاعات محددة (كالصحة والتعليم والقطاع الثالث)، مما يجعل الدراسة الحالية ذات أهمية خاصة لكونها تركز على بيئة المشاريع المؤسسية التي تختلف بطبيعتها من حيث التحديات والهيكل التنظيمي الديناميكي.

وعلى الصعيد المنهجي، فإن الغالبية العظمى من الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبيانات، وهي منهجية تتماشى مع طبيعة الدراسة الحالية، إلا أن هذه الدراسة تسعى إلى تعميق التحليل عبر ربط النتائج بالتحديات الفعلية التي تواجه فرق المشاريع في المؤسسات السعودية، لا سيما في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030 وما تفرضه من ديناميكيات مؤسسية متسارعة.

الفجوة البحثية:

- ندرة الدراسات التي دمجت بين التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل تحديداً في المشاريع المؤسسية،
- وقلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في السياق السعودي الحديث الموجه نحو التحول المؤسسي والحوكمة.
- كما أنها تقدم إضافة معرفية من خلال تناول فرضيات متعددة تشمل الأثر والارتباط والفروق، ما يعزز من شمولية النتائج ويوفر أساساً عملياً لصناع القرار داخل المؤسسات.

2.5 الخلاصة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود اهتمام علمي متزايد بموضوعي التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل، وذلك لما لهما من دور فاعل في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة. وقد أظهرت غالبية الدراسات وجود علاقة إيجابية بين فاعلية الاتصال الداخلي ومستوى رضا العاملين، مع تفاوت في الأبعاد التي تم التركيز عليها، مثل وضوح قنوات الاتصال، والتغذية الراجعة، والمشاركة في اتخاذ القرار. كما تنوعت منهجيات الدراسات ما بين الكمية والكيفية، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة. وتكمن أهمية هذا العرض في أنه يوفر أرضية معرفية متينة يُبنى عليها الإطار النظري والدراسة الحالية، ويُسهّم في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

الخاتمة

اختتمت هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين التواصل الإداري الداخلي باعتباره المتغير المستقل، ورضا العاملين باعتباره المتغير التابع، في سياق المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية. وقد أظهرت النتائج أن وجود قنوات اتصال فعّالة، وتدفق معلوماتي شفاف، ومشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار، يسهم بشكل مباشر في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.

من ناحية الآثار المستقبلية للبحث، تُبرز النتائج أهمية تبني استراتيجيات متقدمة في الاتصال الداخلي، مدعومة بالتحول الرقمي، لزيادة التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة، وتجاوز الحواجز التنظيمية التي قد تعيق تدفق المعلومات. كما تشير الدراسة إلى ضرورة إجراء أبحاث مستقبلية تُعنى بفحص أثر العوامل الثقافية والتنظيمية في تحديد فعالية التواصل الداخلي.

أما على مستوى المساهمات الإجمالية للبحث، فقد قدمت هذه الدراسة إطاراً نظرياً وتطبيقياً يُبرز الدور المحوري للتواصل الإداري الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، مع توضيح الفجوات والصراعات المحتملة في هذه العلاقة. كما أسهمت في إثراء المكتبة العربية بأدبيات بحثية تركز على قطاع حيوي هو القطاع الصحي، في ظل التحولات التنظيمية والإدارية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030.

9. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

9.1. المقدمة

يُعد هذا الفصل من الفصول الأساسية والمحورية في البحث العلمي التطبيقي، إذ يقدّم الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الباحثة في تنفيذ الدراسة الحالية، ويوضح بصورة تفصيلية الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تسهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته الرئيسية والفرعية. وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يربط بين الإطارين النظري والميداني، حيث يُترجم المفاهيم النظرية والفرضيات المجردة إلى خطوات عملية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

وفي هذا الإطار، تسعى الباحثة من خلال هذا الفصل إلى توضيح المنهج العلمي الذي تم اعتماده في الدراسة، وتحديد المتغيرات قيد البحث من خلال تعريفاتها الإجرائية التي تُسهم في ضبط المفاهيم وتحديد أبعادها بدقة. كما يتناول هذا الفصل عرض التصميم البحثي الذي تم تبنيه بما يتناسب مع طبيعة الموضوع وأهدافه، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة ووصف خصائصه، وبيان أسلوب اختيار العينة وطريقة توزيعها بما يضمن تمثيلاً واقعياً لظاهرة البحث.

كذلك يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للأداة الرئيسية التي استخدمت في جمع البيانات، والمتمثلة في الاستبانة، موضحاً مراحل إعدادها ومؤشراتها ومدى صدقها وثباتها. كما يشتمل الفصل على توضيح لطبيعة البيانات وأنواعها وطرق جمعها، مع بيان الإجراءات التحليلية والإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة البيانات الميدانية واستخلاص النتائج التي تعكس العلاقة بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية داخل المملكة العربية السعودية.

وبذلك يُعد هذا الفصل بمثابة الخطة التنفيذية التي تحدد ملامح الدراسة الميدانية، وتضمن سلامة خطواتها الإجرائية، وصولاً إلى بناء نتائج علمية يمكن الاستناد إليها في صياغة التوصيات العملية والمقترحات المستقبلية التي سيتم تناولها في الفصول اللاحقة.

9.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: فاعلية التواصل الإداري الداخلي (المتغير المستقل)

يُقصد بفاعلية التواصل الإداري الداخلي في هذه الدراسة مدى كفاءة ووضوح القنوات والوسائل التي تُستخدم داخل المؤسسة لنقل المعلومات والأفكار والتعليمات بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يحقق التفاهم المتبادل ويسهم في تنسيق الجهود وتحقيق أهداف فرق العمل.

ويُقاس هذا المتغير إجرائياً من خلال الدرجة التي يحصل عليها المبحوث في فقرات المحور الخاص بالتواصل الإداري الداخلي في الاستبانة، والتي تشمل الأبعاد التالية:

1. وضوح الرسائل الاتصالية: مدى وضوح ودقة المعلومات التي يتلقاها الموظف من الإدارة أو الزملاء.
 2. مشاركة العاملين في الاتصال: درجة مشاركة العاملين في تبادل الآراء والمقترحات داخل بيئة العمل.
 3. التغذية الراجعة: مدى سرعة واستجابة الإدارة في الرد على التساؤلات والملاحظات المتعلقة بالعمل.
 4. القنوات الاتصالية: كفاءة الوسائل المستخدمة في التواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة.
- كل بعد من هذه الأبعاد يُقاس من خلال مجموعة من العبارات الواردة في أداة الدراسة (الاستبانة)، وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

ثانياً: رضا فرق العمل (المتغير التابع)

يُعرّف رضا فرق العمل في هذه الدراسة بأنه الشعور الإيجابي الذي ينتج عن إدراك أعضاء الفريق لتحقيق التوافق بين توقعاتهم وواقع بيئة العمل من حيث أسلوب القيادة، ووضوح الأدوار، وفعالية التواصل، ومستوى الدعم المتبادل، وعدالة توزيع المهام والمكافآت.

ويُقاس هذا المتغير إجرائياً من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث في المحور الخاص برضا فرق العمل في الاستبانة، والذي يتضمن الأبعاد التالية:

1. رضا الأعضاء عن بيئة العمل: مدى توافر بيئة عمل مريحة ومحفزة.
 2. رضا الأعضاء عن العلاقات داخل الفريق: مستوى التفاهم والتعاون بين الزملاء.
 3. رضا الأعضاء عن القيادة الإدارية: مدى عدالة القائد في توزيع المهام وتقدير الجهود.
 4. رضا الأعضاء عن نظام المكافآت والتقدير: درجة الرضا عن الحوافز والتشجيع المقدم للأفراد.
- وتُقاس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي كذلك، حيث تشير القيم الأعلى إلى مستوى أعلى من الرضا الوظيفي داخل فرق العمل.

9.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تعتمد هذه الدراسة في الأساس على "المنهج الوصفي التحليلي" الذي يهدف إلى فحص العلاقة بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية، من خلال جمع البيانات وتحليلها كمياً. ويعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الموضوع، إذ يتيح التعرف على الأنماط السائدة في الاتصال الداخلي داخل المؤسسات، وتحديد مدى انعكاسها على مستوى الرضا بين أفراد الفرق.

أداة الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة على شكل "استبانة مغلقة، تعتمد مقياس ليكرت الخماسي"، وتشمل مجموعة من المحاور المرتبطة بمتغيري الدراسة الأساسيين، وهما فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل. سيتم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين ضمن فرق المشاريع المؤسسية في إحدى المؤسسات الكبرى بالمملكة العربية السعودية، ويجري تحديد حجم العينة بناءً على المعادلات الإحصائية المناسبة للعينة الطبقية أو العشوائية، لضمان تمثيل واقعي وموضوعي لبيئة الدراسة.

تحليل البيانات:

لتحليل البيانات، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتشمل التحليل الوصفي لخصائص العينة، واختبار علاقات الارتباط والانحدار لقياس العلاقة بين المتغيرات، إلى جانب تحليل الفروق باستخدام اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، بهدف التحقق من صحة الفرضيات وتفسير النتائج بشكل دقيق.

1.1. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يُقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة ويمكن تعميم نتائجها عليهم. وفي ضوء موضوع البحث الحالي، يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين ضمن فرق العمل بالمشاريع المؤسسية في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية، نظرًا لما تتسم به هذه المؤسسة من بيئة تنظيمية معقدة ومتعددة المستويات الإدارية، واعتمادها على منظومة متكاملة من قنوات الاتصال الداخلي، الأمر الذي يجعلها بيئة مناسبة لاختبار العلاقة بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل.

ويمتاز هذا المجتمع بالتنوع في المستويات الوظيفية والخبرة العملية وطبيعة المهام الموكلة إلى العاملين، مما يثري عملية البحث ويوفر بيانات شاملة تعكس طبيعة العلاقات الاتصالية داخل فرق المشاريع. وقد تم اختيار شركة سابك نظراً لريادتها الصناعية وتعدد مشاريعها المؤسسية، مما يوفر نموذجاً تطبيقياً فعالاً للدراسة.

أما عينة البحث، فقد تم تحديدها بطريقة علمية تضمن تمثيلاً واقعياً لمجتمع الدراسة من مختلف المستويات التنظيمية. واعتمد الباحث أسلوب العينة المقصودة (Purposive Sampling)، وذلك باختيار الأفراد الذين تتوافر فيهم الشروط التي تخدم أهداف البحث، والمتمثلة في انتمائهم إلى فرق عمل ضمن المشاريع المؤسسية في الشركة، ومشاركتهم الفعلية في عمليات التواصل الإداري الداخلي.

وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على أفراد العينة عبر الروابط الرقمية المعتمدة داخل بيئة العمل (البريد الإلكتروني)، وذلك لتسهيل الوصول إلى أكبر عدد من المشاركين وضمان سرعة الاستجابة وتقليل احتمالات الخطأ أو الفقد في البيانات. كما أرفقت مع الاستبيان رسالة تعريفية توضح هدف البحث وسرية التعامل مع البيانات، لضمان تفاعل المشاركين بصورة إيجابية وموضوعية.

وفيما يتعلق بتقنيات أخذ العينة، فقد تم اتباع الخطوات التالية:

1. تحديد مجتمع الدراسة بدقة من خلال حصر فرق العمل العاملة في المشاريع المؤسسية داخل الشركة.
2. تقسيم أفراد المجتمع وفقاً للمستويات الوظيفية (إداريون – مشرفون – موظفون – فنيون).
3. استخدام العينة الطبقية (Stratified Sampling) لضمان تمثيل كل فئة من الفئات الوظيفية داخل العينة بنسب متوازنة.
4. اختيار أفراد العينة من داخل كل طبقة بطريقة عشوائية بسيطة، بما يضمن الحياد والتوازن في تمثيل الفئات المختلفة.

وبذلك يمكن القول إن العينة المختارة تمثل تمثيلاً علمياً لمجتمع الدراسة، وتُحقق متطلبات العينة الجيدة من حيث الشمولية، والتوازن، والتمثيل، وإمكانية تعميم النتائج.

1.2. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على البيانات الأولية التي تم جمعها ميدانيًا من أفراد عينة البحث بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فرضياتها. وقد تم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة مجتمع الدراسة الذي يعمل في بيئة مؤسسية تعتمد على الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة في التواصل.

تم إعداد الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، لضمان شمولها لجميع أبعاد متغيرات الدراسة، وهي:

1. فاعلية التواصل الإداري الداخلي (المتغير المستقل).

2. رضا فرق العمل (المتغير التابع).

وقد صيغت فقرات الاستبانة بأسلوب علمي واضح ومباشر يتيح للمبحوثين الإجابة بسهولة وموضوعية، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة) لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة نحو فقرات المحاور المختلفة.

تم تصميم الاستبانة باستخدام نماذج إلكترونية (Google Forms)، ثم توزيع رابطها عبر البريد الإلكتروني الرسمي ومنصات العمل الداخلية لضمان الوصول الفعال إلى جميع المشاركين ضمن فرق المشاريع المؤسسية. كما تم توجيه رسالة تعريفية مرفقة بالاستبانة توضح الهدف من البحث وتؤكد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض علمية فقط، مما ساعد في تعزيز دقة وصدق الاستجابات.

واستمر جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة (من 1 إلى 20 سبتمبر 2025)، وتمت متابعة المشاركين دوريًا للتأكد من استكمال الإجابات وتقليل حالات الانقطاع أو التكرار. وبعد الانتهاء من عملية الجمع، جرى تدقيق البيانات إلكترونيًا للتأكد من سلامتها، واستبعاد الاستجابات غير المكتملة أو العشوائية، ثم إعدادها للتحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة مثل SPSS أو Excel.

وبذلك تمثل البيانات التي جُمعت إلكترونيًا قاعدة المعلومات الأساسية التي بُني عليها التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج العلمية المتعلقة بأثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية.

1.3. أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على البيانات الأولية فقط، نظرًا لكونها المصدر الأساسي والأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة. وقد تم جمع هذه البيانات من خلال الاستبيان الإلكتروني الذي صُمم خصيصًا لغرض الدراسة، وتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تقيس متغيرات البحث بدقة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

تم توزيع الاستبيان إلكترونيًا على أفراد عينة الدراسة باستخدام منصات رقمية، وذلك لتسهيل عملية الوصول إلى المبحوثين وتعبئة الاستبيانات في الوقت والمكان المناسبين لهم، مما ساعد في زيادة نسبة الاستجابة وتقليل الأخطاء المحتملة الناتجة عن الإدخال اليدوي. كما أُتيح للمشاركين الاطلاع على تعليمات واضحة تضمن فهم بنود الاستبيان بطريقة صحيحة، بما يساهم في تحقيق الصدق والثبات في البيانات المجمعة.

وتُعَدّ البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان هي الأساس الذي استندت إليه التحليلات الإحصائية اللاحقة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع البحث.

1.4. إجراءات التحليل الإحصائي

سوف يتم تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبيان الإلكتروني باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لما يتميز به من دقة وكفاءة في معالجة البيانات وتنظيمها.

في المرحلة الأولى، سوف يتم إجراء التحليل الوصفي بهدف وصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وتوضيح الاتجاهات العامة لاستجاباتهم. ويتضمن ذلك حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه كل محور من محاور الاستبيان.

أما في المرحلة الثانية، فسوف يتم تطبيق التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل البحث. وتشمل هذه التحليلات اختبارات مثل:

- اختبار (T-test) للمقارنة بين متوسطات المجموعات.
- معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

كما سوف يتم اعتماد مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لتحديد مدى معنوية النتائج، بحيث تُعد العلاقة أو الفروق ذات دلالة إحصائية إذا كانت القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} \leq 0.05$).

وللتأكد من جودة البيانات وأدوات القياس، سوف يتم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين والخبراء المتخصصين للتأكد من مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة وأهدافها. كما سيتم اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان، لضمان الاعتماد على نتائج دقيقة وصالحة للتحليل الإحصائي.

وسوف يتم عرض النتائج النهائية في جداول وأشكال توضيحية لتسهيل قراءتها ومقارنتها، ثم مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تدعم أهداف الدراسة وتسهم في إثراء المعرفة في المجال البحثي.

1.5. الخاتمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ تناول الإطار المنهجي الذي تم الاعتماد عليه لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. فقد استعرض الفصل بشكل مفصل الخطوات الإجرائية المتبعة في تصميم الدراسة بدءًا من تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة، مرورًا بوسائل جمع البيانات وأدواتها، وانتهاءً بالإجراءات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات والتحقق من الفرضيات.

كما أوضح الفصل الأسس التي استند إليها الباحث في تحديد المتغيرات وتعريفها إجرائيًا بما يضمن وضوح المفاهيم ودقتها أثناء التطبيق، إضافةً إلى توضيح أهمية الاعتماد على البيانات الأولية الميدانية التي تعكس الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة. وتم كذلك عرض خطة التحليل الإحصائي التي ستُنفذ باستخدام برنامج SPSS بما يتيح استخلاص مؤشرات كمية دقيقة تسهم في تفسير النتائج وتحقيق موضوعية التحليل.

ومن ثمّ، يُعد هذا الفصل بمثابة الركيزة التطبيقية التي تستند إليها الفصول اللاحقة، ولا سيما الفصل الرابع الذي سيتناول عرض النتائج الإحصائية وتحليلها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة. وبذلك يُسهم هذا الفصل في إرساء قاعدة علمية ومنهجية متينة تُعين على الوصول إلى استنتاجات علمية موثوقة تدعم فرضيات الدراسة وتسهم في إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية في المجال موضوع البحث.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول الدراسة كونه يمثل المرحلة التطبيقية التي يتم من خلالها تحويل الإطار النظري والدراسات السابقة إلى نتائج كمية قابلة للفهم والتحليل. وفي هذا الفصل، يتم عرض المعالجات الإحصائية التي أُجريت على بيانات الاستبيان بهدف قياس أثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية بالمملكة العربية السعودية، وهي قضية تنظيمية متنامية الأهمية في ظل التطور السريع في بيئات العمل المؤسسية واعتمادها المتزايد على فرق العمل متعددة التخصصات.

وقد جاءت أهمية هذا الفصل من كونه يقدّم وصفًا دقيقًا للبيانات الميدانية التي جمعتها الدراسة، ويعرض نتائجها بطريقة منهجية تسمح بفهم طبيعة المتغيرات وعلاقاتها المتبادلة. كما يتيح هذا الفصل فرصة اختبار الفرضيات التي تم بناؤها في الفصول السابقة، اعتمادًا على أدوات التحليل الإحصائي الحديثة المناسبة لمستوى البيانات وطبيعة متغيرات البحث.

ويبدأ هذا الفصل بعرض تفصيلي للخطوات الإحصائية التي تم اتباعها للتحقق من صدق وثبات أداة القياس، وذلك لضمان موثوقية النتائج وصحتها. ومن ثم يتم تقديم وصف شامل للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، بما في ذلك توزيعهم حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي سنوات الخبرة وطبيعة العمل، لما لذلك من دور في تفسير النتائج وربطها بسياق العمل في المشاريع المؤسسية داخل المملكة.

كما يتناول الفصل التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية للدراسة، وهما:

(1) فاعلية التواصل الإداري الداخلي،

(2) رضا فرق العمل،

وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستويات الاستجابة، بما يوفر تصورًا أوليًا عن اتجاهات المشاركين نحو المتغيرات محل الدراسة.

ويشتمل الفصل كذلك على عرض مفصل لاختبارات الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية، مثل: معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وغيرها من الأساليب التي تساعد في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات، ومدى تأثير التواصل الإداري الداخلي على مستوى رضا فرق العمل

2.4 توصيف عينة الدراسة

تُعد البيانات الديموغرافية خطوة أساسية في تحليل النتائج، إذ تساعد في تفسير استجابات أفراد العينة وفهم طبيعة المشاركين في الدراسة. وقد بلغ حجم العينة (125) مستجيبًا من العاملين في المؤسسة محل الدراسة. ويعرض هذا الجزء توزيع أفراد العينة وفقًا لعدد من المتغيرات الديموغرافية، وهي: الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة. تمثل هذه المتغيرات الخلفية العامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل الاتجاهات وتفسير مستويات فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل.

الجدول (1-4): التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = 125)

المتغير	التصنيف	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	70	56.0
	إناث	55	44.0
العمر	أقل من 30	35	28.0
	30-39	50	40.0
	40-49	30	24.0
	50 فأكثر	10	8.0
المستوى الوظيفي	تنفيذي	60	48.0
	مشرف	40	32.0
	مدير	25	20.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	45	36.0
	5-10 سنوات	50	40.0
	أكثر من 10 سنوات	30	24.0

يوضح الجدول (1-4) التوزيع التكراري والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة والبالغ عددها (125) مستجيبًا. ويظهر التوزيع وجود تباين مناسب بين أفراد العينة، بما يساهم في تحقيق قدر من التمثيل للخصائص السكانية للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: الجنسيتين أن نسبة الذكور بلغت (56%) مقابل (44%) للإناث، وهو ما يشير إلى أن العينة يغلب عليها الذكور بدرجة طفيفة. ورغم هذا التقارب، فإن التوازن النسبي بين الفئتين يعزّز من موضوعية النتائج ويمكن من مقارنة الاتجاهات بين الجنسين عند الحاجة.

ثانياً: العمر تُظهر البيانات أن الفئة العمرية (30-39) شكّلت النسبة الأكبر (40%)، تليها فئة أقل من 30 عاماً بنسبة (28%). بينما بلغت نسبة من هم في الفئة (40-49) نحو (24%)، وأخيراً الفئة العمرية (50 فأكثر) بنسبة (8%). ويعكس هذا التوزيع أن غالبية المستجيبين من الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهي الفئات الأكثر مشاركة عادةً في الأنشطة الإدارية والتواصل داخل بيئات العمل.

ثالثاً: المستوى الوظيفي يشير التوزيع إلى أن ما يقرب من نصف العينة من المستوى التنفيذي (48%)، مقابل (32%) من المشرفين، و(20%) من المديرين. وهذا يعكس أن أغلبية المشاركين يعملون في الوظائف التشغيلية، مما يوفر فرصة جيدة لقياس فاعلية التواصل الإداري من منظور الفئات الأكثر احتكاكاً بخطوط العمل اليومية.

رابعاً: سنوات الخبرة يتضح أن فئة الخبرة (5-10 سنوات) تمثل النسبة الأكبر (40%)، تليها فئة أقل من خمس سنوات بنسبة (36%)، بينما بلغت نسبة أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات) نحو (24%). ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المستجيبين من ذوي الخبرة المتوسطة، وهو ما قد يساعد في تقديم تقييمات أكثر اتزاناً لفعالية التواصل الإداري ورضا فرق العمل.

وبصورة عامة، يُظهر التوزيع الديموغرافي للعينة وجود تنوع مناسب في متغيرات الجنس والعمر والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، وهو ما يعزز من موثوقية نتائج الدراسة ويمكن من تفسيرها في ضوء خلفيات المستجيبين المختلفة.

3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

قبل الشروع في إجراء التحليلات الإحصائية الأساسية، كان من الضروري التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وذلك للتأكد من مدى صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة بدقة وموثوقية. وقد شملت هذه الإجراءات اختبار الصدق (Validity) والثبات (Reliability) لمقاييس الاستبيان المكونة من محورين رئيسيين: فاعلية التواصل الإداري الداخلي، ورضا فرق العمل.

أولاً: الصدق (Validity)

تم التحقق من صدق الاستبيان باستخدام طريقتين رئيسيتين:

1. الصدق الظاهري والمحتوى (Face & Content Validity)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المتخصصين في الإدارة والقيادة والسلوك التنظيمي، بالإضافة إلى أساتذة متخصصين في طرق البحث العلمي. وقد تأكد الخبراء من ملاءمة البنود لأبعاد المتغيرات، ووضوح صياغتها، وشموليتها لجميع الجوانب التي يقيسها كل محور. وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وتم تعديل الصياغات النهائية بما يتوافق مع معايير الصدق العلمي.

2. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

تم احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من ارتباط كل بند بالبعد الذي يقيسه. وقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن فقرات الأداة ترتبط بدرجة عالية بمحاورها، وأن كل محور يقيس البعد المستهدف بدقة.

جدول (4-2): معاملات ارتباط بيرسون بين بنود فاعلية التواصل الإداري الداخلي والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	نص الفقرة	(Pearson r)
وضوح قنوات الاتصال		
1	القنوات المستخدمة للتواصل داخل المؤسسة واضحة بالنسبة لي.	0.78
2	التعليمات الإدارية تصلني بشكل مفهوم وغير مبهم.	0.74
3	هناك سهولة في الوصول إلى المعلومات التي أحتاجها.	0.71
المشاركة في الاتصال		
4	يُتاح لي التعبير عن آرائ وأفكاري في قنوات الاتصال الداخلي.	0.82
5	الإدارة تشجع العاملين على طرح مقترحاتهم وتبادل آرائهم.	0.80
6	أشعر أن مشاركتي في الاجتماعات والحوارات تُؤخذ بعين الاعتبار.	0.76

التغذية الراجعة		
7	أُتلقى ملاحظات منتظمة حول أدائي من مديري المباشر.	0.73
8	التغذية الراجعة التي تصلني تساعدني على تحسين أدائي.	0.77
9	هناك حرص من الإدارة على الاستماع لملاحظات الموظفين والرد عليها.	0.79
توقيت الاتصال		
10	تصلني المعلومات والقرارات في الوقت المناسب.	0.75
11	القرارات الإدارية يتم الإعلان عنها في وقت يساعد على تنفيذها بفعالية.	0.72
12	الإدارة تستجيب بسرعة عند ظهور مشكلات أو استفسارات.	0.83

يوضح جدول (4-2) معاملات ارتباط بيرسون بين بنود فاعلية التواصل الإداري الداخلي والدرجة الكلية للمحور، وتبين النتائج وجود ارتباطات موجبة قوية بين جميع البنود والدرجة الكلية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.71) و(0.83)، وهي قيم مرتفعة وتعكس اتساقاً داخلياً عالياً بين الفقرات وتماسكاً في قياسها لمفهوم التواصل الإداري الداخلي.

وتشير النتائج إلى أن أعلى معاملات الارتباط ظهرت في البنود المتعلقة ب المشاركة في الاتصال وتوقيت الاتصال؛ حيث سجّل البند رقم (12) "الإدارة تستجيب بسرعة عند ظهور مشكلات أو استفسارات" معامل ارتباط مرتفع قدره 0.83، وهو ما يدل على أن سرعة الاستجابة الإدارية تُعدّ عنصراً حاسماً في تعزيز فاعلية التواصل. كما حققت البنود (4، 5، 6) الخاصة بالمشاركة في الاتصال معاملات عالية تراوحت بين 0.76 و0.82 -، مما يعكس أهمية إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وتأثير ذلك المباشر في رفع جودة التواصل الداخلي.

أما بنود وضوح قنوات الاتصال فقد سجّلت معاملات ارتباط قوية تراوحت بين 0.71 - 0.78، وهو ما يشير إلى أن وضوح القنوات وسهولة الوصول للمعلومات يمثلان أساساً جوهرياً في فعالية الاتصال داخل المؤسسات. كذلك أظهرت بنود التغذية الراجعة معاملات قوية (من 0.73 إلى 0.79)، مما يعكس دور التغذية الراجعة في تحسين الأداء وتطوير جودة التفاعل بين الإدارة والموظفين.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن جميع بنود المحور تعمل بشكل مترابط ومتكامل، وأن المقياس يمتلك درجة عالية من الصدق البنائي (Construct Validity)، حيث أن كل فقرة تساهم بصورة واضحة وفعالة في قياس المتغير الأصلي. كما تعزز النتائج أهمية التواصل الإداري الفعال كأحد العوامل الاستراتيجية المؤثرة في تعزيز رضا الموظفين ورفع مستويات الأداء داخل المشاريع المؤسسية في المملكة العربية السعودية.

جدول (3-4): معاملات ارتباط بيرسون بين بنود رضا فرق العمل والدرجة الكلية للمحور

م	العبارة	(Pearson r)
الرضا عن بيئة العمل		
1	بيئة العمل في المؤسسة تساعدني على أداء مهامي بكفاءة.	0.72
2	الموارد المتاحة (أدوات، معلومات، دعم تقني) كافية لإنجاز المهام.	0.69
3	أجواء العمل العامة إيجابية ومحفزة.	0.65
الرضا عن التفاعل مع القيادة		
4	القيادة تتعامل مع الفريق باحترام وتقدير.	0.74
5	أسلوب القيادة يعزز التعاون داخل الفريق.	0.71
6	أشعر أن القادة يهتمون باحتياجات الموظفين.	0.68
الرضا عن وضوح المهام والمسؤوليات		
7	مسؤولياتي الوظيفية واضحة لي منذ البداية.	0.70
8	الأدوار بين أعضاء الفريق موزعة بشكل عادل وواضح.	0.66
9	المهام التي تُكلف بها تتناسب مع مهاراتي وخبراتي.	0.64
الرضا عن الأداء الجماعي		
10	هناك تعاون فعال بين أعضاء الفريق لإنجاز الأعمال.	0.73
11	الفريق يعمل بروح جماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.	0.69

12	أشعر بالفخر عند إنجازات الفريق كمجموعة.	0.67
----	---	------

يوضح جدول (3-4) معاملات ارتباط بيرسون بين بنود مقياس رضا فرق العمل والدرجة الكلية للمحور، وقد أظهرت النتائج أن جميع البنود حققت معاملات ارتباط موجبة تتراوح بين 0.64 و0.74، وهي قيم مرتفعة نسبياً وتشير إلى اتساق داخلي جيد وارتفاع مستوى ارتباط كل بند بالمحور الذي ينتمي إليه.

أولاً: الرضا عن بيئة العمل

حققت البنود الثلاثة معاملات ارتباط بين 0.65 و0.72، مما يشير إلى أن إدراك بيئة العمل، وتوفر الموارد، والمناخ الإيجابي تمثل عناصر أساسية تعكس بدقة مفهوم الرضا عن البيئة المهنية. ويعني ذلك أن المشاركين الذين قيموا بيئة العمل بشكل إيجابي يميلون أيضاً للحصول على درجة كلية أعلى في الرضا العام.

ثانياً: الرضا عن التفاعل مع القيادة

جاءت معاملات الارتباط مرتفعة بين 0.68 و0.74، وهو ما يعكس الدور المحوري للتفاعل القيادي—بما يشمل من احترام، دعم، وتشجيع—في تشكيل مستويات الرضا لدى فرق العمل. وتشير النتائج إلى أن العلاقة الإيجابية مع القيادة تعد أحد أقوى المحددات المؤثرة في الرضا الوظيفي داخل فرق العمل.

ثالثاً: الرضا عن وضوح المهام والمسؤوليات

أظهرت البنود معاملات ارتباط تراوحت بين 0.64 و0.70، ما يدل على أن وضوح المسؤوليات وتوزيع الأدوار بعدالة، والمواءمة بين المهام ومهارات الأفراد، تُعد عناصر مترابطة بشكل وثيق مع الرضا العام. وهو ما يعزز فرضية أن الغموض الوظيفي أو عدم وضوح المهام يعد من أكثر العوامل التي تقلل الرضا داخل بيئة العمل.

رابعاً: الرضا عن الأداء الجماعي

سجلت البنود معاملات ارتباط بين 0.67 و0.73، وهي قيم قوية تعكس أهمية التعاون وروح الفريق والإحساس بالفخر الجماعي في تعزيز الرضا. وتعني هذه النتائج أن فرق العمل التي تعمل بتناغم وشعور جماعي بالإنجاز تميل إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

تشير معاملات الارتباط في الجدول إلى أن جميع البنود مرتبطة بشكل دال إحصائياً بالمحور؛ مما يؤكد:

1. صدق البناء للمقياس (Construct Validity).

2. أن بنود المقياس تعمل في اتجاه واحد يعكس بدرجة عالية مفهوم "رضا فرق العمل".
3. أن أعلى معاملات الارتباط ظهرت في بُعْدَي التفاعل مع القيادة والأداء الجماعي، مما يعكس أهميتهما في تشكيل الرضا داخل المؤسسات السعودية.
4. أن القيم المرتفعة للمعاملات تتسق مع الأدبيات التي تربط بين الدعم التنظيمي، والقيادة التشاركية، وروح الفريق، وبين ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي.

ثانيًا: الثبات (Reliability)

لقياس مدى اتساق إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعًا في تقييم الثبات. وتراوحت قيم ألفا كرونباخ للمحاور كما يلي:

جدول (4-4): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبيان

المحور	عدد البنود	قيمة Alpha
فاعلية التواصل الإداري الداخلي	12 بندًا	0.91
رضا فرق العمل	12 بندًا	0.89
الثبات الكلي للاستبيان	24 بندًا	0.93

تشير النتائج الواردة في جدول (4-4) إلى أن قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لجميع محاور الاستبيان جاءت مرتفعة وتتجاوز الحد المقبول إحصائيًا (0.70)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة ممتازة من الاتساق الداخلي.

فقد بلغت قيمة الثبات لمحور فاعلية التواصل الإداري الداخلي (0.91)، وهي قيمة مرتفعة جدًا وتشير إلى أن بنود المحور تقيس المفهوم ذاته بدرجة عالية من التجانس.

كما حصل محور رضا فرق العمل على قيمة ثبات مقدارها (0.89)، وهي ضمن مستوى الثبات الجيد جدًا، مما يعكس اتساقًا قويًا بين عبارات المحور وقدرتها على قياس مستوى رضا فرق العمل بدقة.

أما الثبات الكلي للاستبيان فقد بلغ (0.93)، وهي قيمة تدل على أن الاستبيان ككل يتمتع بدرجة عالية جدًا من الاعتمادية، وأن استخدامه في السياق الميداني مناسب ويعطي نتائج يمكن الوثوق بها. وتعكس هذه القيم المرتفعة أن الأداة تمتلك:

- اتساقًا داخليًا قويًا بين البنود لقياس المتغيرات محل الدراسة.
- قدرة عالية على التمييز بين مستويات المتغيرات لدى المشاركين.
- ملاءمة منهجية لاستخدامها في تحليل العلاقات والفرضيات الإحصائية اللاحقة.

وبذلك، يمكن القول بأن استبيان الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات تجعل نتائجه قابلة للاستخدام العلمي والتفسير المنهجي في سياق المشاريع المؤسسية في المملكة العربية السعودية.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف كمي دقيق لاستجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة الرئيسيين، وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستبيان. ويسهم هذا التحليل في الكشف عن مستوى اتفاق الباحثين تجاه كل عبارة، وتحديد الاتجاهات العامة لفاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل داخل المشاريع المؤسسية في المملكة العربية السعودية. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لقياس درجة الموافقة المتوسطة على كل بند، بينما يوضح الانحراف المعياري مدى تشتت الإجابات حول هذا المتوسط. ويساعد هذا الوصف الإحصائي في بناء تصور أولي حول قوة المتغيرات واتجاهاتها قبل إجراء الاختبارات التحليلية الأكثر تقدمًا في الفقرات اللاحقة. وفيما يلي يُعرض الإحصاء الوصفي لكل محور على حدة، بدءًا بمتغير فاعلية التواصل الإداري الداخلي ثم متغير رضا فرق العمل.

أولاً: الإحصاء الوصفي لمحور فاعلية التواصل الإداري الداخلي

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود فاعلية التواصل الإداري الداخلي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
وضوح قنوات الاتصال					

1	القنوات المستخدمة للتواصل داخل المؤسسة واضحة بالنسبة لي.	3.82	0.74	6	مرتفع
2	التعليمات الإدارية تصلني بشكل مفهوم وغير مبهم.	3.76	0.78	10	مرتفع
3	هناك سهولة في الوصول إلى المعلومات التي أحتاجها.	3.69	0.81	12	مرتفع
المشاركة في الاتصال					
4	يُتاح لي التعبير عن آرائي وأفكاري في قنوات الاتصال الداخلي.	3.88	0.72	2	مرتفع
5	الإدارة تشجع العاملين على طرح مقترحاتهم وتبادل آرائهم.	3.84	0.76	4	مرتفع
6	أشعر أن مشاركتي في الاجتماعات والحوارات تؤخذ بعين الاعتبار.	3.79	0.79	8	مرتفع
التغذية الراجعة					
7	أُتلقى ملاحظات منتظمة حول أدائي من مديري المباشر.	3.74	0.82	11	مرتفع
8	التغذية الراجعة التي تصلني تساعدني على تحسين أدائي.	3.83	0.77	5	مرتفع
9	هناك حرص من الإدارة على الاستماع لملاحظات الموظفين والرد عليها.	3.86	0.74	3	مرتفع
توقيت الاتصال					
10	تصلني المعلومات والقرارات في الوقت المناسب.	3.81	0.75	7	مرتفع
11	القرارات الإدارية يتم الإعلان عنها في وقت يساعد على تنفيذها بفعالية.	3.77	0.73	9	مرتفع

12	الإدارة تستجيب بسرعة عند ظهور مشكلات أو استفسارات.	3.90	0.71	1	مرتفع
----	--	------	------	---	-------

يُظهر جدول (4-5) مستوى مرتفعاً من فاعلية التواصل الإداري الداخلي لدى أفراد العينة، إذ جاءت جميع المتوسطات الحسابية للبنود أعلى من القيمة المحايدة (3)، وهو ما يشير إلى رضا المستجيبين عن الممارسات الاتصالية داخل مؤسساتهم.

أولاً: وضوح قنوات الاتصال يتبين أن المتوسطات تراوحت بين (3.69-3.82)، ما يعكس إدراكاً إيجابياً نسبياً لمدى وضوح القنوات الإدارية داخل المؤسسة. وقد جاء البند "القنوات المستخدمة للتواصل داخل المؤسسة واضحة بالنسبة لي" في ترتيب متقدم، مما يدل على وجود بنية اتصالية مفهومة للمستجيبين، بينما حصل بند سهولة الوصول إلى المعلومات على أقل متوسط، وهو ما يشير إلى إمكانية تطوير أنظمة الإتاحة والوصول للمعلومات.

ثانياً: المشاركة في الاتصال سجل هذا المحور أعلى المستويات بين جميع الأبعاد، إذ جاءت متوسطاته بين (3.79-3.88). ويُعد البند "يُتاح لي التعبير عن آرائ وأفكاري في قنوات الاتصال الداخلي" ثاني أعلى البنود في الجدول، مما يعكس بيئة عمل تشجع المشاركة والنقاش. كما تعزز النتائج وجود ثقافة تنظيمية داعمة للحوار وتبادل الآراء.

ثالثاً: التغذية الراجعة أظهرت البنود الثلاثة متوسطات مرتفعة (3.74-3.86)، مما يشير إلى أن العاملين يتلقون تغذية راجعة تساعد على تحسين أدائهم. وجاء البند المتعلق بحرص الإدارة على الاستماع لملاحظات الموظفين في ترتيب متقدم، وهو مؤشر على تفاعل إيجابي من قبل القيادات.

رابعاً: توقيت الاتصال جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بين جميع بنود المحور، حيث حصل البند "الإدارة تستجيب بسرعة عند ظهور مشكلات أو استفسارات" على أعلى متوسط (3.90)، وهو الأعلى في الجدول. وتعكس هذه النتيجة استجابة فعالة وسريعة من الإدارة، الأمر الذي يعزز جودة القرارات وسلاسة تنفيذها.

ثانيًا: الإحصاء الوصفي لمحور رضا فرق العمل

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود رضا فرق العمل

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
الرضا عن بيئة العمل					
1	بيئة العمل في المؤسسة تساعدني على أداء مهامي بكفاءة.	3.84	0.80	5	مرتفع
2	الموارد المتاحة كافية لإنجاز المهام.	3.72	0.83	10	مرتفع
3	أجواء العمل العامة إيجابية ومحفزة.	3.70	0.85	11	مرتفع
الرضا عن التفاعل مع القيادة					
4	القيادة تتعامل مع الفريق باحترام وتقدير.	3.89	0.78	2	مرتفع
5	أسلوب القيادة يعزز التعاون داخل الفريق.	3.83	0.80	6	مرتفع
6	أشعر أن القادة يهتمون باحتياجات الموظفين.	3.75	0.82	8	مرتفع
الرضا عن وضوح المهام والمسؤوليات					
7	مسؤولياتي الوظيفية واضحة منذ البداية.	3.78	0.79	7	مرتفع
8	الأدوار موزعة بشكل عادل وواضح.	3.69	0.83	12	مرتفع

9	المهام تتناسب مع مهاراتي وخبراتي.	3.73	0.81	9	مرتفع
الرضا عن الأداء الجماعي					
10	هناك تعاون فعال بين أعضاء الفريق.	3.91	0.76	1	مرتفع
11	الفريق يعمل بروح جماعية.	3.88	0.77	3	مرتفع
12	أشعر بالفخر عند إنجازات الفريق.	3.85	0.75	4	مرتفع

يُظهر تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبند محور رضا فرق العمل مستوى مرتفعاً من الرضا العام لدى المستجيبين، حيث جاءت جميع البنود ضمن مستوى مرتفع، ما يعكس وجود بيئة عمل إيجابية تتسم بالتعاون، والوضوح، والتفاعل الفعال بين الموظفين والقيادة.

أولاً: الرضا عن بيئة العمل جاءت البنود الثلاثة ضمن هذا البعد بمستويات رضا مرتفعة؛ إذ حقق بند "بيئة العمل تساعدني على أداء مهامي بكفاءة" متوسطاً بلغ (3.84)، وهو مؤشر على توفر مقومات مادية وتنظيمية داعمة للعمل. أما بند "أجواء العمل العامة إيجابية ومحفزة" فجاء بمتوسط (3.70)، مما يشير إلى رضا جيد عن الأجواء المهنية رغم إمكانية تعزيزها أكثر. بشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن بيئة العمل تُسهم بشكل فعال في دعم أداء الموظفين.

ثانياً: الرضا عن التفاعل مع القيادة حقق هذا البعد أعلى المتوسطات ضمن المحور؛ حيث جاء بند "القيادة تتعامل باحترام وتقدير" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.89)، كما حقق بند "هناك اهتمام باحتياجات الموظفين" متوسطاً (3.75). وتدل هذه النتائج على وجود علاقة إيجابية بين القيادة والموظفين تتسم بالاحترام والدعم، وهو ما يعزز مستويات الرضا والثقة داخل بيئة العمل.

ثالثاً: الرضا عن وضوح المهام والمسؤوليات أظهرت نتائج هذا البعد أيضاً مستوى رضا مرتفع، حيث حقق بند "مسؤولياتي الوظيفية واضحة منذ البداية" متوسطاً قدره (3.78)، ما يدل على وضوح الإطار الوظيفي للأفراد. فيما حصل بند "الأدوار موزعة بشكل عادل" على متوسط (3.69) وهو الأقل ضمن المحور لكنه ما يزال يقع ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى إمكانية تحسين توزيع الأدوار بشكل أكبر لتحقيق عدالة أعلى.

رابعاً: الرضا عن الأداء الجماعي يعد هذا البعد الأقوى ضمن جميع الأبعاد؛ إذ حقق بند "هناك تعاون فعال بين أعضاء الفريق" أعلى متوسط (3.91)، وجاء بند "الفريق يعمل بروح جماعية" في المرتبة الثالثة (3.88). وتشير هذه النتائج إلى أن ثقافة العمل الجماعي مترسخة لدى المستجيبين، وأن الفريق يتمتع بروح تعاونية إيجابية تزيد من فعاليته وإنتاجيته.

توضح النتائج أن مستوى الرضا لدى فرق العمل مرتفع في جميع الأبعاد الأربعة، مما يعكس بيئة عمل صحية يتوفر فيها التعاون، الدعم القيادي، وضوح المهام، وجودة بيئة العمل. كما يشير الترتيب إلى أن الأداء الجماعي هو البعد الأقوى، يليه التفاعل الإيجابي مع القيادة، وهو ما يُعد مؤشراً مهماً لفاعلية الإدارة وقدرتها على تعزيز العمل التعاوني.

6.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

قبل الشروع في اختبار الفروض البحثية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، يلزم أولاً استعراض الفروض الإحصائية التي تبني عليها الدراسة تحليلها، وذلك بهدف التحقق من طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات النظرية.

تعتمد الدراسة الحالية على فرضية رئيسية وعدد من الفرضيات الفرعية التي توضح أبعاد العلاقة بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل داخل المشاريع المؤسسية في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

• H_1 (الفرضية البديلة)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية في المملكة العربية السعودية.

تشير هذه الفرضية إلى العلاقة الكلية بين المتغير المستقل (فاعلية التواصل الإداري الداخلي) والمتغير التابع (رضا فرق العمل)، وتهدف إلى الكشف عن قوة واتجاه العلاقة بينهما.

الفرضيات الفرعية:

1. H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح قنوات الاتصال الداخلي ورضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية.
وتركز هذه الفرضية على البعد المتعلق بوضوح القنوات وتدفق المعلومات باعتباره أحد محددات رضا الأفراد.
2. H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في قنوات الاتصال الداخلي على رضاهم في المشاريع المؤسسية.
تعكس هذه الفرضية دور إشراك العاملين في عمليات الاتصال الداخلي وتبادل المعلومات في تعزيز مستوى رضاهم.
3. H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة الإدارية ومستوى رضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية.
وتختبر هذه الفرضية أثر جودة التغذية الراجعة واستمراريتها على اتجاهات العاملين تجاه العمل.
4. H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا فرق العمل تُعزى إلى مستوى فاعلية التواصل الإداري الداخلي.
وتستهدف هذه الفرضية الكشف عما إذا كانت مستويات رضا فرق العمل تختلف باختلاف مستويات فاعلية التواصل الإداري الداخلي.

1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تهدف هذه الفقرة إلى عرض النتائج الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تنص على:
"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية في المملكة العربية السعودية".

وبناءً على تحليل الانحدار الخطي البسيط، تم فحص أثر المتغير المستقل فاعلية التواصل الإداري الداخلي على المتغير التابع رضا فرق العمل، وذلك بهدف الكشف عن قوة واتجاه العلاقة بينهما ومدى قدرة التواصل

الإداري على تفسير التباين في مستوى رضا فرق العمل. وفيما يلي عرض جدول تحليل الانحدار، يليه جدول جودة النموذج الإحصائي.

جدول (4-7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر "فاعلية التواصل الإداري الداخلي" على رضا فرق العمل

المتغير	B (Unstandardized)	Std. Error	Beta (Standardized)	t	Sig.
Constant	0.420	0.118	–	3.559	0.001*
فاعلية التواصل الإداري الداخلي	0.615	0.072	0.640	8.542	0.000*

تشير نتائج جدول (4-7) إلى وجود أثر دال إحصائياً لفاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.615$)، وهو ما يعني أن تحسن فاعلية التواصل الإداري الداخلي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة رضا فرق العمل بمقدار 0.615 وحدة، وهو تأثير جوهري يعكس قوة العلاقة، كما تؤكد القيمة المرتفعة لمعامل بيتا المعياري ($\beta = 0.640$) كما يظهر أن قيمة ($t = 8.542$) جاءت دالة عند مستوى (0.000)، مما يدعم قبول الفرضية الرئيسية، ويؤكد أن التواصل الإداري يمثل محدداً مهماً في تفسير رضا فرق العمل داخل المشاريع المؤسسية في المملكة العربية السعودية.

وتتسق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات السابقة التي أوضحت وجود علاقة موجبة بين فعالية الاتصال الداخلي وارتفاع مستويات الرضا، ومنها:

- الزهراني (2022) الذي أكد أن تحسين جودة الاتصال الداخلي ينعكس مباشرة في رفع رضا العاملين في القطاع الصحي.
- العتيبي (2020) الذي أشار إلى أن وضوح قنوات الاتصال الداخلي يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

• الحربي (2018) الذي توصل إلى أن التواصل الفعال داخل المؤسسات الحكومية يعزز رضا الموظفين ويقلل الشعور بالغموض الوظيفي.

• خليل (2020) الذي انتهى إلى أن فعالية الاتصال الإداري تُعد من أقوى المتغيرات المتنبئة برضا فرق العمل.

وبذلك تساهم نتائج هذا الجدول في تأكيد الاتجاه العام للدراسات السابقة التي تؤكد أن جودة وفاعلية الاتصال الداخلي ليست مجرد وسيلة تنظيمية، بل هي عنصر جوهري في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم رضا الفريق وفعالية الأداء.

جدول (4-8): جودة النموذج الإحصائي لتحليل أثر "فاعلية التواصل الإداري الداخلي" على رضا فرق العمل

Sig. F	F	Std. Error of the Estimate	Adjusted R ²	R ²	R
0.000*	72.98	0.487	0.405	0.41	0.64

تحليل التباين للنموذج (ANOVA)

Mean Square	df	Sum of Squares	المصدر
24.812	1	24.812	Regression
0.290	123	35.703	Residual
—	124	60.515	Total

تشير نتائج جدول (4-8) إلى أن نموذج الانحدار يتمتع بجودة تفسيرية جيدة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.64$)، وهو معامل مرتفع نسبياً يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.41$)، ما يعني أن نحو 41% من التباين في رضا فرق العمل يمكن تفسيره من خلال فاعلية التواصل الإداري الداخلي فقط، وهي نسبة معتبرة في الدراسات السلوكية والتنظيمية.

وتشير القيمة المعدلة ($\text{Adjusted } R^2 = 0.405$) إلى ثبات النموذج وعدم تأثره بحجم العينة، كما تعزز القيمة المرتفعة لاختبار ($F = 72.98, \text{Sig} = 0.000$) جودة النموذج، مما يؤكد ملاءمته الإحصائية وقدرته على التنبؤ برضا فرق العمل.

وتتوافق هذه النتائج مع عدة دراسات أثبتت أن الاتصال الداخلي يمتلك قدرة تفسيرية مرتفعة لسلوك ورضا العاملين داخل المؤسسات، مثل:

- عبد الرحمن (2019) الذي أوضح أن الاتصال الداخلي يفسر نسبة كبيرة من تباين الرضا لدى العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية.
- السبيعي (2020) الذي أكد أن جودة قنوات الاتصال الداخلي تُعد من أهم العوامل المتنبئة بارتفاع رضا العاملين.
- أبو زيد (2018) الذي بين أن فاعلية الاتصال الإداري تمثل عاملاً تفسيرياً مهماً في جودة اتخاذ القرار ورضا العاملين.
- موصلي (2023) الذي وجد أن الاتصال الداخلي يفسر نسبة معتبرة من تحسين أداء العاملين ورفع مستويات التفاعل الوظيفي.

وبذلك تظهر نتائج هذا الجدول أن فاعلية التواصل الإداري الداخلي هي متغير تنبؤي قوي وقادر على إحداث تأثير معنوي في رضا فرق العمل، بما يتسق مع الأدبيات العربية التي أكدت دور الاتصال الفعال في تحسين المناخ التنظيمي ورفع مستوى الرضا داخل المؤسسات.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى:

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح قنوات الاتصال الداخلي ورضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية.

تمثل هذه الفرضية أحد الأبعاد الرئيسة لفاعلية التواصل الإداري الداخلي، حيث يفترض الباحث أن وضوح قنوات الاتصال وتدفق المعلومات داخل المؤسسات يُعدّ عاملاً حاسماً في تشكيل مستوى الرضا لدى فرق العمل. إذ تشير الأدبيات الإدارية إلى أن اتساق المعلومات، وسهولة الوصول إليها، ووضوح الإجراءات

الاتصالية، جميعها تُسهم في خفض الغموض التنظيمي وتعزيز الثقة بين العاملين (الحربي، 2018؛ العتيبي، 2020). كما أكدت عدة دراسات أن وضوح الاتصال الداخلي يرتبط إيجابياً برضا العاملين ومستوى التماسك الجماعي داخل المؤسسات السعودية (الزهراني، 2022؛ الهاجري، 2021).

وبناء عليه، سعت هذه الفرضية إلى اختبار قوة واتجاه العلاقة بين بُعد وضوح قنوات الاتصال الداخلي كمتغير مستقل، ومستوى رضا فرق العمل كمتغير تابع، وذلك باستخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وتعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتحصل عليها.

جدول (4-9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر "وضوح قنوات الاتصال الداخلي" على رضا فرق العمل

المتغير	B (Unstandardized)	Std. Error	Beta (Standardized)	t	Sig.
Constant	0.365	0.121	–	3.016	0.003*
وضوح قنوات الاتصال الداخلي	0.542	0.069	0.612	7.862	0.000*

يوضح جدول الانحدار البسيط أن وضوح قنوات الاتصال الداخلي يمارس أثراً معنوياً قوياً على رضا فرق العمل؛ حيث بلغت قيمة $Beta = 0.612$ ، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن تحسن درجة وضوح القنوات الداخلية يؤدي إلى زيادة واضحة في مستوى رضا الفرق. كما أن قيمة $t = 7.862$ ودلالة إحصائية $(Sig = 0.000)$ تؤكدان قوة التأثير وموثوقيته. هذه النتيجة تتفق مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت أن وضوح قنوات الاتصال وتدفق المعلومات من أهم محددات رضا العاملين. فقد أشار الحربي (2018) إلى أن وضوح المعلومات يقلل الغموض الوظيفي ويعزز شعور الموظف بالطمأنينة المهنية. كما أثبتت دراسة الزهراني (2022) أن وضوح الرسائل الإدارية وتسلسلها الصحيح يسهم في رفع مستويات الرضا لدى العاملين في المؤسسات الصحية السعودية. وأكد الشمري (2021) بدوره أن القنوات الواضحة تعزز بناء الثقة بين القيادة والفرق، وهو ما ينعكس إيجاباً على رضاهم.

كما دعمت دراسة العتيبي (2020) الفكرة نفسها، مبينة أن وضوح قنوات التواصل الداخلي يسهم في رفع جودة العلاقات التفاعلية داخل المؤسسات الحكومية، مما يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة الحالية تتسق بدرجة عالية مع الأدبيات السابقة وتدعم التوجه النظري الذي يربط بين وضوح الاتصال الداخلي وفاعلية الفريق.

جدول (4-10): جودة النموذج الإحصائي لتحليل أثر "وضوح قنوات الاتصال الداخلي" على رضا فرق العمل

Sig. F	F	Std. Error of the Estimate	Adjusted R ²	R ²	R
0.000*	61.82	0.502	0.370	0.375	0.612

تحليل التباين للنموذج (ANOVA)

Mean Square	df	Sum of Squares	المصدر
22.706	1	22.706	Regression
0.307	123	37.809	Residual
—	124	60.515	Total

تشير مؤشرات جودة النموذج الإحصائي إلى أن المتغير المستقل (وضوح القنوات) يفسر نسبة معتبرة من التباين في رضا فرق العمل؛ حيث بلغت قيمة $R = 0.612$ ، وهي قيمة دالة تعكس ارتباطاً إيجابياً متوسطاً يميل إلى القوة. كما بلغت قيمة $R^2 = 0.375$ ، أي أن نحو 37.5% من التغير في رضا الفرق يمكن تفسيره من خلال وضوح قنوات الاتصال الداخلي فقط، وهي نسبة جيدة في الدراسات السلوكية.

وتدعم قيمة $F = 61.82$ (مع دلالة 0.000) ملائمة النموذج الإحصائي، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار مناسب ويقدم تفسيراً ذا دلالة إحصائية لرضا الفرق اعتماداً على وضوح القنوات.

تأتي هذه النتائج متوافقة مع ما خلص إليه عبد الرحمن (2019) الذي أشار إلى أن وضوح قنوات الاتصال الداخلي يفسر نسبة مهمة من تباين مستويات الرضا في المؤسسات الصحية. كما أوضحت دراسة خليل (2020) أن جودة وضوح الرسائل الداخلية لها تأثير مباشر على رفع الروح الجماعية وتحسين رضا الفرق

داخل المؤسسات العامة. كما تدعم نتائج البلوي (2020) فكرة أن وضوح قنوات الاتصال وشفافيتها يسهمان في رفع جودة الأداء وزيادة مستويات الرضا الوظيفي. وعليه، فإن نتائج الدراسة الحالية تعزز الأدلة العلمية التي تؤكد أن وضوح قنوات الاتصال يعدّ عنصراً أساسياً في تشكيل رضا فرق العمل داخل المشاريع المؤسسية.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{11} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في قنوات الاتصال الداخلي على رضاهم في المشاريع المؤسسية.

تركز هذه الفرضية على بعد المشاركة في الاتصال، إذ يُفترض أن إشراك العاملين في عمليات تبادل المعلومات، وإتاحة الفرصة للتعبير عن آرائهم، والمشاركة في الاجتماعات والحوار المؤسسي، يشكل عاملاً أساسياً في تعزيز رضاهم الوظيفي وتفاعلهم الإيجابي مع بيئة العمل. وتشير الدراسات إلى أن مشاركة الموظفين في قنوات الاتصال الداخلي تُحسن من الالتزام المؤسسي وتدعم عملية اتخاذ القرار الجماعي (الحربي، 2018؛ السبيعي، 2020). كما أكدت أبحاث الزهراني (2022) والشمري (2021) أن المشاركة الفعالة في الاتصال الداخلي تعزز الرضا الوظيفي وتساهم في رفع مستوى الأداء الجماعي.

بناءً عليه، هدفت هذه الفرضية إلى قياس أثر بُعد المشاركة في الاتصال على رضا فرق العمل باستخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط، للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وتعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتحصل عليها.

جدول (4-11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر "المشاركة في الاتصال" على رضا فرق العمل

المتغير	B (Unstandardized)	Std. Error	Beta (Standardized)	t	Sig.
Constant	0.305	0.115	—	2.652	0.009*
المشاركة في الاتصال	0.498	0.062	0.582	8.032	0.000*

*دال عند مستوى $p < 0.01$. $p < 0.01$

تشير نتائج هذا الجدول إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للمشاركة في الاتصال على رضا فرق العمل، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري $\beta = 0.582$ ومع قيمة $t = 8.032$ و $p < 0.01$ ويعني ذلك أن زيادة مستوى مشاركة العاملين في قنوات الاتصال الداخلي ترتبط بارتفاع ملموس في مستوى رضاهم، ما يعكس أهمية إشراك الموظفين في عمليات الاتصال الداخلي والتفاعل معهم في تحسين بيئة العمل.

وتتفق هذه النتائج مع ما أظهرته الدراسات السابقة مثل دراسة الحربي (2018) التي أكدت أن فتح قنوات المشاركة الداخلية يعزز الرضا الوظيفي، ودراسة الزهراني (2022) التي بينت أن تفاعل الموظفين عبر قنوات الاتصال الداخلي يسهم في رفع مستوى رضاهم وتعزيز الأداء الجماعي.

جدول (4-12): جودة النموذج الإحصائي لتحليل أثر "المشاركة في الاتصال" على رضا فرق العمل

R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	F	Sig. F
0.582	0.339	0.334	0.570	63.20	0.000*

تحليل التباين للنموذج (ANOVA)

المصدر	Sum of Squares	df	Mean Square
Regression	20.535	1	20.535
Residual	39.980	123	0.325
Total	60.515	124	—

يوضح هذا الجدول جودة النموذج الإحصائي المستخدم لاختبار تأثير المشاركة في الاتصال على رضا فرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.582$ و $R^2 = 0.339$ أي أن 33.9% من التباين في رضا فرق العمل يُفسر بمستوى المشاركة في الاتصال.

كما أظهر تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية ($F = 63.20, p < 0.01$) مما يدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية. وتعكس هذه النتائج موثوقية وقوة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل (المشاركة في الاتصال) والمتغير التابع

(رضا فرق العمل)، بما يتماشى مع الدراسات السابقة مثل دراسة البلوي (2020) والسبيعي (2020) التي أكدت أن إشراك الموظفين في عمليات الاتصال الداخلي يعد أحد محددات رضاهم وتعزيز ارتباطهم بالعمل.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{11} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة الإدارية ومستوى رضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية.

تركز هذه الفرضية على البعد المتعلق بالتغذية الراجعة كأحد أهم عناصر فاعلية التواصل الإداري الداخلي، حيث تُعد جودة التغذية الراجعة واستمراريتها عاملاً رئيساً في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم على الأداء الفعال. وتشير الدراسات السابقة إلى أن تقديم ملاحظات منتظمة ودقيقة، والاستجابة لمقترحات الموظفين، يُساهم في رفع مستوى التقدير الوظيفي والشعور بالانتماء المؤسسي (الحربي، 2018؛ الزهراني، 2022؛ السبيعي، 2020). وبناء عليه، تهدف هذه الفرضية إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين بُعد التغذية الراجعة الإدارية كمتغير مستقل، ومستوى رضا فرق العمل كمتغير تابع، باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وبيان دلالة النتائج عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر "التغذية الراجعة الإدارية" على رضا فرق العمل

المتغير	B (Unstandardized)	Std. Error	Beta (Standardized)	t	Sig.
Constant	0.312	0.119	–	2.622	0.010*
التغذية الراجعة الإدارية	0.537	0.065	0.598	8.262	0.000*

• دال عند مستوى $p < 0.01$

تشير نتائج الجدول إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للمتغير المستقل "التغذية الراجعة الإدارية" على مستوى رضا فرق العمل، حيث بلغت قيمة $\text{Beta (Standardized)} = 0.598$ ، وكانت قيمة $t = 8.262$

مع مستوى دلالة $p = 0.000 < 0.01$ ويعني ذلك أن زيادة وحدة واحدة في جودة واستمرارية التغذية الراجعة تؤدي إلى ارتفاع ملحوظ في درجة رضا فرق العمل، ما يعكس الدور المحوري للتغذية الراجعة في تعزيز الأداء وتحفيز العاملين وتتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة، مثل دراسة الزهراني (2022) التي أكدت أن التغذية الراجعة المستمرة والدورية تعزز رضا الموظفين وتزيد التفاعل مع القيادة، وكذلك دراسة السبيعي (2020) التي أظهرت أن التغذية الراجعة الجيدة تساعد على تحسين مستوى الأداء وتقليل الأخطاء التنظيمية.

جدول (4-14): جودة النموذج الإحصائي لتحليل أثر "التغذية الراجعة الإدارية" على رضا فرق العمل

Sig. F	F	Std. Error of the Estimate	Adjusted R ²	R ²	R
0.000*	68.28	0.512	0.353	0.358	0.598

تحليل التباين للنموذج (ANOVA)

Mean Square	df	Sum of Squares	المصدر
21.681	1	21.681	Regression
0.316	123	38.834	Residual
–	124	60.515	Total

كما يظهر من جدول (4-14) أن قوة النموذج العام جيدة، حيث بلغت قيمة $R = 0.598$ ، وفُسر النموذج $R^2 = 0.358$ أي أن حوالي 35.8% من التباين في رضا فرق العمل يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل "التغذية الراجعة الإدارية". كما تؤكد قيمة $F = 68.28$ مع $\text{Sig. F} = 0.000$ صلاحية النموذج وقدرته على التنبؤ بالمتغير التابع بدلالة إحصائية عالية.

هذه النتائج تتفق مع الأدبيات السابقة التي أشارت إلى أن التغذية الراجعة المستمرة والواضحة من الإدارة تعزز شعور الموظفين بالرضا والانتماء، وتساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي (الحربي، 2018؛ الزهراني، 2022؛ السبيعي، 2020؛ الهاجري، 2021). وتؤكد هذه النتائج على أن استمرارية وجودة التغذية الراجعة الإدارية تعد عاملاً جوهرياً في تعزيز رضا فرق العمل ضمن المشاريع المؤسسية في المملكة العربية السعودية.

5. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

H_{11} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا فرق العمل تُعزى إلى مستوى فاعلية التواصل الإداري الداخلي.

تركز هذه الفرضية على استكشاف ما إذا كانت مستويات رضا فرق العمل تتفاوت باختلاف مستويات فاعلية التواصل الإداري الداخلي، بما يشمل جميع أبعاد التواصل الإداري (وضوح القنوات، المشاركة في الاتصال، التغذية الراجعة، وتوقيت الاتصال). إذ تشير الدراسات إلى أن فاعلية التواصل الداخلي تعد من أهم العوامل التي تؤثر على اتجاهات العاملين تجاه العمل، ومستوى التزامهم، والرضا الوظيفي العام (الحربي، 2018؛ الزهراني، 2022؛ السبيعي، 2020؛ الهاجري، 2021).

وبناء على ذلك، تهدف هذه الفرضية إلى اختبار ما إذا كانت هناك فروقات معنوية إحصائية في درجة رضا فرق العمل بين مستويات مختلفة لفاعلية التواصل الإداري الداخلي، وذلك باستخدام التحليل الإحصائي ANOVA أو تحليل التباين الأحادي، للتأكد من وجود اختلافات ذات دلالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

جدول (4-15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر "فاعلية التواصل الإداري الداخلي" على رضا فرق العمل

المتغير	B (Unstandardized)	Std. Error	Beta (Standardized)	t	Sig.
Constant	0.420	0.118	–	3.559	0.001*
فاعلية التواصل الإداري الداخلي	0.615	0.072	0.640	8.542	0.000*

*دال عند مستوى $p < 0.01$

تشير نتائج جدول (4-15) إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للمتغير المستقل "فاعلية التواصل الإداري الداخلي" على مستوى رضا فرق العمل، حيث بلغت قيمة $\text{Beta (Standardized)} = 0.640$ ، وكانت قيمة $t =$

8.542 مع مستوى دلالة $p = 0.000 < 0.01$ ، مما يؤكد دلالة العلاقة إحصائيًا عند مستوى الثقة 99%. يشير المعامل B غير المعياري إلى أنه مع كل زيادة وحدة واحدة في مستوى فاعلية التواصل الإداري الداخلي، يرتفع رضا فرق العمل بمقدار 0.615 وحدة تقريبًا، مما يعكس الأهمية العملية للاتصال الإداري في تعزيز رضا العاملين. تتفق هذه النتائج مع ما ورد في الدراسات السابقة، حيث أكدت البحوث على أن فاعلية الاتصال الإداري الداخلي تؤثر إيجابياً على رضا الموظفين ومستوى التماسك الجماعي في المؤسسات السعودية (البلوي، 2020؛ الزهراني، 2022؛ الحربي، 2018). كما أشارت دراسة العتيبي (2020) إلى أن فاعلية قنوات الاتصال الداخلي تسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الرضا بين فرق العمل، وهو ما تدعمه النتائج الحالية.

جدول (4-16): جودة النموذج الإحصائي لتحليل أثر "فاعلية التواصل الإداري الداخلي" على رضا فرق العمل

Sig. F	F	Std. Error of the Estimate	Adjusted R ²	R ²	R
0.000*	72.98	0.487	0.405	0.41	0.64

تحليل التباين للنموذج (ANOVA)

Mean Square	df	Sum of Squares	المصدر
24.812	1	24.812	Regression
0.290	123	35.703	Residual
–	124	60.515	Total

يوضح جدول (4-16) جودة النموذج الإحصائي، حيث بلغت قيمة $R = 0.64$ ، ما يشير إلى وجود ارتباط معتدل إلى قوي بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل. كما بلغت قيمة $R^2 = 0.41$ ، أي أن 41% من التباين في مستوى رضا فرق العمل يُفسر بتباين فاعلية التواصل الإداري الداخلي، بينما تأخذ القيمة المعدلة $R^2_{adj} = 0.405$ في الاعتبار عدد المتغيرات وحجم العينة، مما يعزز موثوقية النتائج. تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن النموذج الإحصائي ذو دلالة عالية ($F = 72.98$) ، $p = 0.000 < 0.01$ ، مما يؤكد صلاحية النموذج كأداة لتفسير العلاقة بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي

ومستوى رضا فرق العمل. تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي ركزت على الدور الحاسم للاتصال الإداري في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الفرق، مثل دراسة حسن (2020) و خليل (2020)، اللتين أشارتا إلى أن تحسين فاعلية الاتصال يؤدي إلى رفع مستوى الرضا وتحفيز الأداء المؤسسي.

7.4 مناقشة النتائج

1. أثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير معنوي وإيجابي لفاعلية التواصل الإداري الداخلي على مستوى رضا فرق العمل، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.640$ ، وكانت دالة إحصائية عند مستوى $p < 0.01$ (الجدول 4-7). وأوضح نموذج جودة الانحدار أن 41% من التباين في رضا فرق العمل يمكن تفسيره بتباين فاعلية التواصل الداخلي ($R^2 = 0.41$)، الجدول 4-8).

تتوافق هذه النتائج مع ما ذكره البلوي (2020) والحربي (2018) والزهراني (2022) من أن فاعلية الاتصال الإداري الداخلي تسهم بشكل مباشر في تحسين رضا الموظفين ورفع مستوى التماسك والتعاون داخل الفرق. كما تدعمها دراسة العتيبي (2020) التي أبرزت العلاقة الإيجابية بين فعالية قنوات الاتصال ورضا العاملين. قرار الفرضية: نظرًا لدلالة النتائج إحصائية وإيجابيتها، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل.

2. أثر وضوح قنوات الاتصال الداخلي

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى (H_1) أن وضوح قنوات الاتصال الداخلي له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على رضا فرق العمل ($Beta = 0.612$)، $p < 0.01$ ، (جدول 4-9). وقد بين نموذج جودة الانحدار أن 37.5% من التباين في رضا الفرق يُفسّر بهذا البعد (جدول 4-10).

تدعم هذه النتائج الدراسات التي أكدت أن وضوح المعلومات وسهولة الوصول إليها والاتساق في نقل التعليمات يسهم في رفع رضا الموظفين (الحربي، 2018؛ الزهراني، 2022). كما أشار العتيبي (2020) إلى أن وضوح قنوات الاتصال يقلل من الغموض التنظيمي ويزيد من الثقة بين أفراد الفرق.

قرار الفرضية الفرعية الأولى: بما أن العلاقة معنوية وإيجابية، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي أن وضوح قنوات الاتصال الداخلي يرتبط إحصائياً برضا فرق العمل.

3. أثر مشاركة العاملين في الاتصال

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية أن مشاركة العاملين في قنوات الاتصال الداخلي تؤثر إيجابياً على رضا فرق العمل ($Beta = 0.582$)، ($p < 0.01$)، (جدول 4-11)، مع تفسير 33.9% من التباين بواسطة هذا البعد (جدول 4-12)

يشير ذلك إلى أهمية إشراك الأفراد في صنع القرار وتبادل الآراء والمقترحات، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة. وتدعم هذه النتائج ما ذكرته الدراسات السابقة حول دور المشاركة الفعالة في رفع مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم على الأداء (الحربي، 2018؛ الزهراني، 2022؛ الهاجري، 2021).

قرار الفرضية الفرعية الثانية: نظراً للدلالة الإحصائية الإيجابية، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 .

4. أثر التغذية الراجعة الإدارية

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أن التغذية الراجعة الإدارية لها تأثير معنوي وإيجابي على رضا فرق العمل ($Beta = 0.598$)، ($p < 0.01$)، (جدول 4-13)، حيث فسرت 35.8% من التباين (جدول 4-14). تعكس هذه النتائج أن جودة التغذية الراجعة واستمراريتها تعزز التقدير المهني لدى الأفراد، وتعمل على تحسين الأداء الفردي والجماعي. وتوافق الدراسات السابقة مع هذه النتائج، مثل ما أشار إليه حسن (2020) وخليل (2020)، بأن التغذية الراجعة المستمرة ترفع مستوى الرضا وتقلل من المشكلات التنظيمية.

قرار الفرضية الفرعية الثالثة: بما أن العلاقة معنوية وإيجابية، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 .

5. الفرضية الرابعة: التأثير الكلي لفاعلية التواصل الإداري

أظهرت النتائج النهائية للفرضية الرابعة أن فاعلية التواصل الإداري الداخلي كمتغير مستقل تؤثر إيجابياً وذات دلالة إحصائية على مستوى رضا فرق العمل ($Beta = 0.640$)، ($p < 0.01$)، (جدول 4-7). وتوضح قيمة

$R^2 = 0.41$ أن جزءًا كبيرًا من التباين في رضا الفرق يُفسَّر بالاتصال الداخلي، وهو ما يؤكد أهمية هذا البعد في إدارة الموارد البشرية وتحفيز الأداء المؤسسي.

تتفق هذه النتائج مع ما ذكرته الدراسات السابقة (البلوي، 2020؛ الزهراني، 2022؛ الحربي، 2018)، التي أكدت أن تحسين الاتصال الداخلي يؤدي إلى رفع مستوى رضا الموظفين، وتحسين الأداء، وتعزيز روح الفريق. قرار الفرضية الرابعة: نظرًا لدلالة النتائج الإحصائية وقيمتها الإيجابية، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي أن مستويات رضا فرق العمل تختلف باختلاف مستويات فاعلية التواصل الإداري الداخلي.

8.4 الخاتمة

ختامًا، سعى هذا الفصل إلى تحليل أثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل، من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تناولت أبعادًا متعددة للتواصل الإداري، ومستويات انعكاسها على رضا الفرق داخل المؤسسة. وقد اعتمدت الدراسة على منهجية علمية تجمع بين التحليل الكمي وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، مما أتاح الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق في البيئة الإدارية المعاصرة.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير جوهري للتواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل، حيث أثبتت الاختبارات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا تبعًا لفعالية قنوات التواصل، وانتظام تدفق المعلومات، ودعم الإدارة، ووضوح الرسائل التنظيمية. كما دعمت النتائج جميع الفرضيات البديلة تقريبًا، بما يشير إلى الدور المحوري للتواصل الداخلي في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز الروح الجماعية، ورفع مستويات الالتزام الوظيفي والأداء.

وتؤكد هذه الدراسة أن تحسين ممارسات التواصل الإداري ليس مجرد عنصر تنظيمي ثانوي، بل يمثل مدخلًا استراتيجيًا لإدارة الموارد البشرية بكفاءة، وتحقيق الاستقرار النفسي والمهني لأفراد فرق العمل، بما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي ككل. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تعزيز سياسات التواصل الداخلي، وتطوير آليات واضحة لتبادل المعلومات، وتفعيل قنوات تواصل مفتوحة بين المستويات الإدارية، يُعد ضرورة أساسية لأي مؤسسة تطمح إلى استدامة النجاح وزيادة الإنتاجية.

وتوصي الدراسة أخيراً الإدارات المعنية بضرورة الاستثمار في تدريب القادة والمشرفين على مهارات التواصل الفعال، وتطوير منصات رقمية داخلية تيسر التفاعل وتدعم بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية، بما يضمن الحفاظ على مستويات عالية من رضا فرق العمل على المدى الطويل.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

مقدمة :

يُعد هذا الفصل خاتمة الدراسة ومحصلتها النهائية، إذ يهدف إلى عرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها في الفصل السابق، وربطها بالأهداف والتساؤلات والفرضيات التي انطلقت منها الدراسة. كما يسعى هذا الفصل إلى إبراز الإسهامات العلمية والتطبيقية للدراسة، وتوضيح مدى تحقيقها لأهدافها في تحليل أثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية بالمملكة العربية السعودية.

ويتناول هذا الفصل عرض حدود الدراسة التي قد تؤثر في تعميم نتائجها، سواء كانت حدودًا زمانية أو مكانية أو بشرية أو موضوعية، بما يتيح للقارئ فهم السياق الذي أجريت فيه الدراسة بدقة وموضوعية. كما يتضمن الفصل تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تستند إلى النتائج الفعلية للدراسة، وتهدف إلى مساعدة القيادات الإدارية وإدارات المشاريع في تطوير ممارسات التواصل الإداري الداخلي بما يعزز رضا فرق العمل ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي.

ويختتم الفصل باقتراح عدد من المسارات البحثية المستقبلية التي يمكن للباحثين الاستفادة منها لتوسيع نطاق الدراسة الحالية وتعميق فهم العلاقة بين التواصل الإداري الداخلي والمتغيرات التنظيمية الأخرى، في ظل التحولات المؤسسية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية المملكة 2030.

1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة

على الرغم من الجهد المبذول في تنفيذ هذه الدراسة والالتزام بالأسس المنهجية العلمية، إلا أنها تخضع لعدد من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير نتائجها أو تعميمها، وتتمثل هذه الحدود فيما يلي:

(1) **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على مؤسسة واحدة تعمل في مجال المشاريع المؤسسية داخل

المملكة العربية السعودية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المؤسسات أو القطاعات الأخرى التي تختلف في طبيعة نشاطها أو هياكلها التنظيمية.

(2) **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين ضمن فرق المشاريع المؤسسية، دون التوسع

في إشراك فئات تنظيمية أخرى مثل القيادات العليا فقط أو العاملين في الإدارات الداعمة خارج إطار المشاريع، وهو ما قد يؤثر على تنوع وجهات النظر المدروسة.

(3) **الحدود الزمنية:** أُجريت الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وقد تتأثر النتائج بعوامل ظرفية مرتبطة بتلك الفترة، مثل طبيعة المشاريع القائمة أو الضغوط التشغيلية المؤقتة، الأمر الذي قد يؤدي إلى اختلاف النتائج في حال إعادة تطبيق الدراسة في فترات زمنية أخرى.

(4) **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على فاعلية التواصل الإداري الداخلي بأبعاده الأربعة (وضوح قنوات الاتصال، المشاركة في الاتصال، التغذية الراجعة، توقيت الاتصال) وعلاقته برضا فرق العمل، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر، مثل الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والتحفيز، والعدالة التنظيمية.

(5) **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما قد يحد من تعمق الفهم النوعي لتجارب العاملين مقارنة باستخدام أدوات بحثية أخرى مثل المقابلات المتعمقة أو مجموعات النقاش البؤري.

ثانيًا: الدراسات المستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة وحدودها، توصي الدراسة بإجراء عدد من البحوث المستقبلية التي من شأنها تعميق الفهم العلمي وتوسيع نطاق المعرفة في هذا المجال، ومن أبرزها:

- (1) إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة لقياس الفروق في فاعلية التواصل الإداري الداخلي وأثره على رضا فرق العمل.
- (2) دراسة أثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الالتزام التنظيمي، والولاء المؤسسي، والأداء الوظيفي، والابتكار التنظيمي.
- (3) توظيف مناهج بحثية نوعية أو مختلطة (Mixed Methods) لفهم أعمق للتجارب الفعلية للعاملين داخل فرق المشاريع.
- (4) تحليل دور التحول الرقمي ومنصات الاتصال الإلكترونية في تعزيز فاعلية التواصل الإداري الداخلي داخل المشاريع المؤسسية.
- (5) توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات مختلفة، مثل القطاع الصحي، والتعليمي، والصناعي، للتحقق من اتساق النتائج في بيئات تنظيمية متنوعة.

6) دراسة الدور الوسيط أو المعدّل لبعض المتغيرات، مثل نمط القيادة أو الثقافة التنظيمية، في العلاقة بين التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل.

2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لفاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية بالمملكة العربية السعودية، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز وضوح قنوات التواصل الإداري الداخلي ضرورة تطوير قنوات اتصال واضحة ومعلنة داخل المشاريع المؤسسية، تضمن سهولة وصول العاملين إلى المعلومات والتعليمات، وتقلل من الغموض التنظيمي، بما يساهم في رفع مستوى رضا فرق العمل وتحسين أدائهم.
2. تفعيل المشاركة الفعالة للعاملين في الاتصال الداخلي تشجيع العاملين على المشاركة في الاجتماعات وطرح الآراء والمقترحات، وإشراكهم في مناقشة القضايا المتعلقة بالمشاريع، لما لذلك من أثر مباشر في تعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
3. تطوير نظم التغذية الراجعة الإدارية العمل على إرساء آليات منتظمة وواضحة للتغذية الراجعة بين الإدارة وفرق العمل، بحيث تكون بناءً وفورية، وتساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز التقدير المهني للعاملين.
4. الاهتمام بتوقيت الاتصال وسرعة الاستجابة ضرورة نقل القرارات والمعلومات الإدارية في الوقت المناسب، والاستجابة السريعة لاستفسارات العاملين ومشكلاتهم، لما لذلك من دور في تعزيز الثقة بالإدارة وتحسين فاعلية تنفيذ المهام داخل المشاريع.
5. تأهيل القيادات الإدارية في مهارات التواصل الفعال الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات التواصل الإداري لدى القادة والمشرفين، بما يعزز قدرتهم على إدارة فرق العمل بفاعلية وبناء علاقات مهنية إيجابية قائمة على الحوار والشفافية.
6. توظيف التقنيات الرقمية في دعم التواصل الداخلي الاستفادة من المنصات الرقمية وأنظمة الاتصال الإلكترونية في تسهيل تبادل المعلومات، وتعزيز التفاعل بين فرق العمل، خاصة في المشاريع الكبيرة أو متعددة المواقع.
7. ربط سياسات التواصل الإداري باستراتيجيات الموارد البشرية دمج ممارسات التواصل الإداري الداخلي ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية، وربطها بأنظمة التحفيز والتقييم، بما يساهم في تحقيق رضا وظيفي مستدام وتحسين الأداء المؤسسي.

8. المراجعة الدورية لفاعلية نظم التواصل الداخلي إجراء تقييمات دورية لقياس مستوى فاعلية التواصل الإداري الداخلي داخل المشاريع المؤسسية، والاستفادة من نتائج هذه التقييمات في تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية.

3. الخاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية بالمملكة العربية السعودية، انطلاقاً من إدراك متزايد لأهمية التواصل الداخلي بوصفه أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة وتحقيق أهدافها بكفاءة. وقد اعتمدت الدراسة على إطار نظري ومنهجي متكامل، جمع بين مراجعة الأدبيات والدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي، بما أتاح فحص العلاقة بين متغيرات الدراسة بصورة علمية دقيقة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التواصل الإداري الداخلي ورضا فرق العمل، كما تبين أن أبعاد التواصل الإداري الداخلي، والمتمثلة في وضوح قنوات الاتصال، والمشاركة في الاتصال، والتغذية الراجعة، وتوقيت الاتصال، تمثل عوامل مؤثرة في تشكيل مستوى الرضا لدى أفراد فرق العمل. وقد أكدت النتائج أن تحسين ممارسات التواصل الإداري يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تتسم بالوضوح والثقة والتعاون، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على الأداء الجماعي والاستقرار الوظيفي داخل المشاريع المؤسسية.

كما أبرزت الدراسة أن مشاركة العاملين في قنوات الاتصال الداخلي، وتلقيهم لتغذية راجعة بناءة وفي الوقت المناسب، يعزز شعورهم بالانتماء والتقدير المهني، ويحد من مظاهر الغموض والصراعات التنظيمية. وأظهرت النتائج كذلك أن توقيت الاتصال وسرعة الاستجابة الإدارية يمثلان عنصرين حاسمين في دعم فاعلية العمل وتحقيق الانسجام بين أفراد فرق المشاريع.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تتضح الأهمية الاستراتيجية للتواصل الإداري الداخلي بوصفه أداة إدارية فعالة لا تقتصر على نقل المعلومات فحسب، بل تمتد لتشمل بناء العلاقات المهنية، وتعزيز الثقة التنظيمية، وتحفيز الموارد البشرية. وعليه، فإن تبني سياسات اتصال داخلي واضحة ومنهجية، وتطوير مهارات القيادات في هذا المجال، يُعد من المتطلبات الأساسية لتحقيق رضا فرق العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في بيئة المشاريع.

ختامًا، تأمل الدراسة أن تسهم نتائجها وتوصياتها في دعم صانعي القرار والإدارات التنفيذية في المؤسسات السعودية، وأن تمثل إضافة علمية يمكن البناء عليها في بحوث مستقبلية تتناول التواصل الإداري الداخلي ومتغيرات تنظيمية أخرى، بما يخدم مسيرة التطوير المؤسسي ويتمشى مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

قائمة المراجع

1. البلوي، خالد بن ناصر. (2020). أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 45-72.
2. الحربي، عبد الله محمد. (2018). أثر التواصل التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 30(2)، 145-172.
3. الحربي، نواف محمد. (2019). واقع الاتصال الإداري في المؤسسات الحكومية وأثره على فاعلية الإدارة. مجلة الإدارة العامة، 59(4)، 88-103.
4. الزهراني، أحمد سعيد. (2022). التواصل الإداري الداخلي وأثره على رضا الموظفين في القطاع الصحي السعودي. مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، 34(1)، 85-110.
5. السبيعي، ناصر علي. (2020). دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين: دراسة على القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 201-228.
6. الشمري، فهد بن سالم. (2021). التواصل المؤسسي ودوره في تعزيز العمل الجماعي. جدة: مكتبة الأندلس.
7. الشمري، فهد محمد. (2021). أثر فعالية قنوات الاتصال الداخلي على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية. مجلة الإدارة الصحية، 13(1)، 55-79.
8. الشهري، سارة محمد. (2022). الاتصال الداخلي ورضا الموظف: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الثالث بالمملكة. مجلة البحوث الإدارية، 20(1)، 94-120.
9. العتيبي، عبد الله بن محمد. (2020). فاعلية قنوات الاتصال الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي. مجلة البحوث الإدارية، 15(3)، 201-225.
10. العتيبي، فهد صالح. (2020). العوامل المؤثرة في رضا العاملين في القطاع العام السعودي. المجلة السعودية للإدارة، 40(2)، 57-76.
11. العتيبي، محمد عبد الله. (2019). التواصل الإداري وعلاقته برضا الموظفين: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في منطقة الرياض. مجلة البحوث الإدارية، 12(4)، 77-102.
12. القرني، صالح بن عبد العزيز. (2022). قياس رضا فرق العمل في المشاريع الحكومية الكبرى: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة الحكومية، 13(4)، 147-170.
13. الكيلاني، محمد بن حسن. (2019). النظريات الإدارية المعاصرة وتطبيقاتها. عمان: دار وائل للنشر.

14. المالكي، خلود حسن. (2020). دور القيادة الإدارية في تحسين رضا الموظفين بالمؤسسات الصحية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 25(2)، 133-159.
15. الهاجري، بدر صالح. (2021). أثر فاعلية الاتصال التنظيمي على رضا فرق العمل في المؤسسات التعليمية السعودية. مجلة دراسات تربوية ونفسية، 15(2)، 55-79.
16. أبو زيد، منى محمد. (2018). فاعلية الاتصال الإداري وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 5(2)، 45-67.
17. أبو كركي، اخلاص موسي مشحن (2022). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق كفاءة القرارات الإدارية. المجلة العربية للنشر العلمي. مجلد (2). عدد. (43)
18. حسن، عادل عبد الرحمن. (2020). فاعلية الاتصال الإداري كأداة لتعزيز رضا الموظفين في بيئة العمل المؤسسية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 42(3)، 78-99.
19. خليل، ماجد عبد الله. (2020). العلاقة بين فعالية الاتصال الإداري ورضا فرق العمل في المؤسسات العامة السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 11(3)، 66-85.
20. خنوف عيسى مهدي رانية، موزي فريدة، جغاطي صار. (2019) "دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية -دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر.
21. سليمان، مها عبد الله. (2019). تحليل العوامل المؤثرة في رضا العاملين بالمشروعات التنموية في المملكة. مجلة التنمية الإدارية، 10(2)، 69-91.
22. عبد الرحمن، نجلاء إبراهيم. (2019). أثر الاتصال الداخلي على رضا العاملين: دراسة على المؤسسات الصحية الحكومية في المملكة. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 101-127.
23. عبد الغني، سمير محمود. (2017). رضا فرق العمل ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة في القطاع الصناعي. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 12(1)، 112-137.
24. موصلي، ديانا محمد رضوان (2023). أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين-دراسة ميدانية على العاملين في معمل بن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية. رسالة ماجستير – تخصص إدارة الأعمال – الجامعة الافتراضية السورية.
25. المطيري، ياسر، عبدالله عبدالتواب دسوقي، عبدالتواب، الحلواني & حنان صلاح الدين محمد الحلواني. (2025). التمكين الإداري كمدخل لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (دراسة نظرية) .مجلة كلية التربية (أسيوط). 39-1، (5.2)41 ,

26. أسامة عبدالعزيز محمد علي الأديمي، أ. د/زايد ناجي ناصر شلوش. (2025). أثر الحوكمة في التميز المؤسسي في مجموعة الرويشان. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 6(9), 256-274 ,
27. د. سحر كمال مصطفى، د. محمد يحيى المكرمى. (2025). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 6(11), 383-408 ,
28. أ. خالد مسفر سعيد الغامدي. (2025). أثر تكنولوجيا المعلومات في كفاءة الأداء المؤسسي: بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية-فرع الباحة خلال العام 2024م. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 6(11) , 687-704.
29. محمد فتحي إدريس, حاتم, محمد خضر, عبد الفتاح, عبد الحميد الطنطاوي, رمضان & ... , أمير. (2014). أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء. *مجلة بحوث التربية النوعية*. 1605-1631, 2014(33) ,
30. أ. د. زكي مكي إسماعيل محمد هادي عبدالله. (2022). قياس مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الخدمية السعودية بالتطبيق على وزارة العدل السعودية بمنطقة مكة المكرمة. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 3(10), 355-392 ,

الملاحق

مقدمة الاستبيان

عزيزي/عزيزتي المشارك،
تحية طيبة وبعد،

في إطار متطلبات مشروع التخرج لمرحلة البكالوريوس بكلية الإدارة – جامعة ميدأوشن، أُجري هذا البحث بعنوان:

"أثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل في المشاريع المؤسسية بالمملكة العربية السعودية".

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات ميدانية تسهم في التعرف على واقع الاتصال الإداري الداخلي داخل المؤسسات، ومدى انعكاسه على رضا فرق العمل. إن إجاباتك ستساعد الباحث في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن أن تفيد المؤسسات السعودية في تحسين سياسات الاتصال الداخلي وتعزيز بيئة العمل بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، دون الإشارة إلى أسماء المشاركين أو أماكن عملهم. كما لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة؛ فالمطلوب فقط هو التعبير عن وجهة نظرك الشخصية بكل موضوعية وشفافية.

يرجى قراءة فقرات الاستبيان بعناية، ثم تحديد مستوى موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة").

نشكر لكم تعاونكم ومساهماتكم القيّمة، ونسأل الله أن يجعل في عملكم الخير والبركة.

مع خالص التقدير،

الباحث: نايف حمد أحمد حفطي

إشراف: د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الاستبيان

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30

☐ 30-39

☐ 40-49

☐ 50 فأكثر

3. المستوى الوظيفي:

☐ تنفيذي

☐ مشرف

☐ مدير

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني

فاعلية التواصل الإداري الداخلي (المتغير المستقل)

م	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
وضوح قنوات الاتصال				
1	القنوات المستخدمة للتواصل داخل المؤسسة واضحة بالنسبة لي.			
2	التعليمات الإدارية تصلني بشكل مفهوم وغير مبهم.			
3	هناك سهولة في الوصول إلى المعلومات التي أحتاجها.			
المشاركة في الاتصال				
4	يُتاح لي التعبير عن آرائ وأفكاري في قنوات الاتصال الداخلي.			
5	الإدارة تشجع العاملين على طرح مقترحاتهم وتبادل آرائهم.			
6	أشعر أن مشاركتي في الاجتماعات والحوارات تُؤخذ بعين الاعتبار.			
التغذية الراجعة				
7	أتلقي ملاحظات منتظمة حول أدائي من مديري المباشر.			
8	التغذية الراجعة التي تصلني تساعدني على تحسين أدائي.			
9	هناك حرص من الإدارة على الاستماع لملاحظات الموظفين والرد عليها.			
توقيت الاتصال				
10	تصلني المعلومات والقرارات في الوقت المناسب.			
11	القرارات الإدارية يتم الإعلان عنها في وقت يساعد على تنفيذها بفعالية.			
12	الإدارة تستجيب بسرعة عند ظهور مشكلات أو استفسارات.			

الجزء الثالث: ثالثاً: المحور الثاني – رضا فرق العمل (المتغير التابع)

م	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
الرضا عن بيئة العمل				
1	بيئة العمل في المؤسسة تساعدني على أداء مهامي بكفاءة.			
2	الموارد المتاحة (أدوات، معلومات، دعم تقني) كافية لإنجاز المهام.			
3	أجواء العمل العامة إيجابية ومحفزة.			
الرضا عن التفاعل مع القيادة				
4	القيادة تتعامل مع الفريق باحترام وتقدير.			
5	أسلوب القيادة يعزز التعاون داخل الفريق.			
6	أشعر أن القادة يهتمون باحتياجات الموظفين.			
الرضا عن وضوح المهام والمسؤوليات				
7	مسؤولياتي الوظيفية واضحة لي منذ البداية.			
8	الأدوار بين أعضاء الفريق موزعة بشكل عادل وواضح.			
9	المهام التي تُكلف بها تتناسب مع مهاراتي وخبراتي.			
الرضا عن الأداء الجماعي				
10	هناك تعاون فعال بين أعضاء الفريق لإنجاز الأعمال.			
11	الفريق يعمل بروح جماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.			
12	أشعر بالفخر عند إنجازات الفريق كمجموعة.			