

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



العنوان باللغة العربية

أثر جودة خدمات الاتصالات الإدارية على رضا الموظفين في مدينة الملك

عبدالعزیز الطبیة بالرياض

إعداد الطالب/

احمد رافع فارس العنزي

الرقم الأكاديمي:

252001563

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

حقوق الطباعة محفوظة لجامعة ميدأوشن، حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو نسخها أو إعادة نشرها أو توزيعها أو تداولها بأي شكل من الأشكال دون الحصول على إذن خطي مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، أحمد الله تعالى وأشكره على توفيقه وعونه، فلولا ما تم هذا العمل ولا اكتملت خطواته.

كما أتوجه بالشكر العميق إلى أسرتي الكريمة وأصدقائي الذين كانوا سنداً لي خلال مراحل هذه الرحلة الأكاديمية، بما قدموه من تشجيع ودعم معنوي أسهم في تجاوز التحديات ومواصلة العمل حتى إتمام هذا البحث.

وأعبر عن امتناني لجامعة ميد أوشن على ما وفرت من بيئة أكاديمية داعمة، وما أتاحت من موارد وتسهيلات ساعدت على إنجاز هذا البحث في صورته الحالية، وأسهمت في دعم مساري العلمي. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى إدارة الجامعة والعاملين فيها وأعضاء هيئة التدريس لما أبدوه من تعاون وتفهم، ولما قدموه من دعم أكاديمي وإداري كان له أثر بالغ في تيسير إجراءات الدراسة والمتابعة. وأخص بالشكر والتقدير مشرفي الكريمين: د. الفيصل عبد الحميد، ود. فايز جراد، على توجيهاتهما العلمية وملاحظتهما البناءة، ودعمهما المستمر طوال مراحل إعداد البحث، وما قدماه من إرشاد أسهم في تحسين جودة العمل ورفع مستوى مخرجاته.

كما أود أن أعبر عن خالص تقديري لكل من قدّر ظروف في الصحة خلال فترة إعداد هذا البحث، وما رافقها من رحلة علاجية خارج المملكة، حيث أعاني من مرض السرطان. لقد كان لتفهم الجامعة ومساندة أساتذتي ومنسوبيها، وتعاونهم في تيسير المتطلبات الأكاديمية خلال هذه المرحلة، أثر إنساني كبير ودافع قوي للاستمرار وإكمال العمل رغم صعوبة الظروف. كما أتقدم بالشكر لكل من قدّم لي مساعدة مباشرة أو غير مباشرة، سواء بالنصح أو بالتشجيع أو بتوفير المعلومات اللازمة، فكان لتعاونهم أثر واضح في استكمال هذا العمل.

وأخيراً، فإن هذا الإنجاز هو ثمرة لجهود مشتركة وتعاون صادق، وأسأل الله أن يجعل هذا البحث نافعا، وأن يوفق الجميع لكل خير.

الباحث

فهرس المحتويات:

2	 حقوق الطباعة
3	 الشكر والتقدير
4	 فهرس المحتويات
6	 فهرس الأشكال
8	 المستخلص
9	 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10	 المقدمة
11	 مشكلة الدراسة
13	 أهمية الدراسة
14	 أهداف الدراسة
17	 تساؤلات الدراسة
19	 فروض الدراسة
20	 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
21	 الفصل الثاني: الدراسات السابقة
29	 الفصل الثالث: منهجية الدراسة
35	 الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
37	 القسم الأول: وصف خصائص العينة – بيانات عامة
39	 القسم الثاني: النتائج (جودة خدمات الاتصالات الإدارية)
46	 النتائج وربطها
54	 القسم الثالث: النتائج (رضا الموظفين)
61	 مناقشة نتائج القسم الثاني: جودة خدمات الاتصالات الإدارية
72	 مناقشة نتائج القسم الثالث: رضا الموظفين
75	 التوصيات
79	 المراجع
80	 المراجع العربية
82	 المراجع الأجنبية
83	 الملاحق

84	 الاستبانة
88	 الملخص (بالإنجليزية)
89	 صفحة العنوان (بالإنجليزية)

فهرس الأشكال:

- شكل (3-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
- شكل (3-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر
- شكل (3-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
- شكل (3-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الإجمالية
- شكل (3-5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض
- شكل (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية
- شكل (3-7): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الدوام
- شكل (3-8): توزيع أفراد العينة حسب الإدارة/القسم
- شكل (3-9): وضوح التعاميم والتعليمات الإدارية وسهولة فهمها
- شكل (3-10): تحديد الرسائل الإدارية للمطلوب تنفيذه دون غموض
- شكل (3-11): كفاية تفاصيل الرسائل الإدارية لفهم الإجراء المطلوب
- شكل (3-12): توضيح الجهة المعنية أو المسؤول عند إصدار التعليمات
- شكل (3-13): تنظيم عرض المعلومات الإدارية بما يسهل تطبيقها
- شكل (3-14): وصول المعلومات الإدارية في الوقت المناسب لإنجاز العمل
- شكل (3-15): الإشعار بالتغييرات قبل وقت كافٍ
- شكل (3-16): سرعة الرد على الاستفسارات الإدارية خلال مدة مناسبة
- شكل (3-17): مناسبة زمن إنجاز المعاملات المرتبطة بالمراسلات الإدارية
- شكل (3-18): سرعة ووضوح التعامل مع الأمور العاجلة
- شكل (3-19): دقة المعلومات الإدارية وخلوها من الأخطاء
- شكل (3-20): إمكانية الاعتماد على الرسائل الإدارية في اتخاذ قرارات العمل
- شكل (3-21): تحديث التعليمات والسياسات فور حدوث أي تغيير
- شكل (3-22): سرعة تصحيح أو توضيح المعلومات عند وجود خطأ أو تعارض
- شكل (3-23): رسمية مصدر الرسالة الإدارية ووضوحه داخل المؤسسة
- شكل (3-24): سهولة استخدام القنوات الرسمية للتواصل الإداري
- شكل (3-25): سهولة الوصول للتعاميم واللوائح والإجراءات عند الحاجة
- شكل (3-26): معرفة القناة الصحيحة لإرسال الطلبات أو الاستفسارات الإدارية
- شكل (3-27): توافر إرشادات واضحة لاستخدام الأنظمة والقنوات الرسمية
- شكل (3-28): أثر تعدد القنوات على وضوح اختيار القناة المناسبة
- شكل (3-29): وضوح آلية رفع الملاحظات أو الشكاوى المتعلقة بالإجراءات الإدارية
- شكل (3-30): كفاية التوضيح عند طلب تفسير قرار أو إجراء إداري
- شكل (3-31): جدية التعامل مع ملاحظات الموظفين وتقديم رد مناسب

- شكل (32-3): سهولة التواصل مع الجهة المعنية عند الحاجة للاستفسار
- شكل (33-3): تفاعلية التواصل الإداري داخل المؤسسة
- شكل (34-3): اتساق الرسائل الإدارية بين القنوات المختلفة داخل المؤسسة
- شكل (35-3): ندرة وصول معلومات متعارضة حول الموضوع نفسه
- شكل (36-3): وضوح تحديد الجهة المرجعية عند وجود تداخل بين الإدارات
- شكل (37-3): تنسيق الرسائل بين الإدارات لتقليل التكرار والازدواجية
- شكل (38-3): توحيد التعليمات والإجراءات لتقليل الالتباس بين الأقسام
- شكل (39-3): الرضا عن مستوى التواصل الإداري داخل المؤسسة
- شكل (40-3): دور جودة الاتصالات الإدارية في دعم الأداء بكفاءة
- شكل (41-3): أثر وضوح الإجراءات الإدارية على الرضا عن بيئة العمل
- شكل (42-3): الرضا عن سرعة إنجاز المعاملات الإدارية
- شكل (43-3): الرضا عن الدعم الإداري وتوفر المعلومات عند الحاجة
- شكل (44-3): أثر التواصل الإداري في تقليل الأخطاء وتكرار العمل
- شكل (45-3): الرضا عن التنسيق بين الإدارات فيما يخص الإجراءات
- شكل (46-3): الرضا العام عن العمل في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض
- شكل (47-3): أثر جودة الاتصالات الإدارية على الرغبة في الاستمرار بالعمل

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر جودة خدمات الاتصالات الإدارية على رضا الموظفين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض، من خلال تحليل إدراك الموظفين لجودة الاتصال الإداري بوصفه "خدمة داخلية" تؤثر في خبرة الموظف واتجاهاته نحو العمل. وتناولت الدراسة جودة الاتصالات الإدارية عبر ستة أبعاد رئيسية: وضوح الرسائل الإدارية، التوقيت وسرعة الاستجابة، دقة المعلومات وموثوقيتها، سهولة الوصول لقنوات الاتصال، التغذية الراجعة والتفاعل، اتساق الرسائل وتكامل القنوات، بينما تم قياس رضا الموظفين عبر مجموعة من البنود التي تعكس الرضا عن التواصل الإداري وسرعة الإجراءات والدعم الإداري وأثر التواصل في تحسين الأداء وبيئة العمل والرضا العام.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (150) موظفًا من مندوبي مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض. وتم تحليل البيانات بالأساليب الوصفية عبر التكرارات والنسب المئوية لرصد اتجاهات الاستجابة، ثم استخدام نتائج المحاور لاستنتاج مستوى جودة الاتصال الإداري ومستوى الرضا بصورة عامة.

أظهرت نتائج وصف العينة غلبة مشاركة الذكور وارتفاع تمثيل الفئات العمرية المتوسطة (35-44 سنة)، مع predominance لحملة البكالوريوس وارتفاع نسبة ذوي الخبرة الطويلة، إضافة إلى تمثيل أكبر للفئة الإدارية وغلبة الدوام الصباحي. وفيما يخص جودة خدمات الاتصالات الإدارية، كشفت النتائج عن مستوى مرتفع من وضوح الرسائل، خاصة في تحديد المطلوب دون غموض، مع وجود حياد نسبي في كفاية التفاصيل وتنظيم عرض المعلومات. كما سجل بعد التوقيت وسرعة الاستجابة مستويات مرتفعة، وتحديدًا في زمن إنجاز المعاملات والتعامل مع الأمور العاجلة، مقابل ظهور رفض محدود في بند وصول المعلومات في الوقت المناسب. وجاء بعد دقة المعلومات وموثوقيتها إيجابيًا بوضوح، مع اتفاق مرتفع جدًا على تحديث التعليمات والسياسات، وحياد ملحوظ بشأن رسمية مصدر الرسالة. وفي سهولة الوصول للقنوات ارتفعت الموافقة على معرفة القناة الصحيحة وتوفير الإرشادات، مع حياد أعلى في سهولة الوصول للتعاميم واللوائح. كذلك أظهرت التغذية الراجعة موافقة مرتفعة، مع حياد أعلى في سهولة الوصول للجهة المعنية، بينما جاء اتساق الرسائل إيجابيًا مع تباين محدود.

وفيما يتعلق برضا الموظفين، أظهرت النتائج مستوى رضا مرتفعًا عن التواصل الإداري والدعم الإداري وسرعة إنجاز المعاملات، كما أشار المشاركون إلى أن تحسين الاتصالات الإدارية من شأنه رفع مستوى الرضا الوظيفي. وانتهت الدراسة إلى مجموعة توصيات عملية أبرزها: إنشاء مرجع موحد للتعاميم واللوائح والإجراءات، وضع سياسة واضحة لاستخدام قنوات الاتصال، توحيد نماذج الرسائل الإدارية، تحسين تنظيم الوثائق وآليات البحث عنها، تحديد مدد معيارية للاستجابة وإنجاز المعاملات، تفعيل آليات التغذية الراجعة وتحديد جهات اتصال واضحة للخدمات الإدارية، إضافة إلى اعتماد قياس دوري لمؤشرات جودة الاتصالات والرضا.

الكلمات المفتاحية: جودة الاتصالات الإدارية، الخدمات الإدارية، الاتصال الداخلي، رضا الموظفين، مدينة الملك عبدالعزيز الطبية، الرياض.

الفصل الأول

المقدمة:

تُعد الاتصالات الإدارية (Administrative Communications) البنية التي تنتظم عبرها تدفقات المعلومات داخل المنظمة، بما يشمل تبادل التعليمات، وتوضيح السياسات، وتنسيق الأعمال بين المستويات الإدارية والوحدات التشغيلية. وفي المؤسسات الصحية الكبرى، تتضاعف أهمية الاتصالات الإدارية بسبب حساسية الوقت، وتعدد التخصصات، وتداخل الإجراءات الإدارية مع مسارات الخدمة العلاجية؛ إذ قد يؤدي أي قصور في وضوح الرسائل أو توقيتها أو موثوقيتها إلى ارتباك في التنسيق، وتكرار الجهود، وارتفاع مستوى الإجهاد التنظيمي. لذلك أصبحت "جودة" خدمات الاتصالات الإدارية محورًا إداريًا مؤثرًا في رفع كفاءة الأداء الداخلي وتعزيز خبرة الموظف بوصفه "عميلًا داخليًا" للمنظمة.

وتشير الدراسات إلى أن جودة الخدمات الداخلية لا تُقاس بمجرد توفر القنوات، بل بمدى فاعليتها من منظور المستفيدين داخل المنظمة؛ أي الموظفين. فعندما تُقدّم الخدمة الداخلية بسمات مثل سرعة الاستجابة، والاعتمادية، والوضوح، وتكامل القنوات، تتحسن تجربة الموظف وتتزايد قابلية الالتزام بالإجراءات واتخاذ القرار بثقة. وفي هذا السياق، توصلت دراسة الزهراني (2025) إلى أن تحسين الخدمات المقدمة للموظفين يرتبط بمؤشرات تشغيلية تعكس جودة الخدمة (مثل الاستجابة والاعتمادية والدقة)، بما يدعم فكرة أن الجودة ليست عنصرًا شكليًا، بل متغيرًا مؤثرًا في مخرجات العاملين واتجاهاتهم نحو المنظمة.

أما رضا الموظفين، فيُعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها الجهات العامة والخاصة لتقويم مناخ العمل واستدامة الأداء. وتبرز التقارير الحكومية العربية اهتمامًا واضحًا بقياس الرضا بوصفه مدخلًا لتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه التحسينات. فعلى سبيل المثال، تؤكد وزارة الصحة في تقريرها الخاص بقياس رضا الموظفين أن استثمار نتائج قياس الرضا يساعد في فهم احتياجات الموظفين وتطوير بيئة العمل وتحسين الأداء، كما يتضمن القياس محاور مرتبطة بالاتصال والتواصل ضمن عناصر الرضا التي تُتّابع داخل المنظمة (وزارة الصحة، 2022). ويعني ذلك أن الاتصال الداخلي/الإداري لا يُنظر إليه كأداة تشغيلية فقط، بل كبعدٍ يرتبط مباشرةً بمستوى الرضا وما يتبعه من ولاء واستقرار وظيفي.

وفي المملكة العربية السعودية، يتسق هذا التوجه مع مسار تطوير بيئة العمل في القطاع الحكومي؛ إذ يبرز ضمن الأدلة الإرشادية الرسمية التركيز على تحسين بيئة العمل وتعزيز ارتباط الموظف وإتاحة قنوات تعبيره عن الرأي فيما يمس بيئة العمل، باعتبارها ممارسات داعمة لرفع الكفاءة والاندماج (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023). وعليه، فإن دراسة أثر جودة خدمات الاتصالات الإدارية على رضا الموظفين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض تُعد مدخلًا بحثيًا ملائمًا لفهم العلاقة بين "مدخلات الاتصال الإداري" (مثل الوضوح، التوقيت، الموثوقية، التغذية الراجعة) و"مخرجات الموارد البشرية" ممثلة في الرضا الوظيفي.

كما تدعم الدراسات الأكاديمية العربية الحديثة هذا الربط؛ إذ تُظهر نتائج دراسات ميدانية أن انتظام الاتصال الداخلي وجودته يساهمان في تحسين الأداء الوظيفي واتجاهات العاملين، وأن ضعف قنوات الاتصال أو غموض الرسائل قد ينعكس سلبًا على الرضا والتنسيق (محي الدين & أومدور، 2022)، كما تؤكد دراسة أخرى أن الاتصال داخل المؤسسة يُعد عنصرًا أساسيًا لاستمرارية التنظيم وتحقيق رضا العاملين عندما يُدار بمهارات قيادية واتصالية مناسبة (هنان، 2022). بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم قياس علمي لأبعاد جودة خدمات الاتصالات الإدارية داخل مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض، واختبار أثرها المباشر على رضا الموظفين، بما ينتج عنه توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ لتحسين الاتصال الإداري ورفع الرضا.

-مشكلة الدراسة-

تُعد الاتصالات الإدارية داخل المؤسسات الصحية الكبرى أحد العوامل الحاسمة لضمان انسياب المعلومات، وتنسيق الإجراءات، وتوضيح السياسات، وتسريع الاستجابة بين الإدارات والوحدات المختلفة. وفي بيئة مثل مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض تتسم بتعدد المستويات التنظيمية وتنوع الفئات الوظيفية وكثافة الإجراءات، تصبح جودة خدمات الاتصالات الإدارية (من حيث وضوح الرسائل، وتوقيت وصولها، ودقتها وموثوقيتها، وسهولة الوصول للقنوات، وفعالية التغذية الراجعة، وتناسق الرسائل بين القنوات) عنصرًا مؤثرًا في تجربة الموظف اليومية وقدرته على إنجاز مهامه دون تعثرات تنظيمية.

ورغم أهمية الاتصالات الإدارية، تشير الممارسات التنظيمية في كثير من المؤسسات إلى وجود تحديات محتملة مثل: تأخر وصول التعاميم أو التحديثات، غموض بعض الرسائل الإجرائية، ازدواجية القنوات أو تضارب المعلومات بين جهات مختلفة، محدودية التغذية الراجعة، أو صعوبة الوصول إلى المعلومات الرسمية عند الحاجة. مثل هذه التحديات—عند حدوثها—قد تنعكس على الموظفين في صورة زيادة الجهد الإداري، انخفاض وضوح التوقعات، ضعف الثقة بالرسائل الرسمية، وارتفاع مستوى الضغط المرتبط بالعمل؛ وهي عوامل ترتبط عادةً بمستوى الرضا الوظيفي.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية وتطبيقية إلى تشخيص مستوى جودة خدمات الاتصالات الإدارية داخل مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض وقياس مدى تأثيرها الفعلي على رضا الموظفين، بدل الاكتفاء بالانطباعات العامة. كما تتمثل المشكلة أيضًا في عدم وضوح أي أبعاد الجودة تمارس التأثير الأكبر على الرضا؛ إذ قد تكون المشكلة (إن وجدت) ناتجة عن ضعف الوضوح أكثر من السرعة، أو عن ضعف التغذية الراجعة أكثر من سهولة الوصول، أو عن تضارب القنوات أكثر من أي بعد آخر. وبغياب قياس منهجي يحدد مستوى كل بُعد من أبعاد الجودة وأثره النسبي، تصبح قرارات التحسين مبنية على تقديرات غير دقيقة وقد لا تستهدف جذور المشكلة.

وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تؤثر جودة خدمات الاتصالات الإدارية بأبعادها المختلفة على رضا الموظفين في مدينة الملك عبدالعزيز

الطبية بالرياض؟

ويتفرع عنه جانب تشخيصي وتفسيري يتمثل في تحديد مستوى الجودة والرضا، وقياس قوة العلاقة بينهما، والكشف عن الأبعاد الأكثر تأثيراً؛ بما يتيح تقديم توصيات عملية دقيقة لتحسين الاتصال الإداري ورفع رضا الموظفين، وبالتالي الإسهام في حل المشكلة موضوع الدراسة على مستوى المؤسسة.

-أهمية الدراسة.

الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من قدرتها على سد فجوة بحثية تطبيقية في الأدبيات العربية الحديثة المتعلقة بقطاع الرعاية الصحية في المملكة؛ إذ غالبًا ما تُتناول الاتصالات في إطارها العام (كالتواصل التنظيمي أو الاتصال الداخلي) دون التركيز بصورة دقيقة على "جودة خدمات الاتصالات الإدارية" بوصفها خدمة داخلية لها خصائص قابلة للقياس (مثل الوضوح، والتوقيت، والموثوقية، وسهولة الوصول، والتغذية الراجعة، وتكامل القنوات). ومن ثم، فإن الدراسة تضيف للمعرفة العلمية عبر صياغة إطار مفاهيمي وتشغيلي يُمكن من قياس جودة الاتصالات الإدارية بوصفها متغيرًا مستقلًا، واختبار أثره على الرضا بوصفه مخرجًا سلوكيًا/اتجاهيًا مهمًا للموارد البشرية داخل المؤسسات الصحية.

كما تتعزز الأهمية العلمية من أن الدراسة تُجرى في سياق صحي سعودي معاصر يشهد تحولات تنظيمية وتشغيلية تستلزم وضوحًا واتساقًا في الاتصال الإداري. فالتوجهات الوطنية في برنامج تحول القطاع الصحي تؤكد أن المنظومة الصحية تتجه نحو نماذج تشغيل وحوكمة أكثر تكاملًا، مع تركيز واضح على "قوى عاملة أفضل" ضمن ركائز التحول، بما يبرر علميًا دراسة العوامل التنظيمية التي تدعم الاستقرار والاندماج الوظيفي، ومنها جودة الاتصال الإداري (رؤية السعودية 2030، 2021).

وتدعم الدراسات أيضًا قيمة فحص العلاقة بين الاتصال/تبادل المعلومات والرضا الوظيفي في بيئات العمل السعودية، إذ توصلت دراسة ميدانية منشورة إلى وجود أهمية مرتفعة للتواصل الفعال وتبادل المعلومات في رفع الرضا الوظيفي (العنزي، 2023). وعليه، تقدم هذه الدراسة قيمة علمية عبر توطيد القياس في بيئة مدينة طبية كبرى في الرياض، وإتاحة نتائج قابلة للمقارنة مع أدبيات عربية حديثة، وبناء أداة قياس يمكن الاستفادة منها في دراسات لاحقة داخل منشآت صحية مشابهة.

الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في كونها تُنتج دلائل تشخيصية قابلة للتنفيذ لصناع القرار في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض حول: مستوى جودة خدمات الاتصالات الإدارية، ونقاط القوة والقصور، وأبعاد الجودة الأكثر تأثيرًا على رضا الموظفين. وهذا مهم بشكل خاص في بيئات التحول المؤسسي؛ حيث تؤكد وثائق التحول في منظومة الصحة على تعزيز الشفافية والوضوح وتفعيل قنوات تواصل متعددة مع المنسوبين (مثل ورش العمل، اللقاءات، قنوات التواصل، ومركز اتصال الموظفين) لرفع فهم الموظفين وتخفيف الغموض أثناء التغيير (وزارة الصحة، 2024أ). وبذلك تساعد نتائج الدراسة على تحويل هذا التوجه العام إلى مؤشرات تشغيلية داخل المدينة الطبية (مثل سرعة الاستجابة، اكتمال المعلومات، وضوح الرسائل، كفاءة التغذية الراجعة).

كذلك، ترتبط أهمية الدراسة عمليًا بقدرتها على دعم تحسين بيئة العمل والاحتفاظ بالكوادر؛ إذ يبرز في وثائق برنامج تحول القطاع الصحي الاهتمام بتطوير القدرات وفهم احتياجات القوى العاملة الصحية ضمن مسار التحول (رؤية السعودية 2030، 2021).

وتؤكد أدلة وزارة الصحة التشغيلية أن من ضمن مهام وحدات/فروع الوزارة وأدوارها تقديم خدمات الاتصالات الإدارية والوثائق والمحفوظات، ما يجعل جودة هذه الخدمات جزءًا من كفاءة الحوكمة الداخلية (وزارة الصحة، 2024ب). وإضافة إلى ذلك، فإن رفع رضا العاملين في القطاع الصحي يرتبط بمخرجات تشغيلية مثل الإنتاجية وجودة الخدمة؛ وقد بينت دراسة سعودية تطبيقية في الرياض وجود علاقة ذات دلالة بين الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية لدى طاقم التمريض (الزغبى، 2023). لذلك، فإن تحسين جودة الاتصالات الإدارية—إذا ثبت أثره—يوفر مسارًا تطبيقيًا مباشرًا لتحسين الرضا، وتقليل الاحتكاكات الإجرائية، ورفع كفاءة التنسيق بين الإدارات، بما ينعكس على أداء الموظفين واستدامة الخدمة في المدينة الطبية.

-أهداف الدراسة.

ينطلق تحديد أهداف هذه الدراسة من كونها تسعى إلى حل مشكلة الدراسة المتمثلة في عدم وضوح مدى تأثير جودة خدمات الاتصالات الإدارية على رضا الموظفين داخل مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض، وتحديد أي جوانب الجودة أكثر إسهامًا في رفع الرضا أو خفضه. وعليه، تُصاغ أهداف الدراسة بصورة مباشرة وقابلة للقياس، بحيث تقود في نهايتها إلى تفسير العلاقة بين المتغيرات وتقديم توصيات عملية لمعالجة جوانب القصور وتعزيز جوانب القوة.

الهدف الرئيسي:

قياس وتحليل أثر جودة خدمات الاتصالات الإدارية بأبعادها المختلفة على رضا الموظفين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض؛ بهدف الوصول إلى نتائج تفسيرية وتوصيات تطبيقية تساعد في تحسين جودة الاتصالات الإدارية ورفع مستوى رضا الموظفين بما يسهم في معالجة مشكلة الدراسة.

الأهداف الفرعية المنبثقة عن الهدف الرئيسي

1. تحديد مستوى جودة خدمات الاتصالات الإدارية في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض من وجهة نظر الموظفين.

وذلك عبر قياس أبعاد الجودة الأساسية مثل:

- وضوح الرسائل والتعليمات الإدارية.
- توقيت وسرعة وصول المعلومات والاستجابات.
- موثوقية المعلومات ودقتها واعتماديتها.
- سهولة الوصول إلى قنوات الاتصال الرسمية وملاءمتها.
- فاعلية التغذية الراجعة والتفاعل ثنائي الاتجاه.
- تكامل القنوات وتقليل التضارب والازدواجية في الرسائل.

2. قياس مستوى رضا الموظفين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض بصورة كمية.

وذلك بما يشمل الرضا عن عناصر ترتبط بالبيئة التنظيمية والخدمات الإدارية الداعمة (مثل وضوح الإجراءات، الدعم الإداري، عدالة التعامل، وسهولة إنجاز المعاملات)، وصولاً إلى مؤشر عام للرضا يمكن الاعتماد عليه في التفسير والمقارنة.

3. اختبار طبيعة العلاقة الإحصائية بين جودة خدمات الاتصالات الإدارية ورضا الموظفين.

وذلك للتحقق مما إذا كانت العلاقة موجبة/سلبية وقوتها، بما يوضح ما إذا كانت جودة الاتصال الإداري تمثل عاملاً مؤثراً بالفعل في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو العمل والبيئة التنظيمية.

4. تقدير الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد جودة الاتصالات الإدارية على رضا الموظفين.

وذلك بهدف تحديد "الأكثر تأثيراً" و"الأقل تأثيراً". ويخدم هذا الهدف جانب حل المشكلة مباشرة، لأنه يمكن الإدارة من توجيه الموارد نحو نقاط التحسين ذات العائد الأعلى (مثل تحسين وضوح الرسائل إن كان هو الأكثر تأثيراً، أو تعزيز سرعة الاستجابة إن كانت هي العامل الأبرز).

5. الكشف عن الفروق في تقديرات الموظفين تجاه جودة الاتصالات الإدارية والرضا.

وذلك وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الإدارة/القسم، المستوى الوظيفي). ويساعد ذلك على فهم ما إذا كانت المشكلة عامة على مستوى المؤسسة أم أنها تتركز في فئات أو إدارات بعينها، مما يدعم تصميم تدخلات أكثر دقة.

6. صياغة توصيات تنفيذية قابلة للتطبيق لتحسين جودة خدمات الاتصالات الإدارية داخل المدينة الطبية.

و ذلك بناءً على النتائج (مثل تطوير آليات التغذية الراجعة، توحيد القنوات، وضع معايير زمن استجابة، اعتماد قوالب رسائل واضحة، وتدريب القيادات الإدارية على مهارات الاتصال).

-تساؤلات الدراسة

تنطلق تساؤلات هذه الدراسة من مشكلة بحثية محورية تتمثل في الحاجة إلى فهم مدى تأثير جودة خدمات الاتصالات الإدارية على رضا الموظفين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض، والكشف عن الأبعاد الأكثر إسهامًا في تفسير مستوى الرضا. وبناءً على ذلك، صيغت تساؤلات الدراسة بصياغة إجرائية قابلة للقياس والتحقق، بحيث تُوجّه إجراءات جمع البيانات والتحليل الإحصائي، وتُفضي في النهاية إلى نتائج تساعد على معالجة المشكلة وتقديم توصيات عملية للتحسين.

التساؤل الرئيس للدراسة

ما أثر جودة خدمات الاتصالات الإدارية بأبعادها المختلفة على رضا الموظفين في مدينة الملك عبدالعزيز

الطبية بالرياض؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

التساؤلات الفرعية للدراسة

1. ما مستوى جودة خدمات الاتصالات الإدارية في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض من وجهة نظر

الموظفين؟

يستهدف هذا التساؤل توصيف الواقع الحالي لجودة الاتصالات الإدارية كما يدركها الموظفون، من حيث كفاءة الخدمة واتساقها داخل المؤسسة، ويمثل مدخلًا ضروريًا قبل اختبار الأثر على الرضا. ويُتوقع أن يُقاس هذا المستوى عبر متوسطات تقييم الموظفين لبنود الاستبانة الخاصة بأبعاد الجودة.

2. ما مستوى رضا الموظفين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض؟

يهدف هذا التساؤل إلى قياس الرضا بوصفه متغيرًا تابعًا، وتحديد ما إذا كان مرتفعًا أو متوسطًا أو منخفضًا وفقًا لمؤشرات الرضا المعتمدة في الأداة. كما يساعد في تكوين قاعدة تفسيرية لمناقشة النتائج لاحقًا، وربطها بخصائص بيئة العمل والخدمات الإدارية الداعمة.

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة خدمات الاتصالات الإدارية ورضا الموظفين؟ وما اتجاه هذه العلاقة وقوتها؟

يركز هذا التساؤل على اختبار الارتباط بين المتغيرين، للتحقق من وجود علاقة (موجبة/سالبة) وتحديد قوتها، بما يمهد للانتقال من الوصف إلى التحليل التفسيري، ويعطي مؤشرًا أوليًا حول أهمية جودة الاتصالات الإدارية كعامل مرتبط بالرضا.

4. ما أثر كل بُعد من أبعاد جودة خدمات الاتصالات الإدارية على رضا الموظفين؟

يُعد هذا التساؤل الأكثر ارتباطًا بحل المشكلة عمليًا؛ لأنه لا يكتفي بإثبات وجود علاقة عامة، بل يحدد أي الأبعاد أكثر تأثيرًا. ويتضمن ذلك فحص أثر: وضوح الرسائل، توقيت الاتصال وسرعة الاستجابة، موثوقية المعلومات ودقتها، سهولة الوصول للقنوات، فعالية التغذية الراجعة، وتكامل القنوات وتناسقها. ويُسهّم هذا في تحديد أولويات التطوير داخل المؤسسة بناءً على نتائج كمية واضحة.

5. ما الأبعاد الأكثر إسهامًا في تفسير تباين رضا الموظفين؟

هذا التساؤل يذهب خطوة أبعد من قياس الأثر الفردي للأبعاد إلى ترتيبها بحسب الإسهام النسبي (أي أيها يفسر نسبة أكبر من التغير في الرضا). ويخدم ذلك صنع القرار عبر توجيه الموارد إلى عناصر التحسين ذات "العائد الأعلى" على الرضا.

6. هل تختلف تقديرات الموظفين لجودة خدمات الاتصالات الإدارية ورضاهم الوظيفي باختلاف المتغيرات

الديموغرافية والوظيفية.

-فروض الدراسة

تنطلق الدراسة من افتراض رئيس مفاده أن تحسّن جودة خدمات الاتصالات الإدارية يسهم في رفع مستوى

رضا الموظفين. وبناءً عليه، صيغت الفروض في ثلاثة محاور رئيسة، على النحو الآتي:

أولاً: الفرض الرئيس

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة خدمات الاتصالات الإدارية ورضا الموظفين في مدينة الملك

عبدالعزیز الطيبة بالرياض.

ويقابله فرض العدم:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة خدمات الاتصالات الإدارية ورضا الموظفين.

ثانياً: فرض أبعاد الجودة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة خدمات الاتصالات الإدارية مجتمعةً (وضوح الرسائل،

توقيت الاتصال، موثوقية المعلومات، سهولة الوصول، التغذية الراجعة، تكامل القنوات) ورضا الموظفين.

ويقابله فرض العدم:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة خدمات الاتصالات الإدارية ورضا الموظفين.

ثالثاً: فرض الفروق

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الموظفين لجودة خدمات الاتصالات الإدارية ومستوى رضاهم

تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (مثل الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، القسم، المستوى الوظيفي).

ويقابله فرض العدم:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى هذه المتغيرات.

اعتمدت هذه الدراسة في بنائها العلمي على مدخل جودة الخدمة الداخلية بوصفه الإطار النظري الرئيس لتفسير "جودة خدمات الاتصالات الإدارية" داخل المنظمة. وينطلق هذا المدخل من فكرة أن الموظف يُعد "عميلًا داخليًا" يتلقى خدمات تنظيمية داعمة لأداء عمله، مثل: التعاميم، والإجراءات، والتوجيهات، والاستجابات للاستفسارات، وتحديث السياسات، وغيرها. وبناءً على ذلك، فإن جودة هذه الخدمة لا تُقاس بمجرد وجود قنوات اتصال، وإنما تُقاس بخصائصها كما يدركها الموظفون، مثل: الوضوح، الدقة، سرعة الاستجابة، سهولة الوصول، والتفاعل، واتساق الرسائل. وكلما ارتفعت جودة الخدمة الداخلية المقدمة للموظف، تحسنت خبرته اليومية داخل بيئة العمل، وارتفع مستوى رضاه واتجاهاته الإيجابية نحو المؤسسة.

كما تستند الدراسة إلى مدخل الاتصال التنظيمي الذي يرى أن الاتصال الإداري هو الأداة التي تنظم تدفق المعلومات وتوحد الفهم داخل المؤسسة، وتقلل الغموض، وتدعم التنسيق بين الإدارات. ووفق هذا المدخل، فإن وضوح الرسائل وتحديد المطلوب والجهة المسؤولة، إضافة إلى الاتساق بين القنوات، تمثل عناصر أساسية لضبط الأداء وتقليل التداخل والازدواجية، وهو ما ينعكس على شعور الموظف بالاستقرار والقدرة على إنجاز عمله دون تعثرات تنظيمية.

ومن ناحية تفسير الرضا، تتبنى الدراسة تصورًا يركز على أن رضا الموظفين هو حسيلة تقييمهم لجملة من العوامل التنظيمية والخدمية التي يعيشونها يوميًا، ومن ضمنها جودة الاتصالات الإدارية بوصفها عاملاً مباشرًا يؤثر في سهولة إنجاز العمل، وضوح الإجراءات، توفر الدعم الإداري، وسرعة الاستجابة. وعليه، تفترض الدراسة أن تحسين جودة الاتصالات الإدارية سيؤدي إلى رفع الرضا من خلال تقليل الغموض والتأخير، وتسهيل الوصول للمعلومة، وتعزيز الثقة في الرسائل الرسمية، وتحسين التفاعل بين الموظف والجهات الإدارية.

وبناءً على هذه المنطلقات، تشكل النموذج المفاهيمي للدراسة على أساس أن:

- جودة خدمات الاتصالات الإدارية تمثل المتغير المستقل بأبعادها الستة (وضوح الرسائل، التوقيت وسرعة الاستجابة، دقة المعلومات وموثوقيتها، سهولة الوصول، التغذية الراجعة والتفاعل، اتساق الرسائل وتكامل القنوات).
- رضا الموظفين يمثل المتغير التابع الذي يتأثر بدرجة جودة الاتصال الإداري كما يدركها الموظفون.
- كما تُستخدم المتغيرات الديموغرافية والوظيفية كمتغيرات تفسيرية لفحص الفروق بين الفئات.

وبذلك تُعد "النظرية العلمية" المتبعة في هذا البحث إطارًا يربط منطقيًا بين جودة الاتصال الإداري بوصفه خدمة داخلية، وبين الرضا بوصفه مخرجًا تنظيميًا مهمًا، ويبرر صياغة تساؤلات الدراسة وفروضها، ويحدد مسار القياس والتحليل وصولًا إلى توصيات قابلة للتطبيق. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-مقدمة

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوةً أساسيةً في بناء أي بحث علمي؛ إذ يتيح للباحث فهم ما توصلت إليه الأدبيات الحديثة حول موضوع الدراسة، وتحديد الاتجاهات الرئيسة في النتائج، ورصد الفجوات التي ما زالت بحاجة إلى معالجة. وفي سياق هذه الدراسة، تأتي أهمية فصل الدراسات السابقة من كونه يوضح كيف تناولت البحوث العربية المعاصرة موضوع الاتصال/التواصل الداخلي وعلاقته بمخرجات الموارد البشرية، وعلى رأسها الرضا الوظيفي، كما يبرز طبيعة المتغيرات والأدوات والمنهجيات التي استخدمتها تلك الدراسات في القياس والتحليل.

وينطلق هذا الفصل من أن الاتصالات الإدارية داخل المؤسسات—وخاصة في البيئات الكبيرة والمتعددة الإدارات—لا تُعد مجرد وسيلة لنقل التعليمات، بل تمثل عاملاً تنظيمياً مؤثراً في تجربة الموظف من حيث وضوح الإجراءات، وتوقيت وصول المعلومات، وسهولة الوصول للقنوات الرسمية، وفعالية الاستجابة والتغذية الراجعة. لذلك فإن تتبع نتائج الدراسات السابقة يساعد في توضيح مدى اتساق العلاقة بين جودة الاتصال والرضا عبر سياقات مختلفة، ويسهم في دعم الإطار المنطقي للدراسة الحالية التي تركز على قياس جودة خدمات الاتصالات الإدارية بوصفها خدمة داخلية متعددة الأبعاد.

وعليه، يُنظم هذا الفصل الدراسات السابقة في محاور موضوعية مترابطة: أولها الدراسات التي تناولت الاتصال/التواصل الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي في سياقات تنظيمية متنوعة، وثانيها الدراسات الأقرب للسياق الصحي أو المرتبطة بوحدة التواصل الداخلي. ثم ينتهي الفصل بخلاصة تُبرز الفجوة البحثية وتميّز الدراسة الحالية، تمهيداً للانتقال في الفصل التالي إلى بناء الإطار النظري وصياغة النموذج المفاهيمي.

-الدراسات السابقة

أولاً: دراسات الاتصال/التواصل الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي

تناولت دراسة العنزي (2023) تأثير عمليات الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين على مستوى الرضا الوظيفي في ظل الأزمات، مع تطبيق ميداني خلال جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، وبلغ عدد المستجيبين (357).

وأظهرت النتائج أهمية مرتفعة للتواصل الفعال وتبادل المعلومات في دعم الرضا الوظيفي، كما انتهت إلى توصيات أبرزها تطوير قنوات تواصل ابتكارية وتعزيز ثقافة التواصل الإيجابي بين الإدارة والموظفين، خصوصًا في الظروف الاستثنائية. وتفيد هذه الدراسة في دعم منطق الدراسة الحالية بأن جودة الاتصال (من حيث الانسياب والتفاعل وتبادل المعلومات) ترتبط مباشرة بمخرجات اتجاهية مثل الرضا.

كما قدمت مذكرة محي الدين وأومدور (2022/2021) دراسة ميدانية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، وقدمت إطارًا مفاهيميًا وتشغيليًا للاتصال الداخلي بوصفه عملية تنظيمية تؤثر في اتجاهات العاملين. ورغم تركيزها الرئيس على الأداء، فإنها تُعد ذات صلة لأنها تُبرز دور الاتصال الداخلي بوصفه متغيرًا تنظيميًا يُمكن أن ينعكس على الرضا بوصفه اتجاهًا ملازمًا لتحسن البيئة الاتصالية وتقليل الغموض في التعليمات. كما أن اعتمادها على أداة الاستبانة وتجزئة المفهوم إلى أبعاد تشغيلية يدعم المنهجية المتبعة في الدراسة الحالية.

كما تناولت مذكرة هنان (2022/2021) مهارات الاتصال القيادي وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي في سياق جامعي. تبرز أهمية هذه الدراسة لكونها تربط الرضا بمستوى كفاءة الاتصال (مهاريًا وسلوكيًا) لدى القيادات، بما يتقاطع مع فكرة "جودة الاتصالات الإدارية" التي لا تتوقف على القناة فقط، بل تمتد إلى أسلوب صياغة الرسالة، ووضوحها، والاستجابة، وإدارة التغذية الراجعة. وتؤكد هذه النتيجة الحاجة إلى قياس عناصر الجودة إدراكيًا من منظور الموظف، وهو ما تتبناه الدراسة الحالية.

وعلى مستوى التعليم العالي (كسياق تنظيمي كبير متعدد الفئات)، درست الفيّالحم والعُمري (2024) فاعلية العلاقات العامة الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الجمهور الداخلي في الجامعات الأردنية. استخدمت الدراسة الاستبانة وطبقت على عينة (400) من العاملين (أكاديميين وإداريين وفنيين)، وخلصت إلى أن توظيف قنوات رقمية (مثل موقع الجامعة والرسائل الفورية عبر البريد وصفحات التواصل) يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، مع وجود معوقات مرتبطة بصعوبة استخدام الموقع وضعف معرفة البحث الإلكتروني..

وتفيد هذه الدراسة في توضيح أن تكامل القنوات وسهولة الوصول والتمكن الرقمي عناصر قد تؤثر في الرضا، وهي أبعاد منسجمة مع نموذج الدراسة الحالية (سهولة الوصول، تكامل القنوات، التفاعل).

تناولت دراسة (Pamula 2023) رضا العاملين عن الاتصال الداخلي أثناء العمل عن بُعد، وركزت على أثر الثقافة التنظيمية في تفسير مستوى الرضا عن تدفق المعلومات وتفاعل القنوات داخل المؤسسة. أظهرت الدراسة أن جودة الاتصال الداخلي (من حيث وضوح الرسائل، وتناسقها، وسلاسة التفاعل) ترتبط إيجاباً برضا العاملين، وأن بعض عناصر الثقافة التنظيمية تعزز هذا الأثر عبر دعم المشاركة والشفافية وتقليل الالتباس أثناء العمل عن بُعد. وتفيد هذه الدراسة في دعم منطق الدراسة الحالية من زاويتين: الأولى أنها تُبرز أن الرضا يتأثر ليس فقط بوجود قنوات اتصال، بل بجودة إدارة الرسائل وتكاملها؛ والثانية أنها تقدم مؤشراً على أهمية "الاتساق" و"سهولة الوصول" كأبعاد مركزية ضمن نموذج الجودة الذي تتبناه دراستك.

(2) أثر الرضا عن الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي في منشآت الأعمال (دراسة ميدانية حديثة)

أشارت دراسة ميدانية حديثة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى أن الرضا عن الاتصال التنظيمي يُظهر ارتباطاً قوياً بالرضا الوظيفي، مع استخدام أدوات كمية (مقاييس متعددة الأبعاد للاتصال ودرجات الرضا). وتفيد هذه الدراسة في تدعيم المنطلق النظري للدراسة الحالية القائم على أن الاتصال الإداري بوصفه "خدمة داخلية" يمكن قياسه بأبعاد (وضوح/استجابة/اعتمادية/اتساق) وأنه يرتبط بمخرجات اتجاهية مثل الرضا. كما أنها تساعدك في تبرير اعتماد الاستبانة متعددة الأبعاد لقياس الاتصال.

ثانياً: دراسات قريبة في السياق الصحي أو وحدات التواصل الداخلي

في الاطار الصحي السعودي، بحثت دراسة الزغيبي (2023) أثر الرضا الوظيفي على مستوى الإنتاجية لدى ممرضي القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض (مستشفى الإيمان العام). وعلى الرغم من أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الرضا (وليس جودة الاتصال)، إلا أن أهميتها للدراسة الحالية تكمن في تأكيد "مركزية الرضا" بوصفه متغيراً ذا تبعات تشغيلية (مثل الإنتاجية)، وهو ما يعزز مبرر دراسة محددات الرضا داخل المنشآت الصحية، ومن بينها

جودة الخدمات الإدارية والاتصالات الداخلية. كما توفر هذه الدراسة خلفية تفسيرية تُبرز أن رفع الرضا ليس هدفًا معنويًا فقط، بل يرتبط بمخرجات أداء.

وتناولت دراسة السلوم والمعارك (2024) أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة. ورغم أن محور الدراسة يدور حول العمل المرن، إلا أنها وثيقة الصلة من زاويتين: الأولى أنها أجريت على وحدة تنظيمية مرتبطة بالتواصل الداخلي؛ والثانية أنها اعتمدت القياس الكمي وأظهرت مستوى مرتفعًا للرضا، ووجود علاقة ذات دلالة بين المتغير المستقل (ممارسات/ترتيبات العمل المرن) والرضا. وتساعد هذه الدراسة الحالية في بناء تصور تطبيقي مفاده أن خصائص تنظيم العمل والسياسات الداخلية—ومن ضمنها سياسات وآليات الاتصال الإداري—يمكن أن ترتبط بمستوى الرضا، كما أنها تُرشد الباحث إلى صيغ بناء الأداة وتحليل الفروق الديموغرافية.

قدمت دراسة منشورة حديثًا حول الرضا الوظيفي في مستشفيات داخل السعودية صورة عن العوامل المرتبطة بالرضا (مثل بيئة العمل والدعم والتنظيم)، مع تضمين عناصر ترتبط بالتواصل والاتصال في سياق المستشفى. وتفيد هذه الدراسة في تعزيز مبرر بحثك داخل منشأة صحية كبرى (مدينة طبية)، إذ تؤكد أن الرضا الوظيفي في القطاع الصحي يتأثر بعوامل تنظيمية وإدارية (ضمنها الاتصال والتدفق المعلوماتي)، وأن تحسين المحددات الإدارية قد ينعكس على الرضا. ويمكن توظيفها كدراسة داعمة ضمن "السياق الصحي السعودي" حتى إن لم تكن متمحورة بالكامل حول جودة الاتصال.

خلاصة الفجوة البحثية وتمييز الدراسة الحالية

بالنظر إلى ما سبق، تُظهر الدراسات العربية الحديثة تقاطعًا واضحًا بين الاتصال/التواصل (وتبادل المعلومات والقنوات الرقمية ومهارات الاتصال) وبين الرضا الوظيفي، إلا أن أغلبها: (1) يدرس الاتصال بشكل عام أو في سياقات غير صحية، أو (2) يركز على متغيرات تنظيمية أخرى مرتبطة بالرضا دون تشغيل مفهوم "جودة خدمات الاتصالات الإدارية" بوصفه خدمة داخلية ذات أبعاد محددة قابلة للقياس.

وعليه، تأتي الدراسة الحالية لردم هذه الفجوة عبر تخصيص القياس على جودة خدمات الاتصالات الإدارية داخل منشأة صحية كبرى في الرياض، واختبار أثر الأبعاد (الوضوح، التوقيت، الموثوقية، سهولة الوصول، التغذية الراجعة، تكامل القنوات) على رضا الموظفين بصورة تفسيرية تساعد مباشرة في معالجة المشكلة موضوع الدراسة.

-الإطار النظري

أولاً: مدخل جودة الخدمة الداخلية

ينطلق هذا المدخل من اعتبار أن المؤسسة لا تقدم خدماتها للعملاء الخارجيين فقط، بل تقدم كذلك خدمات تنظيمية داخلية لموظفيها، مثل: المعلومات الإدارية، الإجراءات، التعاميم، مسارات الطلبات، الردود، والدعم الإداري. وبناءً على ذلك، يصبح الموظف "مستفيداً داخلياً" يتشكل رضاه وفق جودة ما يتلقاه من خدمات داخلية. وفقاً لهذا المدخل، تتحدد جودة الخدمة الداخلية عبر خصائص يشعر بها الموظف عند تلقيه للخدمة، مثل:

-الوضوح والتنظيم: هل الرسالة مفهومة ومتربة؟

-السرعة والتوقيت: هل تصل المعلومة في الوقت المناسب؟ وهل تتم الاستجابة بسرعة؟

-الدقة والموثوقية: هل المحتوى صحيح؟ وهل يمكن الاعتماد عليه؟

-سهولة الوصول: هل القنوات سهلة؟ وهل الوصول للوثائق والإجراءات ممكن دون تعقيد؟

-التفاعل والتغذية الراجعة: هل يمكن الاستفسار والحصول على رد؟

-اتساق الرسائل: هل القنوات متكاملة ولا توجد رسائل متعارضة؟

ومن ثم، يفترض هذا المدخل أن تحسن جودة الاتصالات الإدارية كخدمة داخلية يؤدي إلى رفع رضا الموظف، لأنه يقلل الجهد الضائع والغموض، ويزيد الثقة والتناغم في إنجاز العمل.

ثانياً: مدخل الاتصال التنظيمي وتقليل الغموض

يرى مدخل الاتصال التنظيمي أن الاتصال داخل المؤسسة يؤدي وظائف محورية أهمها: التنسيق، التوجيه، ضبط الإجراءات، وبناء فهم مشترك بين الإدارات. وفي المؤسسات المعقدة، يكون الغموض أحد مصادر الضغط وضعف الرضا؛ إذ يواجه الموظف ارتباكاً عندما تكون التعليمات غير واضحة، أو متضاربة، أو تصل متأخرة، أو لا تحتوي جهة مرجعية يمكن الرجوع إليها.

وبالتالي، تفسّر هذه النظرية كيف تؤدي جودة الاتصالات الإدارية إلى:

-خفض الغموض في المطلوب والإجراءات.

-توحيد الفهم بين الإدارات.

-تقليل تكرار الأخطاء الناتجة عن نقص المعلومات أو تضاربها.

-تحسين الانسياب الإجرائي وسرعة الإنجاز.

وهذه النتائج التنظيمية تُعد مدخلًا مباشرًا لرفع الرضا، لأن الموظف يشعر بوضوح أعلى وتوقعات أكثر استقرارًا، وبيئة عمل أقل توترًا.

ثالثًا: مدخل تبادل المنفعة والعدالة التنظيمية

يرتبط رضا الموظفين كذلك بتقييمهم لمدى "إنصاف" المؤسسة في تعاملها معهم من حيث توفير معلومات واضحة وفي وقت مناسب، والاستجابة لاستفساراتهم، وتسهيل حصولهم على الدعم. عندما تكون الاتصالات الإدارية عالية الجودة، يشعر الموظف بأن المؤسسة تقدّر وقته وتدعم أداءه، ما يولّد اتجاهات إيجابية مثل الرضا والالتزام.

ومن زاوية العدالة التنظيمية، ترتبط الاتصالات الإدارية بـ:

-عدالة الإجراءات: لأن وضوح الإجراءات وتوحيدها يقللان الشعور بالتمييز أو العشوائية.

-عدالة المعلومات: لأن دقة المعلومات وتحديثها يعززان الإحساس بالمصداقية والشفافية.

-عدالة التعامل: لأن وجود تغذية راجعة واستجابة محترمة للاستفسارات يرفع الشعور بالتقدير.

وبالتالي، كلما تحسنت جودة الاتصالات الإدارية، زادت تصورات العدالة، وارتفع الرضا.

رابعًا: نظريات الرضا الوظيفي بوصفه مخرجًا تنظيميًا

يمكن تفسير رضا الموظفين بوصفه نتيجة تقييمهم لخبرتهم اليومية في العمل، ومن ضمنها: سهولة الإنجاز، وضوح المسؤوليات، جودة الدعم الإداري، وتخفيف المعوقات الإجرائية. وفي بيئة مثل المدينة الطبية، قد يكون الرضا حساسًا لأي خلل اتصالي بسبب كثافة العمليات وتداخل الإدارات.

وعليه، فإن الاتصالات الإدارية عالية الجودة تُسهم في الرضا عبر:

تحسين القدرة على أداء العمل بكفاءة.

رفع وضوح التوقعات والمعايير.

تخفيض الوقت الضائع في البحث عن معلومات أو تصحيح أخطاء.

تحسين التنسيق بين الإدارات، مما ينعكس على بيئة العمل.

خامساً: ربط الإطار النظري بمتغيرات الدراسة

بناءً على المداخل السابقة، يتشكل النموذج النظري للدراسة على النحو الآتي:

المتغير المستقل: جودة خدمات الاتصالات الإدارية

ويقاس عبر ستة أبعاد: وضوح الرسائل الإدارية ، التوقيت وسرعة الاستجابة، دقة المعلومات وموثوقيتها و سهولة الوصول لقنوات الاتصال والتغذية الراجعة والتفاعل واتساق الرسائل وتكامل القنوات.

المتغير التابع هو رضا الموظفين و يقاس عبر بنود تعكس الرضا عن: التواصل الإداري، الدعم الإداري، سرعة الإجراءات، أثر التواصل في الأداء، أثره في بيئة العمل، والرضا العام.

منطق العلاقة وفق الإطار النظري:

كلما ارتفع تقييم الموظف لجودة الاتصالات الإدارية، انخفض الغموض وزادت الثقة وسهّل إنجاز المهام وتحسنت العدالة المعلوماتية والإجرائية، مما يؤدي إلى ارتفاع الرضا.

سادساً: النموذج المفاهيمي المقترح

يمكن تمثيل علاقة المتغيرات في الدراسة بشكل مبسط كالتالي:

جودة خدمات الاتصالات الإدارية (بأبعادها الستة) → رضا الموظفين

مع إمكانية فحص الفروق في الإدراك وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، القسم، المستوى الوظيفي، طبيعة الدوام).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

يُعد هذا الفصل الإطار الإجرائي الذي يوضح كيف انتقلت الدراسة من مستوى التصور النظري إلى مستوى القياس والتحقق، وذلك عبر تحديد المنهج المستخدم، وأداة جمع البيانات، وخطوات التطبيق، وآليات التحليل الإحصائي. وتستند الدراسة إلى افتراض أن جودة خدمات الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة—بوصفها خدمة تنظيمية داخلية—يمكن قياسها كمياً من خلال إدراكات الموظفين لأبعاد محددة مثل وضوح الرسائل، والتوقيت وسرعة الاستجابة، ودقة المعلومات وموثوقيتها، وسهولة الوصول للقنوات، وفعالية التغذية الراجعة، واتساق الرسائل وتكامل القنوات. كما تفترض الدراسة أن رضا الموظفين يمثل مخرجاً اتجاهياً يمكن رصده عبر بنود تعكس تقييمهم لخبرتهم اليومية مع الإجراءات الإدارية، والدعم، وسرعة الإنجاز، وأثر التواصل في الأداء وبيئة العمل والرضا العام.

ونظراً لطبيعة مشكلة الدراسة التي تتطلب وصف الواقع التنظيمي وقياس العلاقات الإحصائية بين المتغيرات دون تدخل تجريبي، جاء اختيار المنهج الوصفي التحليلي مناسباً؛ إذ يسمح بتقدير مستويات المتغيرات داخل مجتمع الدراسة، ثم اختبار الارتباطات والفروق، وتحديد الأثر النسبي لأبعاد جودة الاتصالات الإدارية في تفسير تباين رضا الموظفين. كما يوضح هذا الفصل خصائص مجتمع الدراسة وعينتها، وآلية بناء الاستبانة وضبطها من حيث الصدق والثبات، وإجراءات جمع البيانات والاعتبارات الأخلاقية، بما يضمن اتساق النتائج مع أهداف الدراسة وتسؤلاتها وفروضها، ويعزز قابلية الاعتماد عليها في صياغة استنتاجات وتوصيات قابلة للتطبيق داخل المؤسسة.

-المنهجية وطرق البحث-

تعتمد الدراسة المنهج الكمي بوصفه الأنسب لقياس جودة خدمات الاتصالات الإدارية وتحليل أثرها الإحصائي في رضا الموظفين داخل مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض. وقد صُمم البحث وفق المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الواقع التنظيمي محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراته دون تدخل تجريبي.

أولاً: وصف الأداة وبنائها

تُعد الاستبانة أداة مناسبة لجمع بيانات كمية من عدد كبير من الموظفين، كما تتيح قياس مفاهيم مركبة مثل جودة الخدمات والرضا من خلال مجموعة من البنود التي تمثل أبعاد كل متغير. وتعتمد الأداة على مقياس ليكرت الخماسي لتحويل استجابات المشاركين إلى درجات رقمية قابلة للمعالجة والتحليل الإحصائي.

ثانياً: مكونات الاستبانة

تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام مترابطة، صُممت بما يتسق مع أهداف الدراسة وفروضها:

البيانات الديموغرافية والوظيفية:

تشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الإدارة أو القسم، المستوى الوظيفي، وطبيعة العمل، وذلك بهدف تفسير النتائج وتحليل الفروق بين الفئات المختلفة من الموظفين.

محور جودة خدمات الاتصالات الإدارية (المتغير المستقل):

يقيس هذا المحور إدراك الموظفين لجودة الاتصالات الإدارية بوصفها خدمة تنظيمية داخلية، وذلك من خلال أبعاد تشغيلية تتمثل في وضوح الرسائل، توقيت الاتصال وسرعة الاستجابة، موثوقية المعلومات ودقتها، سهولة الوصول إلى القنوات الرسمية، فاعلية التغذية الراجعة والتفاعل، وتكامل القنوات وتناسق الرسائل.

محور رضا الموظفين (المتغير التابع):

يقيس هذا المحور مستوى الرضا الوظيفي من خلال بنود تعكس الرضا عن الدعم الإداري، وضوح الإجراءات، عدالة التعامل، سهولة إنجاز المعاملات، وجودة التنظيم والتواصل داخل بيئة العمل.

ثالثاً: ضبط الأداة (الصدق والثبات)

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مختصين لتحكيمها، إضافة إلى فحص الاتساق الداخلي لبنودها. كما حُسب معامل الثبات لكل محور للتأكد من اتساق الاستجابات وإمكانية الاعتماد على النتائج.

إجراءات جمع البيانات

استُكملت الموافقات الرسمية عند الحاجة، ثم وُزعت الاستبانة إلكترونياً أو ورقياً وفق ما تقتضيه ظروف التطبيق، مع التأكيد على سرية المعلومات وطوعية المشاركة. واستُبعدت الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل وفق معايير محددة مسبقاً.

أساليب التحليل الإحصائي

عُولِجت البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية، وذلك وفق خطوات تحليلية متسلسلة تتناسب مع طبيعة الفروض والمتغيرات في الدراسة. فبدأ التحليل بالإحصاءات الوصفية، بما في ذلك

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، لتحديد مستوى كل من جودة خدمات الاتصالات الإدارية ورضا الموظفين وترتيب أبعادها.

كما استُخدم معامل ارتباط بيرسون لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ولقياس الأثر التفسيري لأبعاد جودة الاتصالات الإدارية في رضا الموظفين، طُبّق تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد مقدار التباين المفسّر وتحديد الأبعاد الأكثر إسهامًا في النموذج. إضافة إلى ذلك، استُخدمت اختبارات الفروق المناسبة (اختبار "ت" للمجموعات المستقلة وتحليل التباين الأحادي) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

الاعتبارات الأخلاقية

التزمت الدراسة بمبادئ السرية والموافقة المستنيرة، وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض علمية، مع الإقرار بحدود المنهج الوصفي التحليلي القائم على إدراكات الأفراد.

-مجتمع البحث-

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض ضمن النطاق الذي يحدده الباحث. وتمثل وحدة التحليل الفرد (الموظف) باعتباره مصدر التقييم والإدراك للجودة والرضا.

تُختار عينة تمثيلية باستخدام أسلوب عشوائي ملائم لطبيعة المجتمع (طبيقي أو بسيط)، مع تحديد حجمها بما يضمن قوة التحليل الإحصائي وإمكانية تطبيق تحليل الانحدار المتعدد.

-حدود البحث-

أولاً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة مكانيًا على مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض بوصفها موقع التطبيق الميداني. ويعني ذلك أن النتائج ستعكس خصائص البيئة التنظيمية والإدارية داخل هذا الكيان تحديداً، بما يتضمن طبيعة الهيكل

التنظيمي، وآليات إصدار التعاميم، والقنوات الرسمية المتاحة، وطبيعة إجراءات الاتصال الإداري الداخلي. وعليه، فإن تعميم النتائج على منشآت صحية أخرى (حتى داخل القطاع نفسه) ينبغي أن يتم بحذر، مع مراعاة اختلافات السياق التنظيمي، وسياسات الاتصال، وحجم المنشأة، وتنوع القوى العاملة.

ثانيًا: الحدود البشرية (حدود المجتمع والعينة)

تتمثل الحدود البشرية في الموظفين العاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض ضمن نطاق الدراسة الذي يحدده الباحث في خطة التطبيق. وبما أن موضوع الدراسة يتعلق بخدمات الاتصالات الإدارية ورضا الموظفين، فإن المشاركين سيكونون ممن يتعاملون فعليًا مع هذه الخدمات أو يتأثرون بمخرجاتها، سواء كانوا في إدارات إدارية أو تشغيلية أو مساندة بحسب تصميم العينة. كما يُشترط في الحدود البشرية أن يكون الموظف على رأس العمل خلال فترة جمع البيانات وأن تكون لديه خبرة كافية داخل المنشأة تمكنه من تقييم جودة الاتصالات الإدارية (مثل حد أدنى لمدة الخدمة إذا اعتمدها الباحث). ويترتب على ذلك أن النتائج تمثل إدراكات الفئات التي شملتها العينة، وقد تختلف—جزئيًا—عن إدراكات فئات لم تُضمَّن (مثل المتعاقدين المؤقتين أو فئات لا تتعامل مع القنوات الرسمية بالقدر نفسه إن وُجدت).

ثالثًا: الحدود الزمانية

تقتصر الدراسة زمنيًا على فترة جمع البيانات وتحليلها الممتدة من يناير إلى مارس ٢٠٢٦، وهي المدة التي تم خلالها تطبيق الاستبانة ومعالجة البيانات إحصائيًا. وتعكس النتائج واقع جودة الاتصالات الإدارية ومستوى رضا الموظفين خلال هذه الفترة تحديدًا، مع احتمال تأثرها بمتغيرات تنظيمية أو تشغيلية مرتبطة بالوقت، الأمر الذي قد يستدعي إعادة القياس مستقبلاً للتحقق من استقرار النتائج.

رابعًا: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة موضوعيًا على متغيرين رئيسيين:

- المتغير المستقل: جودة خدمات الاتصالات الإدارية (وفق أبعاد تشغيلية مثل: وضوح الرسائل، التوقيت وسرعة الاستجابة، موثوقية المعلومات، سهولة الوصول للقنوات، التغذية الراجعة، وتكامل القنوات).
- المتغير التابع: رضا الموظفين (كمؤشر اتجاهي يعكس تقييمهم لخبرتهم الوظيفية في سياق الخدمات الإدارية والاتصال الداخلي).

ولا تتناول الدراسة موضوعات أخرى قد ترتبط بالرضا بشكل غير مباشر مثل التعويضات، القيادة، ثقافة المنظمة، أو الضغوط المهنية إلا بقدر ما يظهر في تفسير النتائج أو كمتغيرات ضابطة/محدودية تُذكر ضمن القيود.

خامسًا: الحدود المنهجية والأداتية

تعتمد الدراسة منهجيًا على المنهج الوصفي-التحليلي وأداة الاستبانة، وهذا يعني أن البيانات تمثل إدراكات الموظفين (Perceptions) وليس قياسًا مباشرًا لكل تفاصيل الأداء الاتصالي (مثل قياس زمن الاستجابة الفعلي عبر سجلات الأنظمة).

كما أن الاستبانة قد تتأثر بتحيزات الاستجابة (مثل الميل للموافقة أو الحساسية من النقد)، رغم إمكانية تقليل ذلك عبر ضمان السرية، وصياغة البنود بشكل محايد، وإجراء اختبارات الصدق والثبات. كذلك، فإن التصميم غير التجريبي لا يثبت "السببية المطلقة" بقدر ما يختبر الأثر/العلاقة الإحصائية ضمن شروط الدراسة.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وعرضها بصورة منظمة تعكس طبيعة البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها. ويُعد فصل النتائج حلقة الربط بين الجانب المنهجي الذي تناول تصميم الدراسة وأداة القياس وإجراءات جمع البيانات، وبين الفصل اللاحق الذي يختص بمناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة. وبناءً عليه، يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج كما ظهرت في التحليل الإحصائي، من خلال وصف التوزيعات العددية والنسبية للاستجابات، وتحديد الاتجاهات العامة لمستويات المتغيرات، دون التوسع في التفسير أو إصدار أحكام تفسيرية موسعة؛ إذ سيتم تناول ذلك بشكل منهجي في فصل مناقشة النتائج.

اعتمدت الدراسة على استبانة لقياس متغيرين رئيسيين: جودة خدمات الاتصالات الإدارية بوصفها المتغير المستقل بأبعاده المختلفة، ورضا الموظفين بوصفه المتغير التابع. كما اشتملت الاستبانة على محور للبيانات العامة؛ بهدف توصيف خصائص المشاركين ديموغرافيًا ووظيفيًا، وتكوين تصور واضح عن طبيعة العينة التي تمثل مصدر البيانات. وقد تم تنفيذ التحليل وفق منهج وصفي تحليلي، بحيث جرى أولاً توصيف العينة من حيث الجنس والعمر والمؤهل وسنوات الخبرة وسنوات الخدمة داخل المدينة الطبية والفئة الوظيفية وطبيعة الدوام، ثم الانتقال إلى عرض نتائج محاور جودة الاتصالات الإدارية، وبعدها عرض نتائج محور الرضا الوظيفي.

ولضمان وضوح عرض النتائج وسهولة تتبعها، قُسم هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام رئيسية. يتناول القسم الأول وصف خصائص العينة وملامحها العامة، باعتبار ذلك خطوة ضرورية قبل تفسير مستويات جودة الاتصالات الإدارية والرضا، لأن طبيعة العينة قد تسهم في فهم اتجاهات الاستجابة لاحقاً، كما تساعد على تقدير مدى تمثيل الفئات المختلفة داخل مجتمع الدراسة. ويعرض هذا القسم نتائج البيانات العامة بطريقة وصفية، مع التركيز على تكرارات الفئات ونسبها، بحيث تتضح الصورة الديموغرافية والوظيفية للمشاركين.

أما القسم الثاني فيعرض نتائج محور جودة خدمات الاتصالات الإدارية، وهو محور يهدف إلى قياس إدراك الموظفين لمستوى جودة الاتصال الإداري داخل المؤسسة. وقد تم تنظيم عرض هذا القسم بحسب الأبعاد التي بنيت عليها الأداة، بحيث يبدأ ببعد وضوح الرسائل الإدارية، ثم التوقيت وسرعة الاستجابة، ثم دقة المعلومات وموثوقيتها، ثم سهولة الوصول لقنوات الاتصال، ثم التغذية الراجعة والتفاعل، وأخيراً اتساق الرسائل وتكامل القنوات. ويجري في كل بعد عرض نتائج بنوده من خلال النسب المئوية لفئات الاستجابة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، لإظهار اتجاهات المشاركين نحو كل بند وتحديد مستوى الاتفاق العام على توفر خصائص الجودة.

ويختص القسم الثالث بعرض نتائج محور رضا الموظفين، بوصفه المتغير التابع في الدراسة. ويركز هذا القسم على قياس مستوى الرضا عن جوانب متعددة تشمل الرضا عن التواصل الإداري، والرضا عن سرعة الإجراءات، والحصول على الدعم الإداري، وأثر التواصل في تقليل الأخطاء وتحسين بيئة العمل، إضافة إلى الرضا العام عن العمل داخل المؤسسة. ويُعرض هذا القسم كذلك بأسلوب وصفي قائم على التكرارات والنسب، لبيان درجة الرضا واتجاهاته العامة بين أفراد العينة.

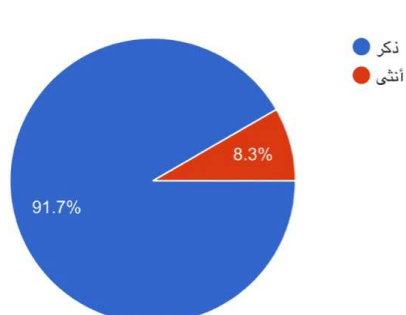
يتعامل هذا الفصل مع النتائج بصفتها مخرجات رقمية تعكس إدراك المشاركين، ولذلك فإن دور هذا الفصل هو تقديم النتائج بطريقة دقيقة ومرتبطة تسهل على القارئ فهمها وتتبعها. أما تفسير لماذا جاءت النتائج مرتفعة في بعض الجوانب أو متباعدة في جوانب أخرى، وربط ذلك بالسياق التنظيمي داخل مدينة الملك عبدالعزيز الطبية وبالأطر النظرية والدراسات السابقة، فسيُخصص له فصل مستقل في مناقشة النتائج. وبذلك يضمن الفصل الحالي عرضًا موضوعيًا للنتائج، ويمهد علميًا للمرحلة التحليلية التالية التي تُفسر النتائج وتستخرج دلالاتها وتطبيقاتها.

-تحليل البيانات

القسم الأول: وصف خصائص العينة – بيانات عامة

يُعرض هذا الجزء خصائص أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، وذلك بهدف تكوين صورة وصفية عن المشاركين قبل الانتقال إلى عرض نتائج محاور الدراسة. حيث شارك في الدراسة ١٥٠ مشارك كانت خصائصهم كالتالي:

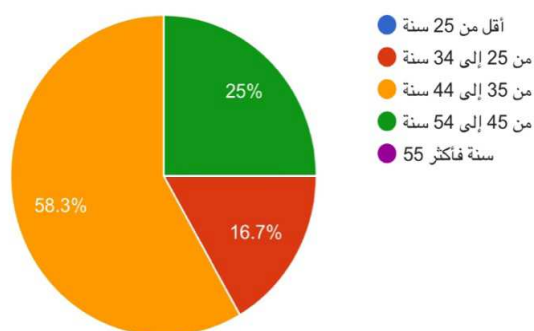
أولاً: الجنس



شكل (١-٣)

تشير نتائج التوزيع وفق الجنس إلى سيطرة واضحة للذكور ضمن أفراد العينة. فقد بلغ عدد الذكور 138 مشاركاً بنسبة 92% تقريباً من إجمالي العينة، مقابل 12 مشاركة من الإناث بنسبة 8% تقريباً. ويعكس هذا التوزيع أن غالبية الاستجابات جاءت من الموظفين الذكور، وهو ما ينبغي أخذه في الاعتبار عند توصيف العينة وقراءة النتائج اللاحقة من حيث تمثيل الجنسين.

ثانياً: العمر

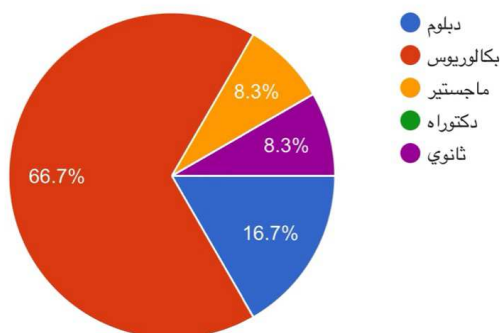


شكل (٢-٣)

أوضحت النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (35-44 سنة)، حيث بلغ عدد أفرادها 88 مشاركاً بما يعادل قرابة 58.7% من إجمالي العينة. وجاءت الفئة (45-54 سنة) في المرتبة الثانية بعدد 37 مشاركاً بنسبة تقارب 24.7%. أما الفئة (25-34 سنة) فقد بلغت 25 مشاركاً بنسبة تقارب 16.6% في المقابل، لم تسجل العينة أي مشاركين ضمن فئتي (أقل من 25 سنة) و(55 سنة فأكثر). ويُفهم من ذلك أن العينة تمثل بدرجة أكبر فئة عمرية متوسطة تميل إلى الخبرة العملية والاستقرار الوظيفي، وهو ما قد يرتبط منطقياً بارتفاع تفاعلهم مع أنظمة الاتصالات الإدارية وتقييمهم لجودتها.

ثالثًا: المؤهل العلمي

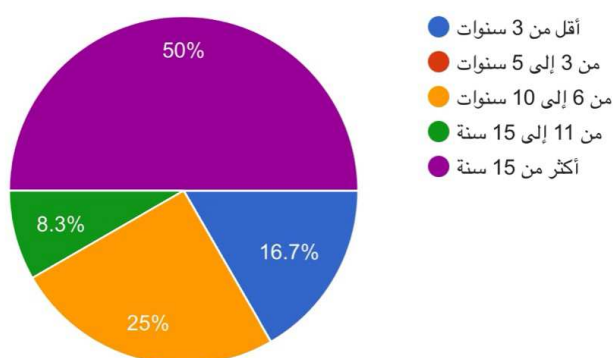
من حيث المؤهل العلمي، ظهر أن مستوى البكالوريوس هو الأكثر شيوعًا بين أفراد العينة، إذ بلغ عدد الحاصلين عليه 100 مشارك بنسبة تقارب 66.7%، وهو ما يشير إلى أن غالبية المشاركين من حملة الدرجة الجامعية. كما بلغ عدد حملة الدبلوم 25 مشاركًا بنسبة تقارب 16.7%. بينما بلغ عدد حملة الماجستير 13 مشاركًا بنسبة تقارب 8.7%، وبلغ عدد حملة الثانوي 12 مشاركًا بنسبة تقارب 8%. ولم تُسجل أي استجابات ضمن مستوى الدكتوراه. ويعكس هذا التوزيع أن العينة تميل إلى المؤهلات الجامعية، وهو ما قد يسهم في رفع مستوى الوعي بالإجراءات الرسمية والقنوات التنظيمية داخل المؤسسة.



شكل (٣-٣)

رابعًا: سنوات الخبرة الإجمالية

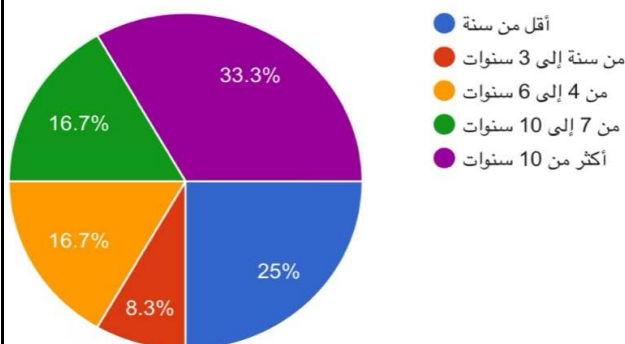
بالنسبة لسنوات الخبرة الإجمالية، تشير النتائج إلى ارتفاع ملحوظ في مستوى الخبرة لدى أفراد العينة؛ إذ بلغت فئة أكثر من 15 سنة العدد الأكبر بواقع 75 مشاركًا بنسبة 50%. تلتها فئة (6-10 سنوات) بعدد 38 مشاركًا بنسبة تقارب 25.3%، ثم فئة أقل من 3 سنوات بعدد 25 مشاركًا بنسبة تقارب 16.7%. بينما بلغ عدد أفراد فئة (11-15 سنة) 12 مشاركًا بنسبة تقارب 8%، ولم تسجل فئة (3-5 سنوات) أي مشاركات. ويظهر هذا التوزيع أن العينة تتضمن نسبة كبيرة من ذوي الخبرة الطويلة، ما يعزز قدرتهم على تقييم جودة خدمات الاتصالات الإدارية من واقع تعامل ممتد مع الأنظمة والإجراءات.



شكل (٤-٣)

خامسًا: سنوات الخدمة في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض

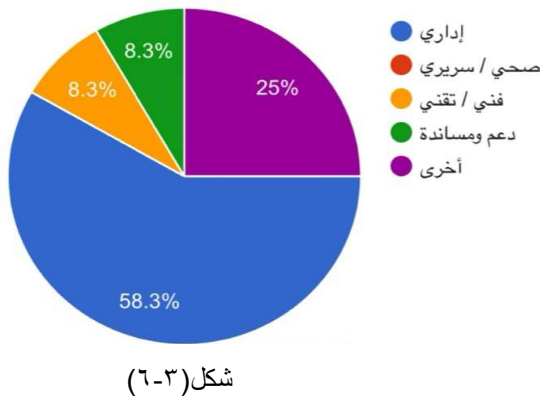
أظهرت النتائج أن أعلى فئة في سنوات الخدمة داخل المدينة الطبية هي فئة أكثر من 10 سنوات بعدد 50 مشاركًا بنسبة 33.3%، ما يشير إلى وجود شريحة ذات خبرة مؤسسية ممتدة داخل بيئة العمل نفسها. تلتها فئة أقل من سنة بعدد 38 مشاركًا بنسبة تقارب 25.3%، ثم فئتا (4-6 سنوات)



شكل (٥-٣)

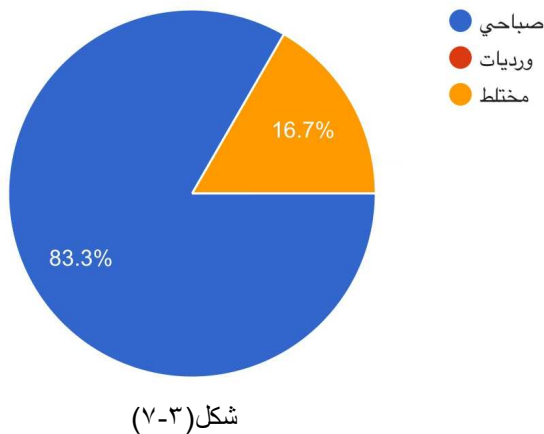
و(7-10 سنوات) بعدد 25 مشاركاً لكل منهما ونسبة 16.7% لكل فئة. أما فئة (1-3 سنوات) فقد سجلت 12 مشاركاً بنسبة 8%. ويعكس هذا التنوع وجود موظفين جدد نسبياً إلى جانب موظفين ذوي خدمة طويلة، ما يتيح وصفاً أوسع لتجارب مختلفة في التعامل مع الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة.

سادساً: الفئة الوظيفية



فيما يتعلق بالفئة الوظيفية، تبين أن الفئة الإدارية هي الأعلى تمثيلاً ضمن العينة، حيث بلغ عددها 88 مشاركاً بنسبة تقارب 58.7%. كما سجلت فئة أخرى عدداً قدره 37 مشاركاً بنسبة 24.7%. بينما بلغ عدد فئة فني/تقني 13 مشاركاً بنسبة 8.7%، وبلغ عدد فئة دعم ومساندة 12 مشاركاً بنسبة 8%. ولم تظهر استجابات ضمن فئة صحي/سريري. ويشير ذلك إلى أن العينة تميل إلى التمثيل الإداري بصورة أكبر، وهو ما يتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة الذي يركز على الاتصالات الإدارية.

سابعاً: طبيعة الدوام



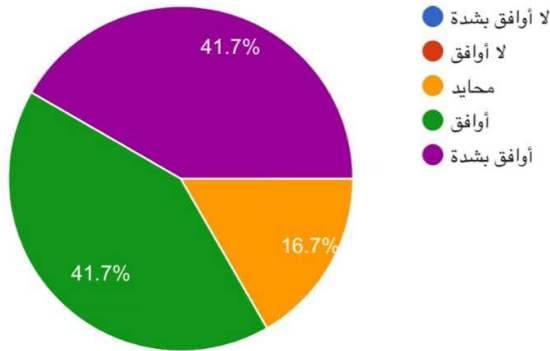
توضح النتائج أن الغالبية العظمى من المشاركين يعملون وفق دوام صباحي، إذ بلغ عددهم 125 مشاركاً بنسبة 83.3%، بينما بلغ عدد العاملين بنظام الدوام المختلط 25 مشاركاً بنسبة 16.7%، ولم تسجل فئة الوريديات أي مشاركات. ويفيد هذا التوزيع في توضيح طبيعة النمط الزمني للعمل لدى المشاركين، والذي قد يؤثر على درجة تعرضهم للتعاميم والاتصالات الرسمية وتوقيت استلامها.

القسم الثاني

يُعرض هذا الجزء نتائج القسم الثاني الخاص بجودة خدمات الاتصالات الإدارية، وهو القسم الذي يقيس إدراك الموظفين لمستوى جودة الاتصال الإداري من حيث وضوح الرسائل، ودقتها، وتنظيمها، وغيرها من الجوانب ذات الصلة.

أولاً: وضوح التعاميم والتعليمات وسهولة فهمها

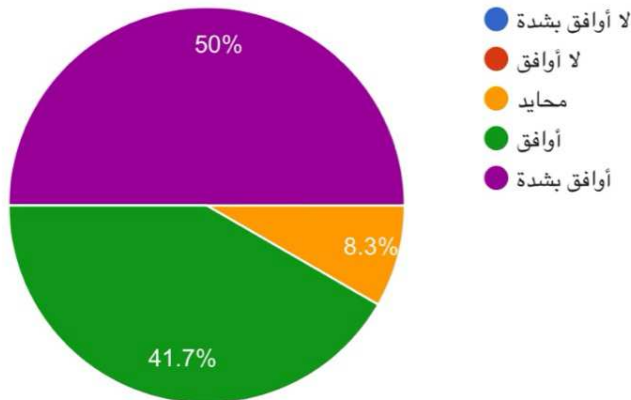
أظهرت نتائج البند الخاص بكون "التعاميم والتعليمات الإدارية التي تصلني واضحة وسهلة الفهم" توجّهًا مرتفعًا نحو الموافقة. بلغ عدد من اختاروا أوافق نحو 62 مشاركًا بنسبة تقارب 41.3%، في حين بلغ عدد من اختاروا أوافق بشدة نحو 63 مشاركًا بنسبة تقارب 42%. أما فئة محايد فقد سجلت 25 مشاركًا بنسبة تقارب 16.7%. ولم تسجل أي استجابة ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. وبذلك يتضح أن غالبية الاستجابات في هذا البند تقع ضمن نطاق الموافقة (أوافق/أوافق بشدة) بإجمالي يقارب 125 مشاركًا (نحو 83.3% من العينة)، مقابل نسبة حياد محدودة.



شكل (٨-٣)

ثانيًا: تحديد المطلوب تنفيذه دون غموض

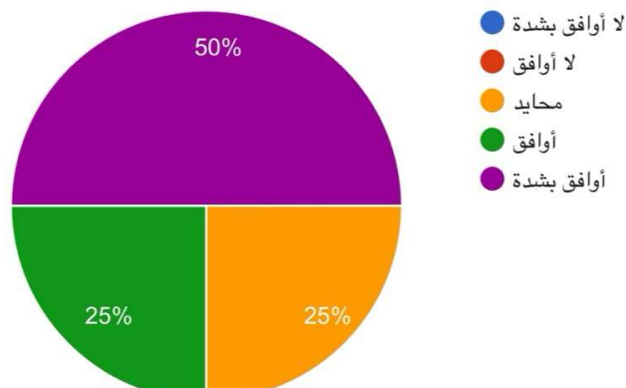
في بند "الرسائل الإدارية تحدد المطلوب تنفيذه دون غموض" ظهر تركّز أكبر في درجة الموافقة الشديدة مقارنة بالبند السابق. فقد بلغ عدد من اختاروا أوافق بشدة نحو 75 مشاركًا بنسبة 50%، وبلغ عدد من اختاروا أوافق نحو 63 مشاركًا بنسبة تقارب 42%. بينما بلغت فئة محايد حوالي 12 مشاركًا بنسبة 8%. ولم تظهر أي استجابات في فئتي الرفض. وعليه فإن هذا البند سجّل أعلى مستويات الموافقة الكلية، إذ بلغت الموافقة الإجمالية (أوافق + أوافق بشدة) نحو 138 مشاركًا بنسبة تقارب 92%، مع تراجع واضح لنسبة الحياد.



شكل (٩-٣)

ثالثًا: كفاية التفاصيل لفهم الإجراء المطلوب

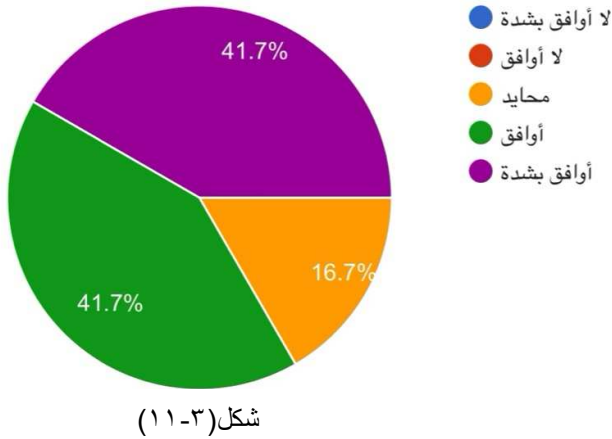
في بند "تتضمن الرسائل الإدارية تفاصيل كافية لفهم الإجراء المطلوب" تركّزت الاستجابات كذلك في اتجاه الموافقة، إلا أن نسبة الحياد كانت أعلى نسبيًا مقارنة ببند "عدم الغموض". فقد بلغت فئة أوافق بشدة نحو 75 مشاركًا بنسبة 50%، وبلغت فئة أوافق نحو 38 مشاركًا بنسبة تقارب 25.3%. بينما سجلت فئة محايد نحو 37 مشاركًا بنسبة تقارب 24.7%. ولم تسجل أي استجابات سلبية. ويلاحظ أن التوزيع في هذا البند يتسم بوجود



شكل (١٠-٣)

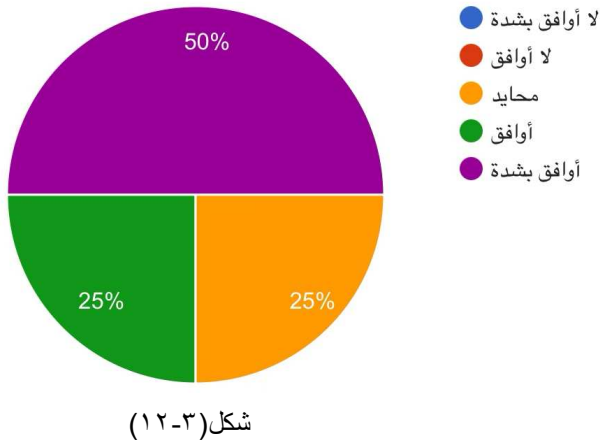
كتلة حياد تقارب ربع العينة، إلى جانب تركّز قوي في الموافقة الشديدة، وهو ما يجعل هذا البند يجمع بين مستوى مرتفع من الموافقة وبين مستوى حياد ملحوظ.

رابعاً: توضيح الجهة المعنية أو المسؤول عند إصدار التعليمات



أظهرت نتائج بند "يتم توضيح الجهة المعنية أو المسؤول عند إصدار التعليمات الإدارية" نمطاً قريباً من بند وضوح التعاميم وسهولة فهمها. فقد بلغت فئة أوافق حوالي 62 مشاركاً بنسبة تقارب 41.3%، وبلغت فئة أوافق بشدة حوالي 63 مشاركاً بنسبة تقارب 42%، بينما جاءت فئة محايد بعدد 25 مشاركاً بنسبة 16.7%، دون أي استجابات ضمن فئتي الرفض. وبذلك تبلغ الموافقة الإجمالية في هذا البند نحو 125 مشاركاً (حوالي 83.3%) مقابل حياد يقارب 16.7%.

خامساً: تنظيم عرض المعلومات الإدارية بما يسهل تطبيقها



بالنسبة لبند "يتم عرض المعلومات الإدارية بطريقة منظمة تسهل تطبيقها"، اتضح وجود تركّز قوي في الموافقة الشديدة، إلى جانب نسبة حياد تقارب ربع العينة، وهو نمط مشابه لبند "كفاية التفاصيل". فقد سجلت فئة أوافق بشدة نحو 75 مشاركاً بنسبة 50%، وسجلت فئة أوافق نحو 38 مشاركاً بنسبة تقارب 25.3%، في حين سجلت فئة محايد نحو 37 مشاركاً بنسبة تقارب 24.7%. ولم تظهر أي استجابات سلبية. وبذلك تبلغ الموافقة الإجمالية في هذا البند حوالي 113 مشاركاً بنسبة تقارب 75.3%، مقابل حياد يبلغ نحو 24.7%.

بصورة عامة، تُظهر البنود الخمسة المعروضة في هذا الجزء أن الاستجابات تميل بقوة نحو الموافقة والموافقة الشديدة في جميع البنود، مع غياب كامل لفئتي لا أوافق ولا أوافق بشدة في النتائج المحولة. كما يلاحظ أن بعض البنود (مثل: تحديد المطلوب دون غموض) سجلت موافقة أعلى وانخفاضاً في الحياد، في حين أن بنوداً أخرى (مثل: كفاية التفاصيل وتنظيم عرض المعلومات) أظهرت نسبة حياد أعلى تقارب ربع العينة، مع بقاء اتجاه الموافقة غالباً.

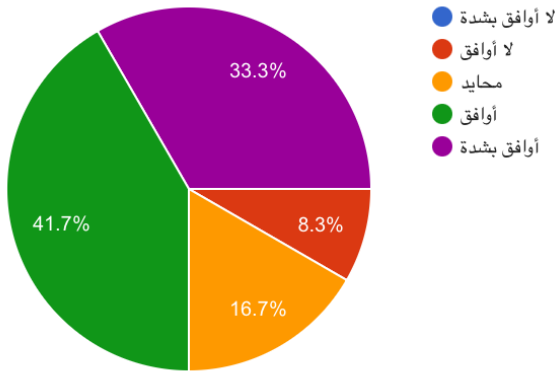
نتائج بعد "التوقيت وسرعة الاستجابة" في جودة الاتصالات الإدارية (ن = 150)

يُعرض هذا الجزء نتائج مجموعة البنود المرتبطة ببعد التوقيت وسرعة الاستجابة، وهو بعد يركز على مدى وصول المعلومات الإدارية في الوقت المناسب، وفعالية الإشعار بالتحديثات، وسرعة الرد على الاستفسارات، وزمن إنجاز المعاملات المرتبطة بالمراسلات الإدارية، وكذلك التعامل مع الأمور العاجلة. ويعتمد العرض التالي على وصف التوزيع التكراري والنسبي للاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي: لا أوافق بشدة - لا أوافق - محايد - أوافق - أوافق بشدة، دون تقديم تفسير أو ربط بالدراسات السابقة (على أن يتم ذلك لاحقاً في فصل مناقشة النتائج).

أولاً: وصول المعلومات الإدارية في الوقت المناسب لإنجاز العمل

بالنسبة لبند "تصلي المعلومات الإدارية في الوقت المناسب لإنجاز

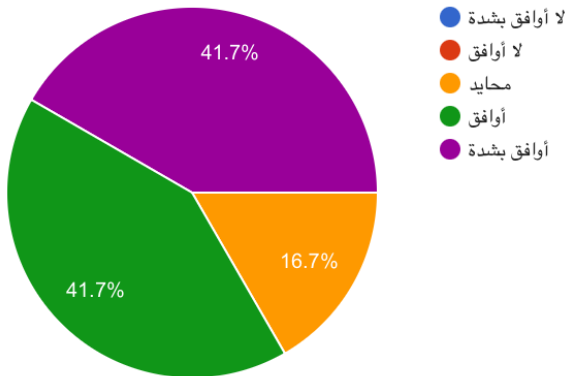
العمل"، يظهر توزيع الاستجابات تركّزاً في اتجاه الموافقة. فقد بلغ عدد من اختاروا أوافق نحو 63 مشاركاً بنسبة تقارب 42% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد من اختاروا أوافق بشدة نحو 50 مشاركاً بنسبة تقارب 33.3%. كما سجلت فئة محايد حوالي 25 مشاركاً بنسبة 16.7%، في حين سجلت فئة لا أوافق نحو 12 مشاركاً بنسبة 8% تقريباً. ولم تسجل فئة لا أوافق بشدة أي استجابات. وبذلك فإن إجمالي الاستجابات الإيجابية (أوافق + أوافق بشدة) يبلغ 113 مشاركاً بنسبة تقارب 75.3%، وهو ما يعكس أن غالبية العينة تتجه نحو تقييم إيجابي لمناسبة توقيت وصول المعلومات الإدارية، مع وجود حياد ملحوظ، ووجود نسبة محدودة للرفض (لا أوافق).



شكل (٣-١٣)

ثانياً: إشعار الموظفين بالتغييرات أو التحديثات قبل وقت كاف

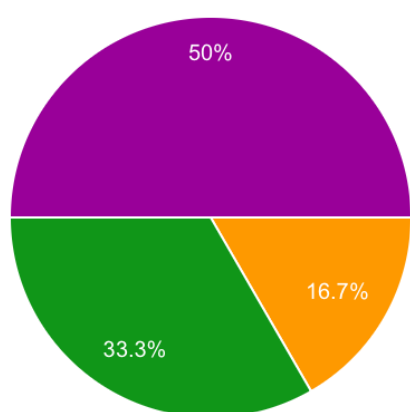
في بند "يتم إشعار الموظفين بالتغييرات أو التحديثات قبل وقت كاف"، يظهر نمط أكثر إيجابية وأعلى تركّزاً في الموافقة مقارنة بالبند السابق. إذ بلغ عدد من اختاروا أوافق بشدة نحو 63 مشاركاً (حوالي 42%)، كما بلغ عدد من اختاروا أوافق نحو 62 مشاركاً (حوالي 41.3%). بينما جاءت فئة محايد بعدد 25 مشاركاً بنسبة 16.7%. ولم تُسجل أي استجابات ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. وعليه فإن إجمالي الموافقة (أوافق + أوافق بشدة) يصل إلى 125 مشاركاً بنسبة تقارب



شكل (٣-١٤)

83.3%، مقابل حياد يقارب 16.7% دون وجود رفض. ويشير ذلك وصفيًا إلى ارتفاع تقييم المشاركين لمستوى "الإشعار المبكر" بالتحديثات من حيث التكرار النسبي للاستجابات الإيجابية.

ثالثًا: الرد على الاستفسارات الإدارية خلال مدة زمنية مناسبة



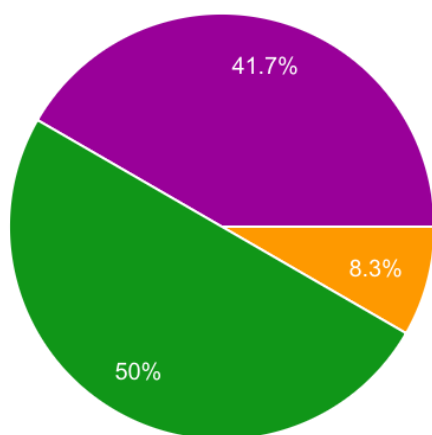
شكل (١٥-٣)

- لا أوافق بشدة
- لا أوافق
- محايد
- أوافق
- أوافق بشدة

بالنسبة لبند "يتم الرد على الاستفسارات الإدارية خلال مدة زمنية مناسبة"، فإن النتائج (ن = 150) تُظهر تركّزًا كبيرًا في فئة أوافق بشدة. فقد بلغ عدد من اختاروا أوافق بشدة نحو 75 مشاركًا بنسبة 50%، تلتها فئة أوافق بنحو 50 مشاركًا بنسبة 33.3%، ثم فئة محايد بنحو 25 مشاركًا بنسبة 16.7%. ولم تظهر استجابات سلبية (لا أوافق/لا أوافق بشدة). وبذلك تبلغ الموافقة الإجمالية 125 مشاركًا بنسبة 83.3%، مع وجود حياد 16.7%. ويلاحظ هنا أن توزيع الاستجابات يميل إلى الارتفاع في درجة الموافقة الشديدة مقارنة ببند "الإشعار بالتحديثات"، وهو ما يظهر فقط في شكل التوزيع النسبي دون تفسير للأسباب.

رابعًا: زمن إنجاز المعاملات المرتبطة بالمراسلات الإدارية مناسب لطبيعة العمل

في بند "زمن إنجاز المعاملات المرتبطة بالمراسلات الإدارية مناسب لطبيعة العمل"، جاء التوزيع (ن = 150)

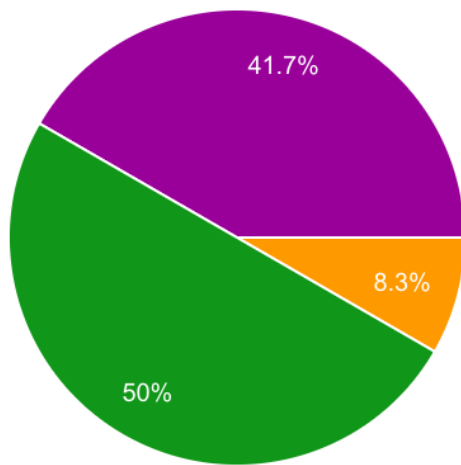


شكل (١٦-٣)

- لا أوافق بشدة
- لا أوافق
- محايد
- أوافق
- أوافق بشدة

بصورة إيجابية كذلك، مع تراجع فئة الحياد إلى نسبة أقل مقارنة ببعض البنود السابقة. فقد بلغت فئة أوافق نحو 75 مشاركًا بنسبة 50%، بينما بلغت فئة أوافق بشدة نحو 63 مشاركًا بنسبة 42%. وسجلت فئة محايد نحو 12 مشاركًا بنسبة تقارب 8%. ولم تُسجل أي استجابات ضمن فئتي الرفض. وبذلك تبلغ الموافقة الإجمالية 138 مشاركًا بنسبة تقارب 92%، وهي من أعلى النسب بين البنود المعروضة في هذا البعد، مقابل حياد منخفض نسبيًا (حوالي 8%). ويعكس ذلك وصفيًا ارتفاع درجة الاتفاق لدى المشاركين على مناسبة زمن إنجاز المعاملات المرتبطة بالمراسلات الإدارية.

خامسًا: التعامل مع الأمور العاجلة بسرعة ووضوح



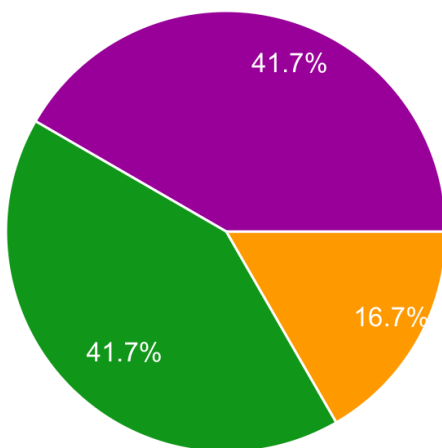
شكل (٣-١٧)

أخيراً، يوضح بند "يتم التعامل مع الأمور العاجلة بسرعة ووضوح" نمطاً قريباً جداً من بند زمن إنجاز المعاملات. إذ بلغ عدد من اختاروا أوافق نحو 75 مشاركاً بنسبة 50%، وبلغ عدد من اختاروا أوافق بشدة نحو 63 مشاركاً بنسبة تقارب 42%، بينما بلغت فئة محايد نحو 12 مشاركاً بنسبة تقارب 8%. ولم تظهر استجابات سلبية. وبذلك تصل الموافقة الإجمالية إلى 138 مشاركاً بنسبة تقارب 92%، مع بقاء الحياد في حدود 8%. ويظهر هذا البند—من حيث التوزيع النسبي فقط—ارتفاعاً في اتجاه الموافقة على كفاءة التعامل مع الحالات العاجلة من حيث السرعة والوضوح.

بصورة عامة، تُظهر البنود الخمسة الخاصة بهذا البعد أن الاستجابات تميل إلى الموافقة بدرجاتها بشكل واضح في جميع البنود، مع غياب شبه كامل للاستجابات السلبية؛ حيث لم تظهر فئة لا أوافق بشدة في أي بند، ولم تظهر فئة لا أوافق إلا في بند واحد فقط (وصول المعلومات في الوقت المناسب) وبنسبة محدودة تقارب 8%. كما يلاحظ أن فئة محايد تتفاوت من بند لآخر؛ إذ بلغت نحو 16.7% في بعض البنود (مثل: إشعار التحديثات والرد على الاستفسارات) بينما انخفضت إلى نحو 8% في بنود أخرى (مثل: زمن إنجاز المعاملات والتعامل مع الأمور العاجلة).

(ب) جودة خدمات الاتصالات الإدارية من حيث دقة المعلومات وموثوقيتها

أولاً: دقة المعلومات الإدارية وخلوها من الأخطاء

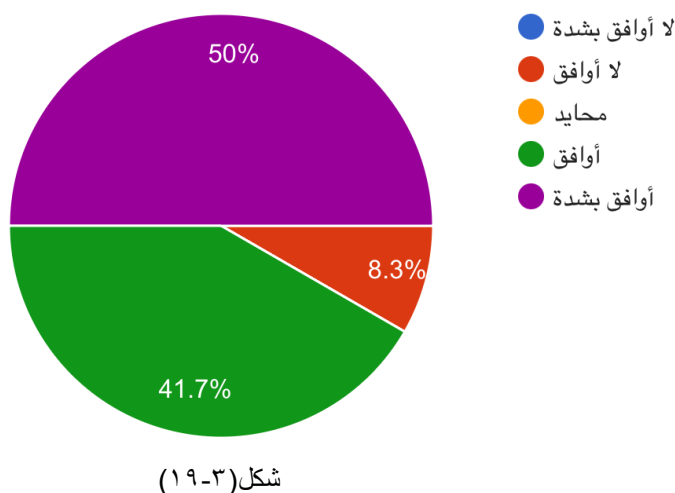


شكل (٣-١٨)

أظهرت نتائج البند الخاص بـ "المعلومات الإدارية التي تصلني دقيقة وخالية من الأخطاء" اتجاهًا عاماً نحو الموافقة. فقد جاءت فئة أوافق بنسبة تقارب 41.3%، بينما سجلت فئة أوافق بشدة نسبة تقارب 42%، وهو ما يشير إلى أن الجزء الأكبر من المشاركين يميلون إلى الإقرار بدقة المعلومات الواردة لهم.

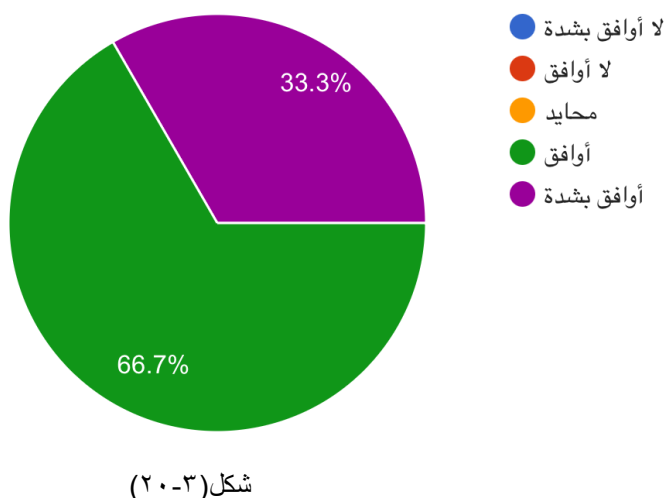
وفي المقابل ظهرت فئة محايد بنسبة تقارب 16.7%، دون تسجيل أي استجابات ضمن فئتي لا أوافق ولا أوافق بشدة. ويلاحظ هنا أن الاستجابات تركزت في نطاقي الموافقة والموافقة الشديدة، مع وجود مساحة حياد محدودة، ما يعطي صورة وصفية عن الميل الإيجابي العام تجاه هذا البند.

ثانيًا: الاعتماد على الرسائل الإدارية في اتخاذ قرارات العمل



بالنسبة للبند "يمكن الاعتماد على الرسائل الإدارية في اتخاذ قرارات العمل"، اتضح أن فئة أوافق بشدة كانت الأعلى بنسبة 50% تقريبًا، تلتها فئة أوافق بنسبة تقارب 42%. وفي المقابل ظهرت فئة لا أوافق بنسبة محدودة تقارب 8%، بينما لم تظهر استجابات ضمن فئتي محايد ولا أوافق بشدة. ويبين هذا التوزيع، من حيث الوصف فقط، أن الأغلبية تميل إلى الثقة بالرسائل الإدارية في سياق اتخاذ القرار، مع وجود نسبة صغيرة تعبر عن عدم موافقتها، وهو ما يميز هذا البند عن بقية البنود في هذه المجموعة التي لا يظهر فيها اتجاه رفض واضح.

ثالثًا: تحديث التعليمات والسياسات فور حدوث أي تغيير

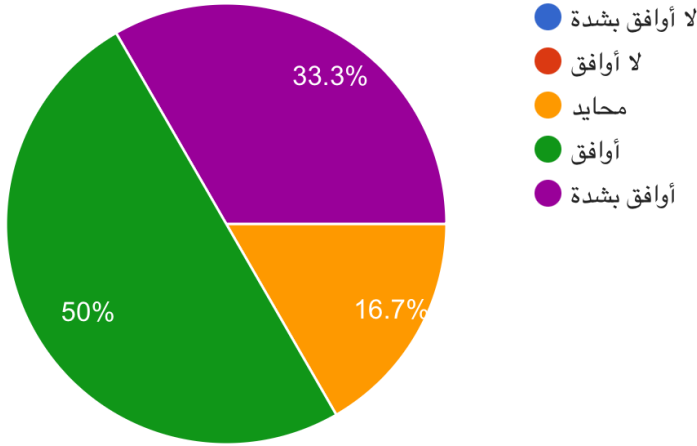


في بند "يتم تحديث التعليمات والسياسات فور حدوث أي تغيير عليها"، تركزت الاستجابات بالكامل في اتجاه الموافقة دون ظهور أي حياد أو رفض. فقد بلغت فئة أوافق حوالي 66.7%، بينما سجلت فئة أوافق بشدة حوالي 33.3%. ولم تُسجل أي استجابات ضمن فئات محايد أو لا أوافق أو لا أوافق بشدة. ويعكس هذا التوزيع، في الجانب الوصفي البحث، اتفاقًا مرتفعًا جدًا بين المشاركين حول مسألة تحديث التعليمات والسياسات عند حدوث تغييرات عليها، حيث جاءت جميع الاستجابات في نطاقي الموافقة والموافقة الشديدة.

رابعاً: سرعة تصحيح أو توضيح المعلومات عند وجود خطأ أو تعارض

بالنسبة للبند "عند وجود خطأ أو تعارض في

المعلومات يتم تصحيحه أو توضيحه بسرعة"، جاءت الاستجابات موزعة بين ثلاث فئات دون أي رفض. فقد سجلت فئة أوافق حوالي 50%، وسجلت فئة أوافق بشدة حوالي 33.3%، في حين ظهرت فئة محايد بنسبة تقارب 16.7%. ولم تسجل فئة لا أوافق ولا أوافق بشدة أي استجابات. ويوضح ذلك أن غالبية المشاركين تتجه نحو الموافقة على سرعة التصحيح أو التوضيح عند وجود خطأ أو تعارض، مع بقاء نسبة حياد تشير إلى عدم تبني موقف واضح لدى جزء محدود من المشاركين.

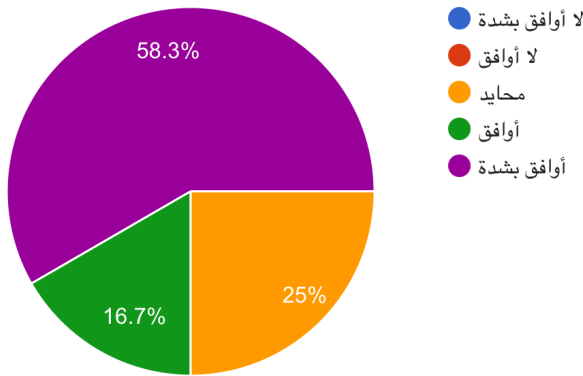


شكل (٣-٢١)

خامساً: رسمية مصدر الرسالة الإدارية ووضوحه داخل المؤسسة

في بند "مصدر الرسالة الإدارية يكون رسمياً ومعروفاً داخل

المؤسسة"، ظهر نمط يختلف نسبياً من حيث ارتفاع "الموافقة الشديدة" وارتفاع نسبة الحياد مقارنة ببند أخرى. فقد سجلت فئة أوافق بشدة حوالي 58.7%، بينما سجلت فئة محايد حوالي 24.7%، وسجلت فئة أوافق حوالي 16.7%. ولم تظهر أي استجابات ضمن فتي لا أوافق ولا أوافق بشدة. ويفيد هذا التوزيع وصفيًا بأن غالبية المشاركين تميل بقوة نحو الإقرار برسمية مصدر الرسالة الإدارية، إلا أن ارتفاع نسبة الحياد نسبياً في هذا البند مقارنة ببند "تحديث التعليمات" مثلاً يُظهر وجود شريحة غير قليلة لم تتبن موقفاً قطعياً، مع بقاء الاتجاه العام في جانب الموافقة.



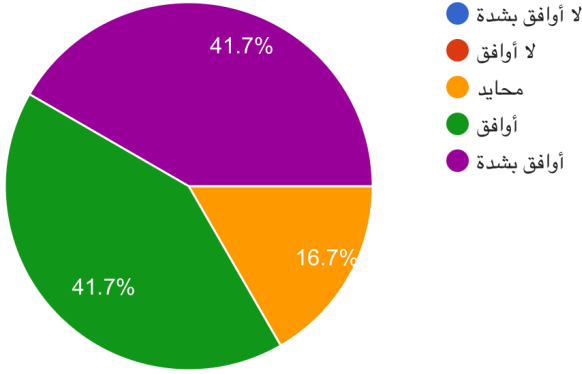
شكل (٣-٢٢)

بصورة عامة، أن غالبية الاستجابات عبر البنود الخمسة تقع ضمن نطاق الموافقة والموافقة الشديدة، مع تباين محدود في نسبة محايد بين بند وآخر، وغياب شبه كامل للاستجابات السلبية باستثناء ظهور فئة لا أوافق بنسبة بسيطة في بند الاعتماد على الرسائل لاتخاذ القرار. كما يتضح أن بعض البنود حققت مستويات اتفاق أعلى (مثل بند تحديث التعليمات والسياسات الذي لم يظهر فيه حياد أو رفض)، بينما ظهرت في بنود أخرى نسب حياد ملحوظة (مثل بند رسمية مصدر الرسالة). ويكتفى بهذا العرض في هذا الموضع بوصف اتجاهات الاستجابة وتوزيعها النسبي، على أن تُستكمل بقية بنود جودة خدمات الاتصالات الإدارية بالطريقة نفسها، ثم يتم الانتقال لاحقاً إلى مناقشة النتائج وربطها بأهداف الدراسة وفروضها.

(ج) نتائج مجموعة البنود المرتبطة بجودة خدمات الاتصالات الإدارية من زاوية سهولة الوصول لقنوات الاتصال الرسمية واستخدامها.

أولاً: سهولة استخدام القنوات الرسمية للتواصل الإداري :

بالنسبة للبند الذي ينص على أن "القنوات الرسمية للتواصل الإداري سهلة الاستخدام"، تشير النتائج إلى تمركز الاستجابات في اتجاه الموافقة. فقد سجلت فئة أوافق نسبة 41.7%، وسجلت فئة أوافق بشدة 41.7% نفسها 41.7%، بينما جاءت فئة محايد بنسبة 16.7%.

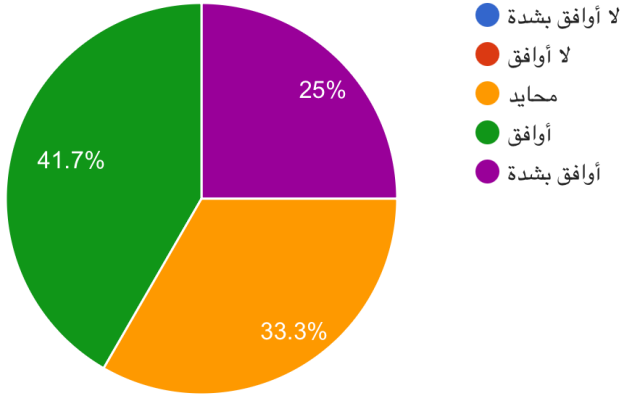


شكل (٣-٢٣)

ولم تظهر أي استجابات ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. ويُفهم من التوزيع الوصفي أن غالبية المشاركين يميلون لتأكيد سهولة استخدام القنوات الرسمية، مع وجود شريحة محدودة اتخذت موقفاً محايداً دون تسجيل أي اتجاه سلبي. كما يلاحظ تقارب فئتي "أوافق" و "أوافق بشدة" بصورة متساوية، وهو ما يعكس توزيع الموافقة بين درجتين من درجات الاتفاق دون سيطرة مطلقة لإحدهما على الأخرى.

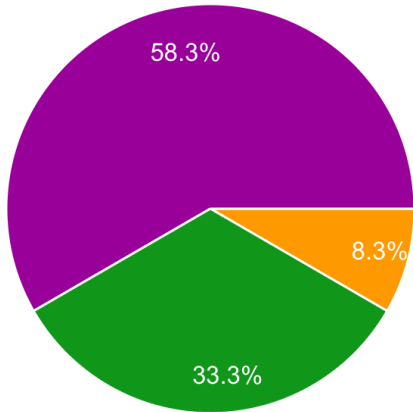
ثانياً: سهولة الوصول إلى التعاميم واللوائح والإجراءات عند الحاجة

في البند الذي ينص على "يمكنني الوصول إلى التعاميم واللوائح والإجراءات بسهولة عند الحاجة"، يظهر توزيع الاستجابات أيضاً في اتجاه إيجابي، ولكن مع ارتفاع نسبي لفئة الحياد مقارنة بالبند السابق. فقد سجلت فئة أوافق نسبة 41.7%، بينما سجلت فئة محايد نسبة 33.3%، وسجلت فئة أوافق بشدة نسبة 25%. ولم تظهر استجابات ضمن فئتي لا أوافق ولا أوافق بشدة. ويبرز في هذا البند أن فئة "محايد" تمثل ثلث المشاركين تقريباً، وهي نسبة أعلى مقارنةً ببند سهولة استخدام القنوات. ويشير ذلك وصفيًا إلى أن جزءاً معتبراً من المشاركين لم يحسم موقفه نحو الموافقة التامة فيما يتعلق بسهولة الوصول للتعاميم واللوائح والإجراءات، مع بقاء الاتجاه العام في نطاق الموافقة (أوافق/أوافق بشدة) بنسبة إجمالية تبلغ 66.7%.



شكل (٣-٢٤)

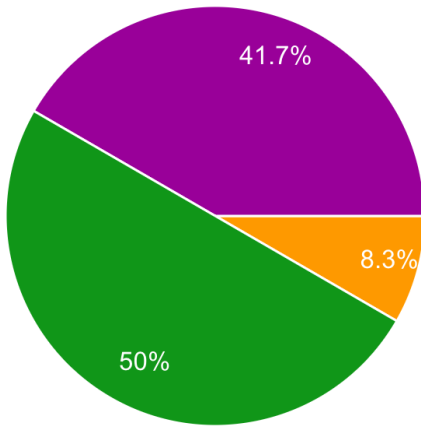
ثالثًا: معرفة القناة الصحيحة لإرسال الطلبات أو الاستفسارات الإدارية



شكل (٣-٢٥)

في بند "أعرف القناة الصحيحة لإرسال الطلبات أو الاستفسارات الإدارية"، يلاحظ ارتفاع واضح في درجة الموافقة الشديدة مقارنة ببقية البنود المعروضة في هذا الجزء. فقد سجلت فئة أوافق بشدة نسبة 58.3%، وسجلت فئة أوافق نسبة 33.3%، بينما ظهرت فئة محايد بنسبة 8.3% ولم تسجل أي استجابة ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. ويدل هذا التوزيع من حيث الوصف فقط على أن غالبية المشاركين يتجهون بقوة إلى الإقرار بمعرفتهم بالقناة الصحيحة لإرسال الطلبات والاستفسارات، مع محدودية واضحة لفئة الحياد. كما يلاحظ أن إجمالي الموافقة في هذا البند (أوافق + أوافق بشدة) يصل إلى 91.6% تقريبًا، وهو من أعلى مستويات الموافقة ضمن البنود المتعلقة بسهولة الوصول والاستخدام.

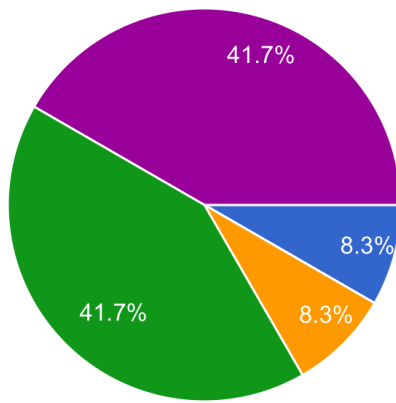
رابعًا: توافر إرشادات واضحة لكيفية استخدام الأنظمة والقنوات الرسمية



شكل (٣-٢٦)

بالنسبة للبند "توافر إرشادات واضحة لكيفية استخدام الأنظمة والقنوات الرسمية"، تتجه النتائج بشكل ملحوظ نحو الموافقة، مع انخفاض واضح لفئة الحياد وغياب كامل للرفض. فقد سجلت فئة أوافق نسبة 50%، بينما سجلت فئة أوافق بشدة نسبة 41.7%، وجاءت فئة محايد بنسبة 8.3% ولم تظهر استجابات ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. ويلاحظ في هذا البند أن "أوافق" تمثل نصف الاستجابات تقريبًا، وهو ما يعطي صورة وصفية عن وجود اتفاق مرتفع على توافر الإرشادات، بينما يظل جزء كبير كذلك ضمن الموافقة الشديدة، بما يجعل إجمالي الموافقة 91.7% تقريبًا، مقابل حياد محدود. ويعكس هذا التوزيع—من حيث العرض الوصفي—أن معظم المشاركين اتجهوا إلى تأكيد وجود إرشادات واضحة تساعد على استخدام الأنظمة والقنوات الرسمية.

خامسًا: تعدد قنوات الاتصال وعدم التسبب في ارتباك لمعرفة القناة المناسبة



شكل (٣-٢٧)

أما فيما يتعلق بالبند "تعدد قنوات الاتصال لا يسبب لي ارتباكًا في معرفة القناة المناسبة"، فتظهر النتائج اتجاهًا عامًا نحو الموافقة، مع وجود نسبة محدودة من الرفض الشديد مقارنة ببقية البنود السابقة. فقد سجلت فئة أوافق نسبة 41.7%، وسجلت فئة أوافق بشدة نسبة 41.7% كذلك، بينما جاءت فئة محايد بنسبة 8.3%. وفي المقابل ظهرت فئة لا أوافق بشدة بنسبة 8.3%، ولم تظهر استجابات ضمن فئة لا أوافق. ويبين هذا التوزيع وصفيًا أن غالبية المشاركين ترى أن تعدد القنوات لا يسبب ارتباكًا من حيث تحديد القناة المناسبة، إذ تبلغ الموافقة الإجمالية 83.4%، إلا أن وجود نسبة رفض شديد (ولو كانت محدودة) يجعل هذا البند مختلفًا عن بنود أخرى في هذا الجزء التي لم تسجل أي رفض. كما أن انخفاض "محايد" إلى 8.3% يشير إلى أن معظم المشاركين تبنا موقفًا واضحًا (موافقة أو رفض شديد) مقارنةً بالبند الخاص بسهولة الوصول إلى التعاميم واللوائح الذي ارتفعت فيه نسبة الحياد.

خلاصة وصفية للبنود المعروضة

تُظهر النتائج بصورة عامة أن الاستجابات في البنود الخمسة تميل إلى الموافقة والموافقة الشديدة بدرجات مرتفعة، وهو ما يتضح من كون أغلب البنود سجلت نسب موافقة إجمالية بين 66.7% و 91.7% تقريبًا. كما يلاحظ تباين نسبة "محايد" بين بند وآخر؛ إذ كانت أعلى ما تكون في بند سهولة الوصول إلى التعاميم واللوائح والإجراءات (33.3%)، وأقل ما تكون في بندي معرفة القناة الصحيحة وتوافر الإرشادات (8.3%). إضافةً إلى ذلك، يظهر أن الرفض لم يظهر عمليًا إلا في بند واحد فقط وهو بند عدم الارتباك بسبب تعدد القنوات، حيث ظهرت فئة "لا أوافق بشدة" بنسبة 8.3%، بينما غاب الرفض في بقية البنود. ويكتفى بهذا العرض في هذا الموضع بوصف التوزيعات النسبية وتحديد اتجاهاتها العامة دون تفسير، على أن تُستكمل بقية بنود جودة خدمات الاتصالات الإدارية بالطريقة نفسها ثم يتم لاحقًا الانتقال إلى مناقشة النتائج وربطها بأهداف الدراسة وفروضها.

(ج) نتائج مجموعة البنود المرتبطة بجودة خدمات الاتصالات الإدارية من زاوية التغذية الراجعة والتفاعل.

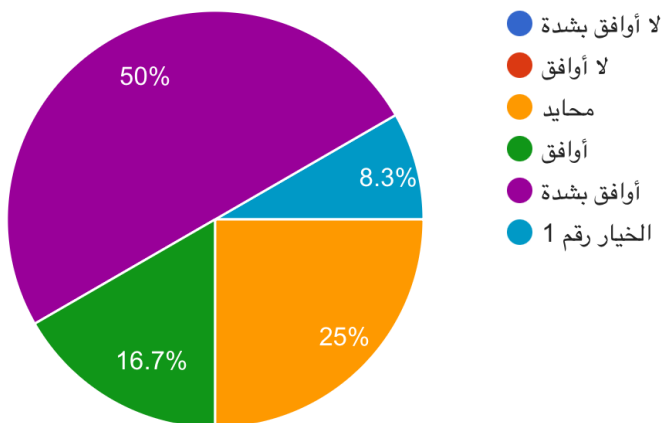
أولاً: وجود آلية واضحة لرفع الملاحظات أو الشكاوى المتعلقة بالإجراءات الإدارية

بالنسبة للبند الذي ينص على أن "توجد آلية واضحة لرفع الملاحظات أو الشكاوى المتعلقة بالإجراءات الإدارية"، تُظهر النتائج تركّزاً واضحاً في اتجاه الموافقة الشديدة. فقد سجلت فئة أوافق بشدة نسبة 50%، ما يشير إلى أن نصف المشاركين تقريباً يعبرون عن تأكيد قوي لوجود آلية واضحة لرفع الملاحظات أو الشكاوى. وفي المقابل، جاءت فئة محايد بنسبة 25%، وهو ما يعني أن ربع المشاركين تقريباً لم يتبنوا موقفاً واضحاً (لا تأكيد ولا نفي) تجاه وضوح الآلية. كما سجلت فئة أوافق نسبة 16.7%، بما يعكس نسبة إضافية من الموافقة الإيجابية ولكن بدرجة أقل من "أوافق بشدة". وبذلك يتضح أن هذا البند يتسم بارتفاع واضح في "الموافقة الشديدة"، مع وجود نسبة حياد لا يستهان بها.

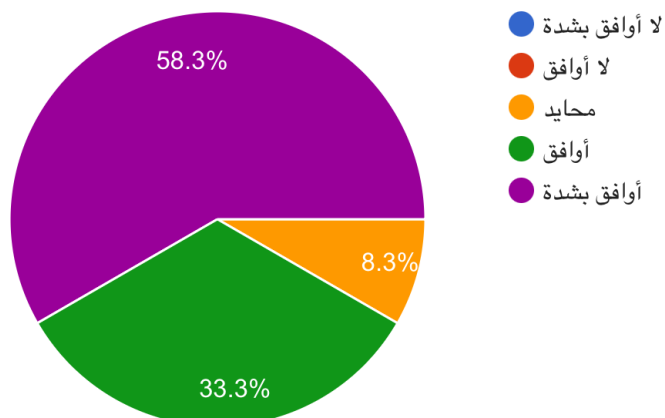
ثانياً: تلقي توضيح كافٍ عند طلب تفسير قرار أو إجراء إداري

في البند الذي ينص على "أُتلّق توضيحاً كافياً عندما أطلب تفسير قرار أو إجراء إداري"، يتضح اتجاه قوي نحو الموافقة الشديدة. فقد سجلت فئة أوافق بشدة نسبة 58.3%، وهي أعلى نسبة ضمن هذا البند، بما يعكس أن غالبية المشاركين يميلون إلى تأكيد تلقيهم توضيحاً كافياً عند الاستفسار عن قرار أو إجراء إداري. كما سجلت فئة أوافق نسبة 33.3%، وهو ما يشير إلى أن نحو ثلث المشاركين يقرون أيضاً بهذا الأمر ولكن بدرجة أقل من الموافقة الشديدة. في المقابل، ظهرت فئة محايد بنسبة 8.3%، ولم تظهر أي استجابات ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. ويعكس هذا التوزيع، من حيث الوصف فقط، أن الاستجابات في هذا البند تكاد تنحصر في جانب الموافقة، مع حياد محدود جداً، وهو ما يجعل هذا البند من البنود التي تُظهر "اتفاقاً مرتفعاً" ضمن محور التغذية الراجعة والتفاعل.

ثالثاً: التعامل بجدية مع ملاحظات الموظفين وتقديم رد مناسب

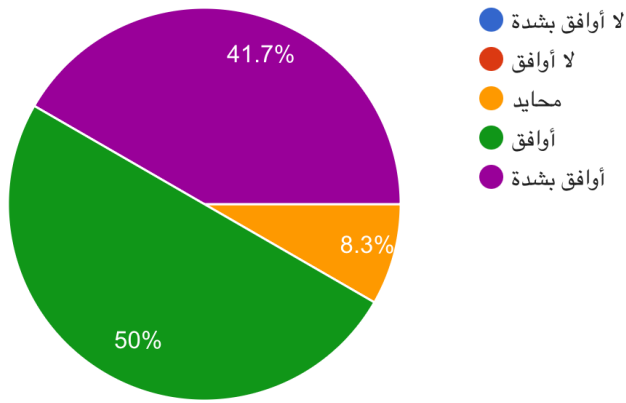


شكل (٣-٢٨)



شكل (٣-٢٩)

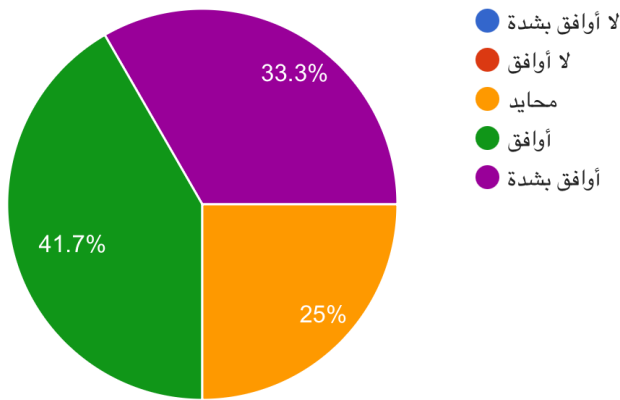
هذا البند يتسم بارتفاع واضح في "الموافقة الشديدة"، مع وجود نسبة حياد لا يستهان بها.



شكل (٣-٣٠)

بالنسبة للبند "يتم التعامل مع ملاحظات الموظفين بجدية وتقديم رد مناسب"، تتجه النتائج كذلك إلى الموافقة بدرجة عالية مع غياب الرفض. فقد سجلت فئة أوافق نسبة 50%، وهي النسبة الأعلى في هذا البند، بينما سجلت فئة أوافق بشدة نسبة 41.7%، ما يعني أن غالبية المشاركين تتوزع بين الموافقة والموافقة الشديدة. في المقابل ظهرت فئة محايد بنسبة 8.3%، ولم تظهر أي استجابات ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. ويلاحظ في هذا البند أن "أوافق" جاءت أعلى من "أوافق بشدة"، على عكس بعض البنود الأخرى التي تتصدر فيها الموافقة الشديدة. وبذلك فإن إجمالي الموافقة (أوافق + أوافق بشدة) يصل إلى 91.7% تقريبًا، مقابل حياد محدود، وهو ما يعكس اتجاهًا وصفيًا قويًا نحو الإقرار بجدية التعامل مع الملاحظات وتقديم رد مناسب.

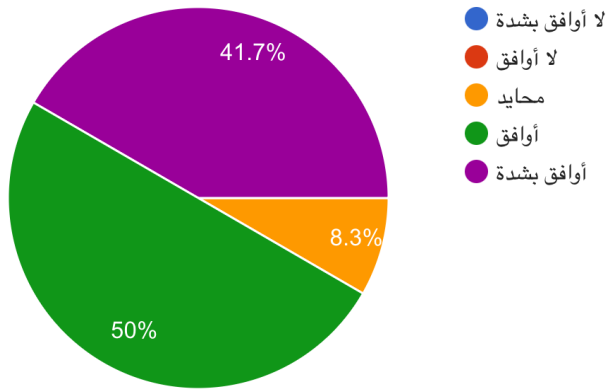
رابعًا: سهولة التواصل مع الجهة المعنية عند الحاجة للاستفسار



شكل (٣-٣١)

في البند "أستطيع التواصل مع الجهة المعنية بسهولة عند الحاجة للاستفسار"، تظهر النتائج موافقة عامة مع ارتفاع أكبر لفئة الحياد مقارنة ببعض البنود السابقة. فقد سجلت فئة أوافق نسبة 41.7%، وسجلت فئة أوافق بشدة نسبة 33.3%، بينما جاءت فئة محايد بنسبة 25%. ولم تظهر استجابات ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. ويبين هذا التوزيع وصفيًا أن ثلاثة أرباع المشاركين تقريبًا (إجمالي موافقة 75%) يقرون بسهولة التواصل مع الجهة المعنية، بينما يظل ربع المشاركين تقريبًا في موقف حيادي. ويلاحظ أن نسبة الحياد في هذا البند هي الأعلى نسبيًا (25%) مقارنة ببنود مثل "تلقي توضيح كافٍ" أو "التعامل بجدية مع الملاحظات"، ما يعني أن جزءًا من المشاركين لم يحسم تقييمه لسلسلة التواصل مع الجهة المعنية رغم بقاء الاتجاه العام في جانب الموافقة.

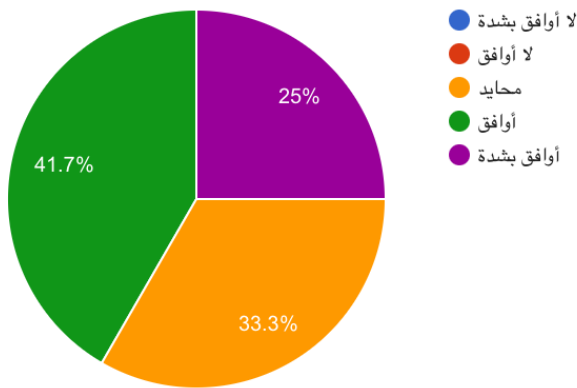
خامساً: التواصل الإداري يتميز بالتفاعل وليس من طرف واحد فقط



بالنسبة للبند "التواصل الإداري داخل المؤسسة يتميز بالتفاعل وليس من طرف واحد فقط"، جاءت النتائج في اتجاه إيجابي واضح. فقد سجلت فئة أوافق نسبة 50%، وسجلت فئة أوافق بشدة نسبة 41.7%، بينما سجلت فئة محايد نسبة 8.3%. ولم تظهر أي استجابات ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. ويعكس هذا التوزيع، من حيث الوصف فقط، أن غالبية المشاركين ترى أن التواصل الإداري يتسم بالتفاعل، إذ تبلغ الموافقة الإجمالية نحو 91.7%، مقابل حياد محدود. ويلاحظ أن هذا البند قريب في نمطه من بند "التعامل بجدية مع ملاحظات الموظفين"، حيث تتصدر "أوافق" تليها "أوافق بشدة" (شكل (٣-٣٢))

وعليه تظهر النتائج العامة للبند الخمسة أن الاستجابات تميل بدرجة كبيرة إلى الموافقة والموافقة الشديدة، مع غياب شبه كامل للاستجابات السلبية في معظم البنود. ويمكن ملاحظة أن أعلى نسبة للموافقة الشديدة جاءت في بند تلقي توضيح كافٍ عند طلب تفسير قرار أو إجراء إداري (58.3%)، تليه بعض البنود التي تسجل موافقة شديدة مرتفعة مثل بند التعامل بجدية مع الملاحظات وبند التفاعل وليس من طرف واحد (41.7% لكل منهما). كما يلاحظ تباين مستوى الحياد بين البنود؛ إذ بلغ 25% في بند سهولة التواصل مع الجهة المعنية، وبلغ 25% أيضاً في بند وجود آلية واضحة لرفع الملاحظات أو الشكاوى، مقابل 8.3% فقط في بنود أخرى مثل تلقي توضيح كافٍ والتفاعل وليس من طرف واحد والتعامل بجدية مع الملاحظات. ويشير هذا التفاوت، وصفيًا، إلى أن بعض جوانب التغذية الراجعة (مثل وضوح آلية رفع الشكاوى أو سهولة الوصول للجهة المعنية) شهدت حيادًا أعلى مقارنة بالجوانب المتعلقة بالتوضيح عند الاستفسار أو بتفاعل التواصل.

(د) نتائج مجموعة البنود المرتبطة بجودة خدمات الاتصالات الإدارية من زاوية اتساق الرسائل وتكامل القنوات وتنسيقها بين الإدارات.

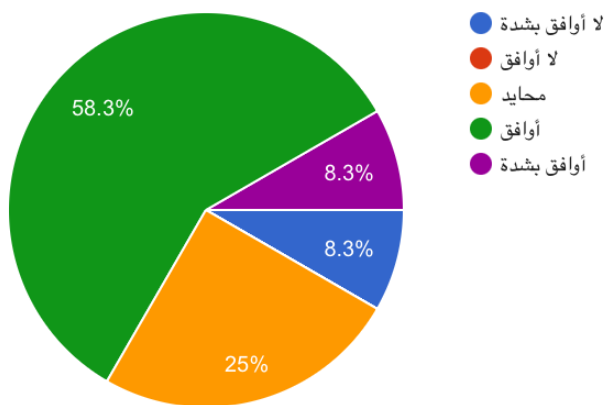


أولاً: اتساق الرسائل الإدارية بين القنوات المختلفة داخل المؤسسة بالنسبة للبند "الرسائل الإدارية متسقة بين القنوات المختلفة داخل المؤسسة"، تُظهر النتائج أن الاستجابات توزعت بين ثلاث فئات دون ظهور أي رفض. فقد سجلت فئة أوافق نسبة 41.7%، بينما سجلت فئة محايد نسبة 33.3%، وسجلت فئة أوافق بشدة نسبة 25%. ولم تظهر استجابات ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. ويعكس هذا التوزيع وصفيًا أن الاتجاه العام يميل إلى الموافقة على اتساق الرسائل عبر القنوات، إذ تبلغ الموافقة الإجمالية (أوافق + أوافق بشدة) (شكل (٣-٣٣))

66.7%، إلا أن نسبة الحياد هنا مرتفعة نسبياً (ثلث المشاركين تقريباً)، ما يشير إلى وجود شريحة ملحوظة لم تتبن موقفاً واضحاً تجاه مستوى الاتساق، مع بقاء الرفض غائباً.

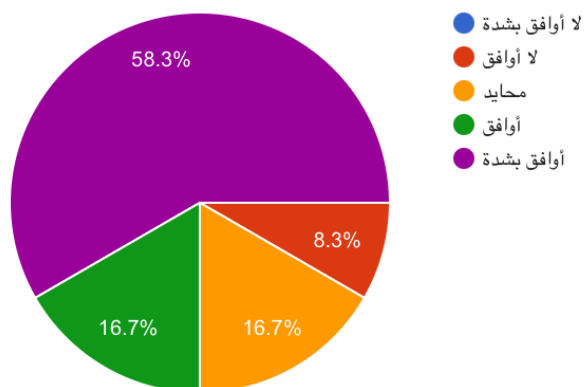
ثانياً: ندرة وصول معلومات متعارضة حول الموضوع نفسه

في بند "نادراً ما تصلني معلومات متعارضة حول الموضوع نفسه"، تظهر صورة أقوى باتجاه الموافقة، مع وجود نسب محدودة للحياد والرفض الشديد. فقد سجلت فئة أوافق نسبة 58.3%، وسجلت فئة محايد نسبة 25%، في حين ظهرت فئة أوافق بشدة بنسبة 8.3%. كما ظهرت فئة لا أوافق بشدة بنسبة 8.3%، بينما لم تسجل فئة لا أوافق أي استجابات. وبذلك تبلغ الموافقة الإجمالية (أوافق + أوافق بشدة) 66.6% تقريباً، مقابل حياد 25%، ورفض شديد محدود 8.3%. ويلاحظ في هذا البند أنه من البنود القليلة في محور الاتساق التي يظهر فيها رفض شديد ولو بنسبة بسيطة، وهو ما يشير صفيّاً إلى وجود شريحة صغيرة ترى عكس مضمون العبارة أو لا تتفق معه بدرجة كبيرة، في حين تبقى الأغلبية ضمن اتجاه الموافقة.



شكل (٣-٣٤)

ثالثاً: تحديد الجهة المرجعية بوضوح عند وجود تداخل بين الإدارات بالنسبة للبند "يتم تحديد الجهة المرجعية بوضوح عند وجود تداخل بين الإدارات"، توزعت الاستجابات على أربع فئات مع غياب الرفض الشديد. فقد سجلت فئة أوافق بشدة النسبة الأعلى بواقع 58.3%، بينما سجلت فئة أوافق نسبة 16.7%، وسجلت فئة محايد نسبة 16.7%، في حين ظهرت فئة لا أوافق بنسبة 8.3%. ولم تظهر استجابات ضمن فئة لا أوافق بشدة. ويعكس هذا التوزيع صفيّاً أن الأغلبية تميل إلى تأكيد وجود تحديد واضح للجهة المرجعية عند تداخل الصلاحيات، حيث تبلغ الموافقة الإجمالية (أوافق + أوافق بشدة) 75%، مع وجود حياد متوسط، ونسبة رفض محدودة (8.3%). ويلاحظ كذلك أن "أوافق بشدة"

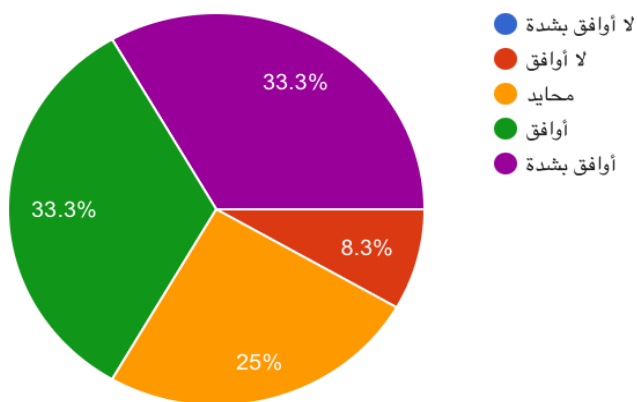


شكل (٣-٣٥)

تمثل أكثر من نصف المشاركين، وهو ما يجعل هذا البند من البنود التي تسجل اتفاقاً قوياً مقارنة ببنود أخرى في هذا المحور.

رابعاً: تنسيق الرسائل بين الإدارات لتقليل التكرار والازدواجية في بند "يتم تنسيق الرسائل بين الإدارات لتقليل التكرار والازدواجية"، جاءت الاستجابات موزعة على أربع فئات أيضاً مع غياب الرفض الشديد.

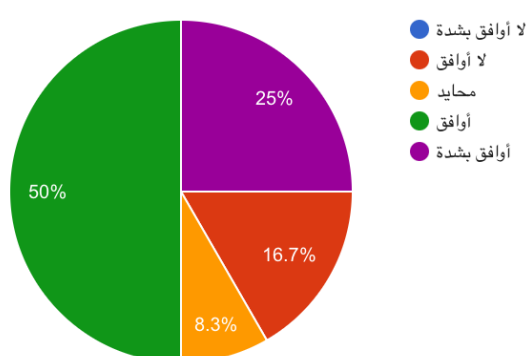
فقد سجلت فئتا أوافق وأوافق بشدة النسبة نفسها 33.3% لكل منهما، ما يعني أن ثلثي المشاركين تقريباً يتجهون إلى الموافقة



شكل (٣-٣٦)

بدرجاتها. كما سجلت فئة محايد نسبة 25%، وظهرت فئة لا أوافق بنسبة 8.3%. ولم تظهر استجابات ضمن فئة لا أوافق بشدة. وبذلك تبلغ الموافقة الإجمالية 66.6% تقريباً، مقابل حياد ربع المشاركين تقريباً، ورفض محدود. ويُلاحظ في هذا البند توازن نسبي بين "أوافق" و"أوافق بشدة"، بما يشير إلى أن الموافقة الإيجابية موزعة بين درجتين دون هيمنة واضحة لإحدهما.

خامساً: توحيد التعليمات والإجراءات بما يقلل الالتباس بين الأقسام



شكل (٣-٣٧)

بالنسبة للبند "يتم توحيد التعليمات والإجراءات بما يقلل الالتباس بين الأقسام"، يتضح توزيع يتجه إلى الموافقة مع وجود رفض محدود وحياد منخفض. فقد سجلت فئة أوافق نسبة 50%، تلتها فئة أوافق بشدة بنسبة 25%، ثم فئة لا أوافق بنسبة 16.7%، بينما سجلت فئة محايد بنسبة 8.3%. ولم تظهر استجابات ضمن فئة لا أوافق بشدة. وبذلك تبلغ الموافقة الإجمالية (أوافق + أوافق بشدة) 75%، مقابل رفض (لا أوافق) نسبته 16.7% وحياد محدود. ويُلاحظ في هذا البند ظهور رفض أكبر نسبياً مقارنة ببند آخر في هذا المحور، وهو ما يجعله من البنود التي تظهر فيها آراء أكثر تبايناً بين المشاركين، مع بقاء الاتجاه العام في جانب الموافقة.

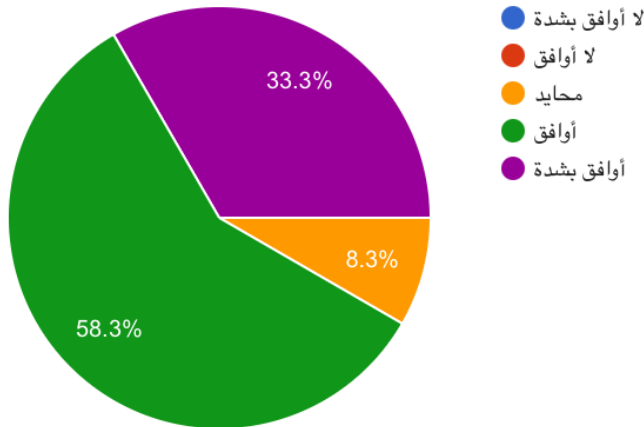
وعليه تُظهر النتائج أن الاتجاه العام في البنود الخمسة يميل إلى الموافقة بدرجاتها، حيث تراوحت الموافقة الإجمالية في البنود المختلفة بين نحو 66.7% و75%، مع تباين في مستوى الحياد والرفض من بند لآخر. ويلاحظ أن نسبة الحياد كانت مرتفعة في بعض البنود مثل بند "اتساق الرسائل بين القنوات" (33.3%) وبند "تنسيق الرسائل لتقليل الازدواجية" (25%)، بينما انخفضت في بنود أخرى. كما ظهر الرفض بدرجات متفاوتة: فبعض البنود لم تسجل أي رفض، بينما ظهر في بنود أخرى مثل "توحيد التعليمات والإجراءات" بنسبة (لا أوافق) 16.7%، وظهر "لا أوافق بشدة" في بند "نادراً ما تصلني معلومات متعارضة" بنسبة 8.3%. وبناءً على ذلك، يمكن وصف هذا المحور بأنه يتسم باتجاه إيجابي عام نحو الاتساق والتكامل، مع وجود تباين نسبي في بعض البنود من حيث ارتفاع الحياد أو ظهور الرفض بنسب محدودة. ويكتفى بهذا العرض الوصفي في هذا الموضع تمهيداً لاستكمال بقية نتائج الدراسة ثم الانتقال لاحقاً إلى مناقشة النتائج وربطها بالأهداف والفروض.

نتائج القسم الثالث: رضا الموظفين

يُعرض هذا الجزء نتائج القسم الثالث: رضا الموظفين، وهو القسم الذي يقيس مستوى رضا المشاركين عن التواصل الإداري والخدمات والإجراءات الإدارية وعلاقتها بالأداء وبيئة العمل والرضا العام. ويعتمد العرض على مقياس ليكرت الخماسي: لا أوافق بشدة – لا أوافق – محايد – أوافق – أوافق بشدة.

أولاً: الرضا عن مستوى التواصل الإداري داخل المؤسسة

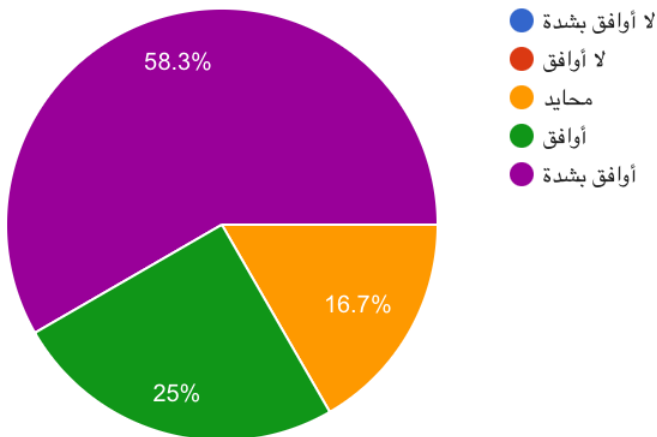
بالنسبة للبند "أنا راضٍ عن مستوى التواصل الإداري داخل المؤسسة"، تظهر النتائج اتجاهًا واضحاً نحو الرضا. فقد سجلت فئة أوافق نسبة 58.3%، بما يشير إلى أن أكثر من نصف المشاركين يميلون إلى تأكيد رضاهم عن مستوى التواصل الإداري. كما سجلت فئة أوافق بشدة نسبة 33.3%، وهو ما يعكس وجود شريحة إضافية تتبنى درجة رضا مرتفعة جداً. في المقابل، جاءت فئة محايد بنسبة 8.3%، ولم تظهر أي استجابات ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. وعليه فإن إجمالي الموافقة (أوافق + أوافق بشدة) يصل إلى 91.6% تقريباً، وهي نسبة مرتفعة تعكس تركيز الاستجابات في جانب الرضا.



شكل (٣-٣٨)

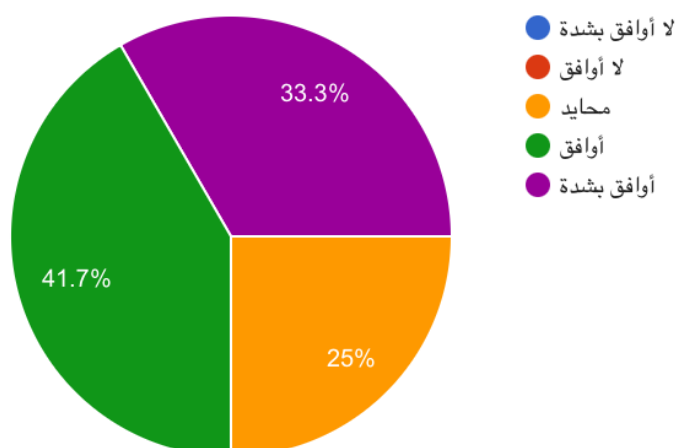
ثانياً: جودة الاتصالات الإدارية ومساعدتها على أداء العمل بكفاءة

في بند "جودة الاتصالات الإدارية تساعدني على أداء عملي بكفاءة"، يتضح تركيز أكبر في فئة الموافقة الشديدة مقارنة بالبند السابق. فقد سجلت فئة أوافق بشدة نسبة 58.3%، وسجلت فئة أوافق نسبة 25%، بينما جاءت فئة محايد بنسبة 16.7%. ولم تظهر أي استجابات ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. وبذلك تبلغ الموافقة الإجمالية 83.3% تقريباً، مع نسبة حياد أعلى نسبياً من بند الرضا العام عن التواصل الإداري.



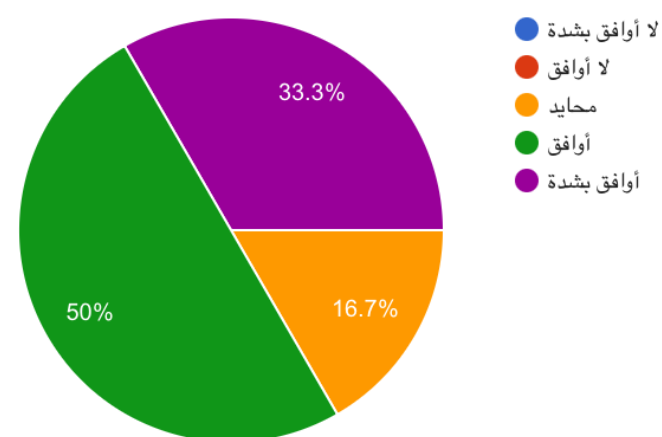
شكل (٣-٣٩)

ثالثًا: وضوح الإجراءات الإدارية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي



شكل (٣-٤٠)

بالنسبة للبند "وضوح الإجراءات الإدارية يساهم في تحسين أدائي الوظيفي"، توزعت الاستجابات بين ثلاث فئات دون وجود رفض. فقد سجلت فئة أوافق نسبة 41.7%، بينما سجلت فئة أوافق بشدة نسبة 33.3%، في حين جاءت فئة محايد بنسبة 25%. ولم تُسجل أي استجابات ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. ويُلاحظ هنا أن نسبة الحياد بلغت ربع المشاركين، وهو ما يعكس وجود شريحة غير قليلة لم تتخذ موقفًا حاسمًا تجاه أثر وضوح الإجراءات على الأداء، مع بقاء الاتجاه العام في جانب الموافقة (إجمالي 75%).

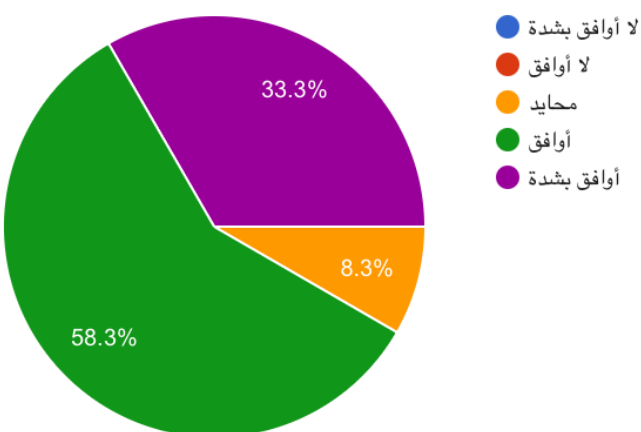


شكل (٣-٤١)

رابعًا: الرضا عن سرعة إنجاز المعاملات والإجراءات الإدارية

في بند "أنا راضٍ عن سرعة إنجاز المعاملات والإجراءات الإدارية"، تتجه النتائج نحو الرضا كذلك، مع تركيز واضح في فئة "أوافق". فقد سجلت فئة أوافق نسبة 50%، وسجلت فئة أوافق بشدة نسبة 33.3%، بينما جاءت فئة محايد بنسبة 16.7%. ولم تظهر أي استجابات ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. وبذلك تبلغ الموافقة الإجمالية 83.3%، مع حياد متوسط.

خامسًا: الحصول على الدعم الإداري والمعلومات اللازمة عند الحاجة

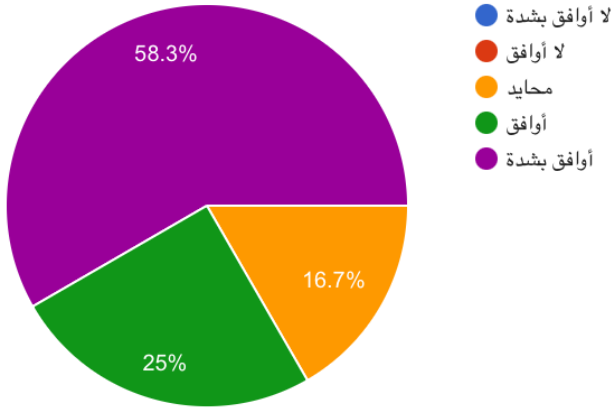


شكل (٣-٤٢)

بالنسبة للبند "أحصل على الدعم الإداري والمعلومات اللازمة عند الحاجة"، يتضح اتجاه قوي نحو الموافقة. فقد سجلت فئة أوافق نسبة 58.3%، تلتها فئة أوافق بشدة بنسبة 33.3%، بينما جاءت فئة محايد بنسبة 8.3%. ولم تظهر استجابات ضمن فئتي الرفض. وبذلك تبلغ الموافقة الإجمالية 91.6% تقريبًا، مع حياد محدود، وهو ما يعكس تركيزًا أعلى في جانب الرضا مقارنة ببند آخر ظهرت فيها نسب حياد أكبر.

سادسًا: التواصل الإداري الفعّال وتقليل الأخطاء وتكرار العمل

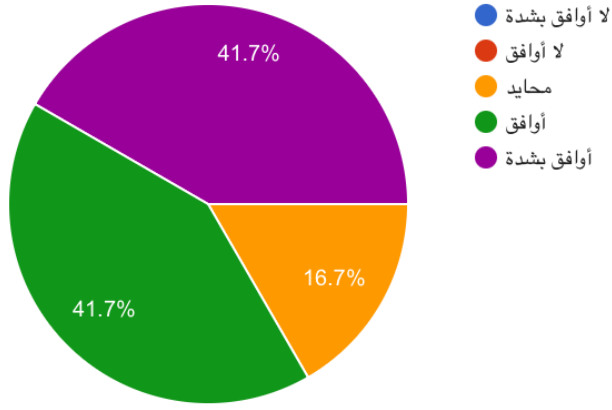
في بند "التواصل الإداري الفعّال يقلل الأخطاء وتكرار العمل"، يظهر أعلى مستوى للموافقة الشديدة ضمن البنود المعروضة. فقد سجلت فئة أوافق بشدة نسبة 58.3%، وسجلت فئة أوافق نسبة 25%، بينما جاءت فئة محايد بنسبة 16.7%. ولم تظهر أي استجابات ضمن فئتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. وعليه فإن الموافقة الإجمالية تبلغ 83.3% تقريبًا مع حياد متوسط، ويلاحظ أن "أوافق بشدة" تمثل النسبة الأكبر.



شكل (٤٣-٣)

سابعًا: الرضا عن مستوى التنسيق بين الإدارات داخل المؤسسة

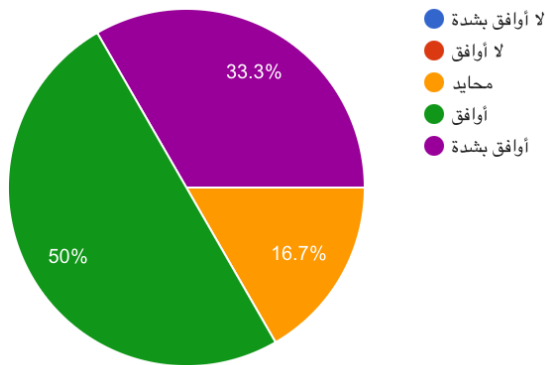
بالنسبة للبند "أشعر بالرضا عن مستوى التنسيق بين الإدارات داخل المؤسسة"، جاءت النتائج موزعة على ثلاث فئات دون وجود رفض. فقد سجلت فئتا أوافق وأوافق بشدة النسبة نفسها 41.7% لكل منهما، بينما جاءت فئة محايد بنسبة 16.7%. ولم تظهر أي استجابات ضمن فئتي الرفض. وبذلك تبلغ الموافقة الإجمالية 83.4% تقريبًا، مع حياد محدود. ويلاحظ توازن واضح بين "أوافق" و"أوافق بشدة"، بما يعكس تساوي الاتجاهين داخل نطاق الرضا.



شكل (٤٤-٣)

ثامنًا: مساهمة التواصل الإداري في تحسين بيئة العمل

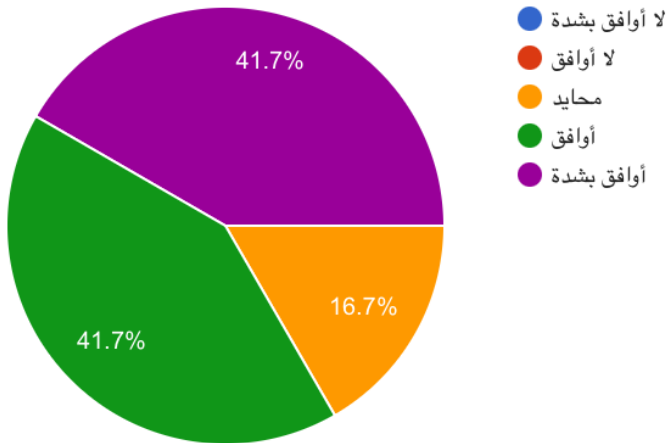
في بند "التواصل الإداري داخل المؤسسة يسهم في تحسين بيئة العمل"، اتجهت الاستجابات إلى الموافقة مع وجود حياد متوسط. فقد سجلت فئة أوافق نسبة 50%، بينما سجلت فئة أوافق بشدة نسبة 33.3%، وجاءت فئة محايد بنسبة 16.7%. ولم تُسجل أي استجابات ضمن فئتي الرفض. وبذلك تبلغ الموافقة الإجمالية 83.3% تقريبًا.



شكل (٤٥-٣)

تاسعًا: الرضا العام عن العمل في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض

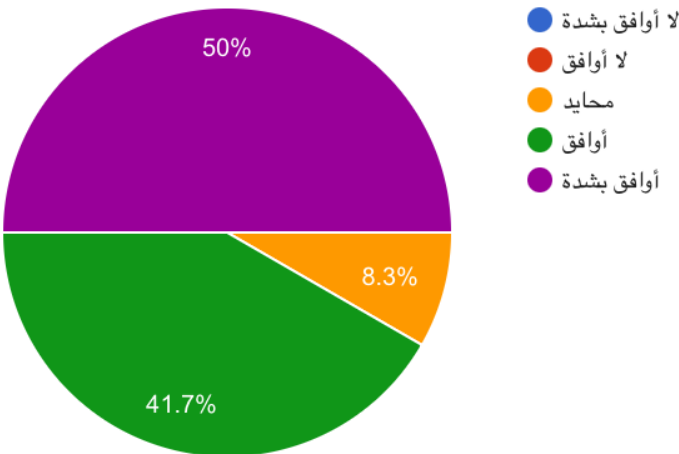
بالنسبة للبند "بشكل عام أنا راضٍ عن عملي في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض"، جاءت النتائج موزعة بين ثلاث فئات دون ظهور رفض. فقد سجلت فئة أوافق وأوافق بشدة النسبة نفسها 41.7% لكل منهما، بينما جاءت فئة محايد بنسبة 16.7%. وهذا يعني أن الموافقة الإجمالية تبلغ 83.4% تقريبًا، مع وجود نسبة حياد محدودة، وهو ما يعكس توجهًا عامًا نحو الرضا عن العمل في المؤسسة.



شكل (٤٦-٣)

عاشرًا: تأثير تحسين الاتصالات الإدارية على رفع الرضا الوظيفي

في بند "تحسين الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة سيزيد من مستوى رضاي الوظيفي"، تظهر النتائج اتجاهًا قويًا نحو الموافقة الشديدة. فقد سجلت فئة أوافق بشدة نسبة 50%، وسجلت فئة أوافق نسبة 41.7%، بينما جاءت فئة محايد بنسبة 8.3%. ولم تظهر أي استجابات ضمن فتي لا أوافق أو لا أوافق بشدة. وبذلك تصل الموافقة الإجمالية إلى 91.7% تقريبًا، وهي من أعلى نسب الموافقة في هذا القسم، مع حياد منخفض.



شكل (٤٧-٣)

تُظهر نتائج القسم الثالث أن الاستجابات في جميع البنود تميل بوضوح إلى الموافقة والموافقة الشديدة، مع غياب شبه كامل للاستجابات السلبية عبر البنود العشرة. كما يلاحظ أن مستوى الحياد يتفاوت من بند لآخر؛ إذ بلغ 25% في بند "وضوح الإجراءات يسهم في تحسين الأداء"، بينما انخفض إلى 8.3% في بنود مثل "الرضا عن مستوى التواصل الإداري" و"الحصول على الدعم الإداري عند الحاجة" و"تحسين الاتصالات الإدارية سيزيد الرضا الوظيفي". وتبرز أيضًا عدة بنود سجلت فيها الموافقة الشديدة نسبيًا مرتفعة (مثل: "جودة الاتصالات تساعدني على أداء عملي بكفاءة" و"التواصل يقلل الأخطاء وتكرار العمل" بنسبة 58.3% لكل منهما). وبذلك يوفر هذا العرض صورة وصفية عن اتجاهات الرضا لدى المشاركين كما رصدتها الأداة، على أن يتم لاحقًا مناقشة هذه النتائج وتفسيرها وربطها بأبعاد جودة الاتصالات الإدارية وبفرضيات الدراسة.

-النتائج

أولاً: الجنس

أظهرت النتائج سيطرة واضحة للذكور (حوالي 92%) مقابل نسبة محدودة للإناث (حوالي 8%). هذه الفجوة تعني أن الصورة التي تعكسها نتائج الاستبانة تميل بدرجة أكبر إلى وجهة نظر الموظفين الذكور. منهجياً، لا يُعد ذلك خطأ بحد ذاته إذا كان يعكس الواقع العددي للفئات المستهدفة في مجتمع الدراسة أو إذا كانت ظروف الوصول للمشاركات أقل، لكنه يضع قيوداً على التعميم عند تفسير الرضا أو جودة الاتصالات الإدارية من منظور النوع الاجتماعي. ففي قضايا الاتصال الإداري، قد تختلف تجربة الموظف/الموظفة بحسب طبيعة القسم، وطرق الوصول للقنوات الرسمية، وسلاسة الاستجابة، وحتى أسلوب الاتصال داخل الإدارات؛ لذا فإن التمثيل غير المتوازن يجعل أي مقارنة بين الجنسين لاحقاً ضعيفة أو غير حاسمة من الناحية الإحصائية. ومع ذلك، يظل هذا التوزيع مفيداً في تقديم وصف واقعي لطبيعة المشاركين الذين استُخلصت منهم النتائج.

ثانياً: العمر

بيّنت النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (35-44 سنة) بنسبة تقارب 58.7%، تليها فئة (45-54 سنة) بنسبة 24.7%، ثم فئة (25-34 سنة) بنسبة 16.6%، مع غياب فئتي (أقل من 25) و(55 فأكثر). هذا النمط يشير إلى أن العينة يغلب عليها السن المهني المتوسط، وهو غالباً السن الذي يجمع بين الخبرة التشغيلية والتعرض المكثف للأنظمة والإجراءات الإدارية. وجود هذه الفئة بكثافة قد ينعكس على طبيعة التقييم لاحقاً؛ فالموظفون في هذه الأعمار عادة لديهم تعامل مستمر مع التعاميم، الأنظمة، النماذج، وآليات التواصل الداخلي، وبالتالي تكون أحكامهم مبنية على خبرة تراكمية. كما أن غياب الفئات الأصغر سناً قد يعني أن نتائج الدراسة لا تمثل بدرجة كافية تجربة الموظفين الجدد جداً من ناحية المهارات الرقمية أو التهيئة المؤسسية، بينما غياب فئة (55 فأكثر) قد يحجب منظور فئة قد تكون أكثر حساسية لتعقيد القنوات أو سرعة التحول الرقمي. وعليه، فإن نتائج الدراسة تمثل بدرجة أكبر تقييم الفئات العمرية الأكثر نشاطاً في "العمل التنفيذي اليومي" داخل المؤسسة.

ثالثاً: المؤهل العلمي

تُظهر النتائج أن غالبية العينة تحمل مؤهل البكالوريوس (66.7%)، مع حضور للدبلوم (16.7%) ونسب محدودة للماجستير (8.7%) والثانوي (8%) وغياب الدكتوراه. هذا التوزيع يعكس أن المشاركين يمتلكون مستوى تعليمياً متوسطاً إلى مرتفع، وهو عامل قد يؤثر على كيفية فهم الرسائل الإدارية وتقييمها؛ فارتفاع المستوى التعليمي غالباً يرتبط بقدرة أعلى على التعامل مع الأنظمة، قراءة الإجراءات، واستيعاب المصطلحات الإدارية. وفي الوقت ذاته، وجود شرائح تعليمية مختلفة (حتى وإن كانت أقل تمثيلاً) يظل مفيداً لتحليل الفروق لاحقاً إن رغبت الدراسة في اختبار ما إذا كانت جودة الاتصالات تُدرك بشكل مختلف بين حملة الدبلوم والبكالوريوس مثلاً، خصوصاً في عناصر مثل وضوح الرسائل أو سهولة الوصول للقنوات. كما أن غياب الدكتوراه لا يُضعف الدراسة لأن طبيعة مجتمع المؤسسة الصحية/الإدارية عادة لا تتطلب تمثيلاً عالياً لهذه الفئة، لكنه يؤكد أن العينة تمثل "الهيكل التعليمي الشائع" للموظفين التنفيذيين والإداريين.

رابعًا: سنوات الخبرة الإجمالية

وجود نسبة كبيرة من ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة = 50%) مع حضور لخبرات متوسطة (6-10 سنوات = 25.3%) وفئة أقل خبرة (أقل من 3 سنوات = 16.7%) يُنتج عينة يغلب عليها الطابع الخبير. وهذه النقطة مهمة جدًا في دراسات جودة الاتصال الإداري؛ لأن تقييم الجودة يتأثر غالبًا بمدى معرفة الموظف بالإجراءات الرسمية، وبمقارنته بين "ما كان" و"ما هو كائن" من حيث سرعة الاستجابة أو تكامل القنوات. فذوو الخبرة الطويلة قد يكونون أكثر قدرة على رصد التحسن أو التراجع عبر الزمن. كما أن غياب فئة (3-5 سنوات) لا يؤثر جوهريًا على الدراسة، لكنه يخلق فجوة بسيطة في تدرج الخبرات، وقد يُفسر بأن المشاركين إما حديثو عهد بالعمل أو أصحاب خبرة طويلة. هذا المزج يساعد لاحقًا في فهم ما إذا كان الرضا أو تقييم الاتصالات أعلى لدى أصحاب الخبرة الطويلة أم أقل، دون أن نجزم بذلك الآن.

خامسًا: سنوات الخدمة داخل مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض

يشير التوزيع إلى أن فئة (أكثر من 10 سنوات) هي الأعلى (33.3%)، تليها فئة (أقل من سنة) (25.3%)، ثم فئتا (4-6) و(7-10) (16.7% لكل منهما)، وأخيرًا (1-3 سنوات) (8%). هذا التباين يعني أن العينة تضم شريحتين واضحتين: شريحة ذات خبرة مؤسسية عميقة داخل المدينة الطبية، وشريحة حديثة نسبيًا. وجود الشريحة الجديدة مهم لأنه يختبر ضمنيًا مدى وضوح القنوات والإرشادات وسهولة الوصول للمعلومات لمن لا يمتلك معرفة ضمنية بالنظام الإداري. في المقابل، الشريحة طويلة الخدمة تقدم تقييمًا قائمًا على الاحتكاك المستمر مع المراسلات والتعاميم، وربما تكون أكثر حساسية للتكرار والتداخل بين الإدارات. وهذا التنوع يزيد من ثراء البيانات عند تفسير نتائج الجودة والرضا لاحقًا، لأنه يتيح النظر إلى الاتصالات الإدارية كخبرة "تتطور" مع الزمن داخل المؤسسة.

سادسًا: الفئة الوظيفية

تُظهر النتائج أن الفئة الإدارية هي الأعلى (58.7%) مع وجود فئة "أخرى" (24.7%) وحضور محدود للفني/التقني والدعم والمساندة، وغياب كامل للفئة الصحي/السريري. هذه النقطة بالذات تُعد محورية في تفسير النتائج لاحقًا؛ لأن موضوع الدراسة يركز على الاتصالات الإدارية بوصفها خدمة داخلية، وغالبًا ما تكون الفئات الإدارية الأكثر تفاعلًا مع هذه الخدمات (تعاملاً مع أنظمة المخاطبات، الإجراءات، التعاميم، الطلبات). لذلك قد يكون ارتفاع تمثيل الإداريين عاملاً يرفع حساسية العينة لقياس جودة الرسائل، سرعة الاستجابة، وتكامل القنوات. لكن غياب الفئة الصحية/السريرية يعني أن النتائج لا تمثل تجربة منسوبة قد تكون احتياجاتهم الاتصالية مختلفة (مثل الارتباط بالورديات والضغط السريري)، وبالتالي يجب التعامل مع النتائج لاحقًا بوصفها تمثل الجانب الإداري بصورة أكبر من الجانب السريري.

سابعًا: طبيعة الدوام

الغالبية تعمل صباحًا (83.3%) مع نسبة للدوام المختلط (16.7%) وغياب الورديات. هذا التوزيع يفسّر جزئيًا طبيعة التعرض للرسائل الإدارية؛ فالموظفون الصباحيون غالبًا يتلقون التعاميم ويشاركون في الاجتماعات ويصلهم الرد خلال ساعات العمل الإدارية المعتادة. أما غياب الورديات فيحدد من تمثيل تجربة قد تتأثر بتأخر الاستجابة أو

عدم تزامن وصول التحديثات مع ساعات العمل. وعليه، فإن نتائج جودة الاتصال الإداري والرضا اللاحقة ستعكس بدرجة أكبر منظور من يعملون ضمن الإطار الزمني الإداري التقليدي.

مناقشة نتائج القسم الثاني: جودة خدمات الاتصالات الإدارية

(أ) محور وضوح الرسائل الإدارية

تُعد جودة الاتصال الإداري – وبالأخص وضوح الرسائل – من العناصر الأساسية في نجاح العمليات الإدارية داخل المؤسسات الصحية الكبيرة؛ لأن وضوح التوجيهات ينعكس مباشرة على فهم المطلوب، وتوحيد الإجراءات، وتقليل التكرار والأخطاء. وبالنظر إلى نتائج هذا المحور، يظهر اتجاه عام نحو ارتفاع إدراك الموظفين لجودة الوضوح في الرسائل الإدارية، مع اختلافات محدودة بين البنود من حيث نسبة الحياد، وهو ما يستحق المناقشة وفق الآتي:

(1) وضوح التعاميم والتعليمات وسهولة فهمها

أظهر هذا البند موافقة مرتفعة (حوالي 83.3% ضمن "أوافق/أوافق بشدة") مع حياد محدود (16.7%). هذا النمط يُشير إلى أن الرسائل الإدارية – من منظور غالبية المشاركين – تُقدّم بصياغة واضحة ومفهومة. على مستوى التفسير التنظيمي، فإن ارتفاع الموافقة هنا قد يعكس وجود قوالب تعاميم رسمية أو أسلوب موحد في صياغة التعليمات داخل المؤسسة، أو وجود قناة رسمية ثابتة تقلل الالتباس. كما يتسق هذا الاتجاه مع ما تؤكد عليه أدبيات الاتصال التنظيمي من أن وضوح الرسالة يقلل الغموض الإداري ويعزز الانضباط الإجرائي، وهو ما يرتبط بدوره برضا العاملين وكفاءتهم. ويُلاحظ أن نسبة الحياد – رغم محدوديتها – قد تعكس اختلافًا في خبرات الموظفين مع أنواع التعاميم، أو أن بعض الرسائل تكون واضحة في موضوعات معينة وأقل وضوحًا في موضوعات أخرى، مما يدفع بعض المشاركين لاختيار "محايد".

(2) تحديد المطلوب تنفيذه دون غموض

سجّل هذا البند أعلى مستوى موافقة كلية (نحو 92%) مع انخفاض واضح للحياد (8%)، وهي نتيجة مهمة لأنها تقيس جوهر الاتصال الإداري: "ما المطلوب تنفيذه؟". عندما ترتفع الموافقة في هذا البند تحديدًا، فهذا يعني – من الناحية العملية – أن الرسالة لا تكتفي بالشرح العام، بل تصل إلى مستوى الإجراء التنفيذي المطلوب. وهذه النتيجة تتوافق مع ما تشير إليه الدراسات العربية التي تربط بين فعالية الاتصال وتبادل المعلومات وبين الرضا الوظيفي؛ إذ إن تحديد المطلوب بوضوح يقلل الضغط التنظيمي، ويقلل الحاجة للاستفسار المتكرر، ويعزز الشعور بالسيطرة على المهام. كما أن هذه النتيجة تدعم البناء النظري للدراسة الذي ينظر إلى الاتصالات الإدارية كـ "خدمة داخلية"، بحيث كلما كانت الخدمة أكثر وضوحًا وتحديدًا للمخرجات، تحسنت تجربة الموظف تجاه النظام الإداري.

(3) كفاية التفاصيل لفهم الإجراء المطلوب

رغم ارتفاع الموافقة الشديدة (50%) واستمرار الاتجاه الإيجابي العام، إلا أن هذا البند تميز بارتفاع نسبي لفئة الحياد (قراءة 24.7%). هذه النقطة لا تعني ضعفًا بالضرورة، لكنها تُظهر تباينًا في إدراك "كمية التفاصيل" الكافية. ففي الاتصال الإداري قد يكون هناك توازن مطلوب بين الإيجاز والتفصيل: بعض الإجراءات تحتاج تفاصيل دقيقة

وخطوات واضحة، بينما إجراءات أخرى قد تكون روتينية ولا تستدعي شرحاً موسعاً. ارتفاع الحياد قد يشير إلى أن بعض المشاركين يرون أن التفاصيل تكون كافية أحياناً وغير كافية أحياناً أخرى، أو أن درجة التفصيل تختلف بين الإدارات أو الموضوعات. من منظور إدارة الاتصالات، هذا البند عادةً يكشف عن فجوة محتملة: الرسالة قد تكون واضحة في "المطلوب" لكنها أقل وضوحاً في "كيف يُنفَّذ المطلوب؟" أو ما الوثائق المطلوبة أو المسار الإجرائي. لذلك فهذه النتيجة تساعد لاحقاً في تفسير لماذا قد يحتاج بعض الموظفين إلى الاستفسار رغم وضوح الهدف العام.

(4) توضيح الجهة المعنية أو المسؤول عند إصدار التعليمات

أظهر هذا البند نمطاً قريباً من بند وضوح التعاميم (موافقة كلية نحو 83.3% وحياد 16.7%). توضيح الجهة المسؤولة عنصر محوري في الاتصالات الإدارية لأنه يقلل "ضباب المسؤولية" ويمنع انتقال الموظف بين أكثر من جهة للحصول على إجابة. ارتفاع الموافقة هنا يمكن تفسيره بوجود آلية تنظيمية لتذيل التعاميم بجهة صادرة أو مرجعية واضحة، أو وجود وحدات اتصال/مراسلات تلتزم بذكر صاحب الصلاحية. ومع ذلك، بقاء نسبة الحياد يشير إلى أن هذه الممارسة ليست متسقة بنفس الدرجة عند جميع المشاركين، أو أن بعض الرسائل تصل بصفة عامة دون ذكر جهة محددة، مما يجعل بعض الموظفين غير قادرين على الحكم بشكل قاطع. وفي إطار الجودة الداخلية للخدمة، "تحديد الجهة" يُعد عنصراً من عناصر الاعتمادية (Reliability) وسهولة الوصول، وهو ما قد يرتبط لاحقاً بنتائج محور تكامل القنوات وتنسيقها.

(5) تنظيم عرض المعلومات الإدارية بما يسهل تطبيقها

في هذا البند ظل الاتجاه الإيجابي قائماً، لكن مع ارتفاع ملحوظ للحياد (24.7%) مقارنة ببند تحديد المطلوب دون غموض. تنظيم العرض يتعلق بالشكل الذي تُقدم به الرسالة: هل هي مرتبة؟ هل تحتوي نقاطاً واضحة؟ هل فيها مرفقات؟ هل تسلسل الإجراءات مفهوم؟ ارتفاع الحياد هنا ينسجم مع بند "كفاية التفاصيل"، وكلاهما يلمح إلى أن بعض المشاركين قد يجدون الرسائل واضحة في معناها العام، لكنها ليست دائماً مهيكلية بطريقة تسهل التنفيذ الفوري. هذا قد يرتبط بتنوع مصادر الرسائل؛ فحين تصدر من جهات مختلفة قد يختلف مستوى تنظيم العرض (مثل تعميم رسمي مقابل رسالة بريدية داخلية). كما أن طبيعة المؤسسة الصحية الكبيرة قد تفرض رسائل متعددة المستويات، مما يزيد التفاوت في جودة "التنسيق الشكلي" للمعلومات.

مناقشة نتائج محور التوقيت وسرعة الاستجابة

يمثل التوقيت وسرعة الاستجابة أحد أكثر أبعاد جودة الاتصالات الإدارية ارتباطاً بالتشغيل اليومي في المؤسسات الصحية؛ لأنه يرتبط بوصول المعلومة في الوقت الذي يسمح بتنفيذ العمل دون تعطل، وبالاستجابة للاستفسارات، وبإنجاز المعاملات ضمن مدد معقولة، وبالقدرة على التعامل مع الحالات العاجلة بكفاءة. وتُظهر نتائج هذا المحور اتجاهاً عاماً نحو الموافقة المرتفعة على توفر هذه الخصائص، مع وجود تباين محدود بين البنود، وظهور نسبة سلبية بسيطة في بند واحد فقط. ويمكن مناقشة النتائج على النحو الآتي:

(1) وصول المعلومات الإدارية في الوقت المناسب لإنجاز العمل

حقق هذا البند موافقة إجمالية تقارب 75.3%، مع وجود حياد ملحوظ (16.7%) وظهور عدم موافقة محدود (8%). هذه النتيجة تعطي دلالة مهمة: فالتوقيت "مقبول" لدى أغلبية المشاركين، لكنه ليس بنفس القوة التي ظهرت في بعض بنود هذا المحور (مثل زمن إنجاز المعاملات أو التعامل مع الأمور العاجلة). ظهور نسبة "لا أوافق" هنا تحديداً قد يشير إلى أن جزءاً من المشاركين واجه مواقف تصل فيها المعلومات متأخرة نسبياً عن لحظة الحاجة التنفيذية. ومن منظور عمل المؤسسات الكبيرة، قد يرتبط ذلك بعوامل مثل تعدد مستويات الاعتماد قبل إصدار التوجيه، أو انتقال الرسائل عبر أكثر من قناة، أو تفاوت سرعة وصول المعلومات بين الإدارات. كما أن ارتفاع الحياد يعكس أن بعض الموظفين لا يستطيعون الجزم بأن المعلومات تصل "دائماً" في الوقت المناسب؛ أي أن التجربة قد تكون متفاوتة بحسب نوع المعلومة (تعميم، تحديث إجراء، موافقة، إلخ) أو بحسب تكرار التعامل معها. لذلك يمكن القول إن هذا البند يُظهر جانباً يحتاج إلى انتباه أكبر مقارنة ببنود أخرى جاءت أكثر إيجابية وتماسكاً.

(2) إشعار الموظفين بالتغييرات أو التحديثات قبل وقت كاف

تظهر النتائج هنا تحسناً مقارنة بالبند الأول؛ إذ بلغت الموافقة الإجمالية 83.3% مع حياد 16.7% ودون وجود رفض. عدم ظهور استجابات سلبية يعني أن المشاركين - في المجمل - يرون أن التحديثات تصل قبل وقت كافٍ، وهو عنصر حساس خصوصاً في بيئات تتغير فيها التعليمات والعمليات. ومع ذلك، بقاء الحياد عند 16.7% يوحي بأن "الإشعار المبكر" قد لا يكون متسقاً في جميع الحالات أو لدى جميع الإدارات، أو أن بعض المشاركين لم يتعرضوا لتغييرات كثيرة خلال فترة قريبة تمكنهم من إصدار حكم حاسم. وبشكل عام، هذه النتيجة تعكس قدرة جيدة على إدارة التحديثات إدارياً، لكنها في الوقت نفسه تشير إلى ضرورة المحافظة على الاتساق في الإشعار المبكر في جميع القنوات.

(3) الرد على الاستفسارات الإدارية خلال مدة زمنية مناسبة

النتائج في هذا البند مرتفعة (موافقة إجمالية 83.3%)، وتتميز بارتفاع الموافقة الشديدة (50%)، مع حياد 16.7% وغياب تام للرفض. هذا النمط يعطي انطباعاً بأن آليات الرد على الاستفسارات تعمل بصورة فعالة لدى أغلبية المشاركين، وأن تجربة الاستجابة ليست فقط "مقبولة" بل "مرتفعة الجودة" عند شريحة كبيرة. من الناحية التشغيلية، مثل هذه النتيجة قد تعكس وجود قناة واضحة للاستفسارات (بريد رسمي، نظام تذاكر، رقم تحويل، أو جهة مرجعية معروفة)، أو وجود التزام زمني ضمني بالرد. كما أن غياب الرفض يشير إلى أن تجربة التأخر الشديد في الرد ليست سائدة داخل العينة. ومع ذلك، استمرار وجود حياد قد يعني أن بعض المشاركين لم يحتاجوا للاستفسار كثيراً، أو أن سرعة الرد تختلف باختلاف نوع الاستفسار (مالي، موارد بشرية، مراسلات، إلخ)، وهو ما يجعلهم يختارون "محايد".

(4) زمن إنجاز المعاملات المرتبطة بالمراسلات الإدارية مناسب لطبيعة العمل

هذا البند من أكثر البنود قوة في المحور؛ فقد بلغت الموافقة الإجمالية 92% مع حياد منخفض (8%) ودون رفض. ارتفاع الموافقة هنا مهم لأنه مرتبط بنتيجة ملموسة يختبرها الموظفون يومياً: سرعة إنجاز المعاملات. مثل هذا المستوى المرتفع من الاتفاق يوحي بأن العمليات الإدارية المرتبطة بالمراسلات تسير ضمن إيقاع مناسب لطبيعة العمل، وأن المعوقات الزمنية ليست بارزة لدى معظم المشاركين. كما أن انخفاض الحياد يشير إلى أن المشاركين لديهم خبرة

مباشرة كافية مع المعاملات تجعل موقفهم أكثر حسماً. وهذه النتيجة، عند ربطها لاحقاً بنتائج الرضا، قد تكون مؤشراً قوياً على أن "زمن الإنجاز" أحد العناصر التي ترفع تقييم الموظف للخدمة الإدارية وتنعكس على رضاه.

(5) التعامل مع الأمور العاجلة بسرعة ووضوح

جاء هذا البند قريباً جداً من البند السابق من حيث القوة؛ إذ سجل موافقة إجمالية 92% مع حياد 8% ودون رفض. هذا النمط يعكس - في إطار الوصف والمناقشة - أن المؤسسة لديها قدرة جيدة على التمييز بين المعاملات الروتينية والعاجلة، والتعامل مع الحالات التي تتطلب سرعة استجابة. كما أن الجمع بين "السرعة والوضوح" مهم؛ لأن السرعة وحدها قد لا تكفي إذا كانت الرسالة غامضة أو تتسبب في ارتباك، والعكس صحيح. انخفاض الحياد يشير كذلك إلى أن المشاركين لديهم تجارب مباشرة مع حالات عاجلة تسمح لهم بالحكم. وهذه النتيجة تعد نقطة قوة في بُعد التوقيت والاستجابة، لأنها تقيس الأداء في ظروف الضغط أو الحاجة الفورية.

خلاصة مناقشة محور التوقيت وسرعة الاستجابة

تُظهر نتائج هذا المحور صورة عامة إيجابية: معظم البنود سجلت مستويات عالية من الموافقة، مع غياب شبه كامل للرفض باستثناء بند "وصول المعلومات في الوقت المناسب" الذي ظهر فيه رفض محدود (8%). ويمكن النظر إلى هذا التباين على أنه يميز بين جانبيين:

- جانب يتعلق بسرعة التعامل مع المعاملات والاستفسارات والأمور العاجلة (وجاء قوياً جداً)،
- وجانب يتعلق بتوقيت وصول المعلومات بشكل استباقي قبل التنفيذ (وجاء جيداً لكنه أقل نسبياً وظهر فيه بعض التردد/الرفض المحدود).

عملياً، هذه النتائج تفتح مجالاً لاحقاً لمناقشة نقطة دقيقة: قد تكون المؤسسة قوية في الاستجابة عندما يبدأ الموظف بالطلب أو عند وجود "حالة عاجلة"، لكنها تحتاج إلى تعزيز أكبر في "التوقيت الاستباقي" لوصول المعلومات قبل أن تصبح الحاجة ضاغطة لدى بعض الفئات.

مناقشة نتائج محور دقة المعلومات وموثوقيتها

يمثل محور دقة المعلومات وموثوقيتها أحد الأبعاد الجوهرية في جودة الاتصالات الإدارية، لأنه يرتبط مباشرة بمستوى الثقة في الرسائل الرسمية، وبسلامة القرارات التي تُبنى عليها، وبمدى استقرار الإجراءات داخل المؤسسة. وفي بيئة مثل مدينة الملك عبدالعزيز الطبية - حيث تتعدد الإدارات وتتشابك الأعمال - تصبح الدقة والتحديث السريع للمعلومات عنصراً حاسماً لتقليل الأخطاء الإجرائية وتجنب التضارب. وبالاستناد إلى نتائج البنود الخمسة في هذا المحور، يتضح اتجاه عام نحو الموافقة المرتفعة، مع ظهور اختلافات محدودة بين البنود، ووجود مؤشر واحد لعدم موافقة منخفضة في بند محدد. وفيما يلي مناقشة تفصيلية:

(1) دقة المعلومات الإدارية وخلوها من الأخطاء

جاءت استجابات المشاركين في هذا البند ضمن نطاق إيجابي مرتفع؛ إذ تركزت في فئتي "أوافق" و "أوافق بشدة" بنسبة إجمالية تقارب 83.3%، مع حياد محدود (16.7%) وغياب كامل للرفض. هذه النتيجة تعكس أن غالبية المشاركين ترى أن المحتوى الإداري الذي يصلهم يتسم بالدقة ولا يتضمن أخطاء واضحة. عملياً، هذا قد يشير إلى وجود مستوى مقبول من المراجعة قبل إصدار الرسائل أو وجود قنوات رسمية تقلل من "الرسائل غير المعتمدة". كما أن وجود نسبة حياد، وإن كانت محدودة، يظل منطقيًا في مؤسسات كبيرة؛ لأن الموظف قد لا يستطيع الحكم على "الدقة" في كل رسالة ما لم يُختبر أثرها في الواقع أو ما لم تظهر له أخطاء واضحة. وعليه، يمكن فهم الحياد هنا بوصفه ترددًا ناتجًا عن اختلاف الخبرات أو اختلاف أنواع الرسائل بين الإدارات (تعاميم، إجراءات، تعميم مالي، إلخ)، لا بوصفه اتجاهًا سلبيًا.

(2) الاعتماد على الرسائل الإدارية في اتخاذ قرارات العمل

يُعد هذا البند الأكثر حساسية في المحور، لأنه ينتقل من تقييم الدقة "كصفة" إلى الثقة في الرسالة "كأساس للقرار". ورغم أن النتائج جاءت قوية جدًا (موافقة إجمالية تقارب 92%)، إلا أن ظهور نسبة "لا أوافق" (نحو 8%) يعطي دلالة نوعية مهمة: هناك شريحة صغيرة لا ترى أن الرسائل الإدارية دائمًا تصلح لتكون مرجعية حاسمة لاتخاذ القرار. هذا لا يتعارض بالضرورة مع نتيجة "الدقة" في البند الأول، لأن الرسالة قد تكون دقيقة في مضمونها لكنها قد تفتقر إلى عناصر تجعلها قابلة للاعتماد الكامل في القرار، مثل: وضوح الجهة المرجعية، اكتمال التفاصيل، أو تحديد الصلاحيات، أو بيان الإجراء التنفيذي النهائي. كذلك قد يرتبط الأمر بتجارب سابقة لجزء من المشاركين مع رسائل تغيرت لاحقًا أو اتضح أنها لا تعكس آخر تحديث، أو رسائل مختلفة بين جهتين. من منظور الاتصال الإداري، مجرد وجود نسبة رفض—even إن كانت محدودة—يستدعي الانتباه لأن "الاعتماد على الرسالة لاتخاذ قرار" هو أعلى مستوى من مستويات الجودة، وأي تردد فيه قد يؤدي إلى سلوكيات تشغيلية مثل: تأخير القرار لحين التأكد، أو البحث عن مصادر بديلة، أو الاعتماد على الاتصال غير الرسمي، وهي سلوكيات تؤثر على كفاءة العمل لاحقًا.

(3) تحديث التعليمات والسياسات فور حدوث أي تغيير

سجل هذا البند اتفاقًا كاملاً باتجاه الموافقة (100%)، دون أي حياد أو رفض. من الناحية التنظيمية، هذا مؤشر قوي جدًا على أن المشاركين يدركون وجود استجابة تحديثية واضحة عند حدوث تغييرات، وأن التحديث يصلهم بصورة منتظمة بحيث لا يترك مجالًا للتردد. ويمكن قراءة هذه النتيجة على أنها نقطة قوة حقيقية في منظومة الاتصال الإداري؛ لأن أحد مصادر ضعف الاتصال في المؤسسات عادةً هو "تقادم المعلومات" أو استمرار تداول نسخ قديمة من الإجراءات. عندما تكون عملية التحديث واضحة ومستقرة في إدراك الموظفين، فإن ذلك يعزز الثقة ويقلل التعارض، ويدعم الاتساق في تطبيق السياسات. كما أن هذا البند قد يفسر لاحقًا ارتفاع الرضا في بعض بنود القسم الثالث المتعلقة بالدعم الإداري وسرعة الإجراءات؛ إذ إن تحديث السياسات في وقتها يرفع كفاءة التنفيذ ويقلل الاستفسارات.

(4) سرعة تصحيح أو توضيح المعلومات عند وجود خطأ أو تعارض

جاءت النتائج في هذا البند إيجابية مرتفعة أيضاً (موافقة إجمالية تقارب 83.3%)، مع وجود حياد (16.7%) وغياب للرفض. هذا يعكس أن المشاركين يرون - في المجمال - أن المؤسسة تتعامل مع الأخطاء أو التعارضات المعلوماتية بسرعة مناسبة، سواء من خلال التصحيح المباشر أو التوضيح. وجود نسبة الحياد هنا قد يعني أن بعض المشاركين لم يواجهوا حالات خطأ أو تعارض بشكل مباشر، أو أن تصحيح التعارض يحدث أحياناً بسرعة وأحياناً يتأخر وفق طبيعة الموضوع والجهة المسؤولة. ومن منظور جودة الخدمة الداخلية، سرعة التصحيح تمثل عنصراً مكماً للدقة: فحتى في المؤسسات ذات الجودة العالية قد يقع خطأ، لكن جودة النظام تظهر في كيفية معالجة الخطأ وحجم زمن الاستجابة لتصحيحه. لذلك فإن الاتجاه الإيجابي في هذا البند يدعم صورة أن الاتصال الإداري لا يقتصر على الإرسال، بل يمتد إلى "إدارة المحتوى" بعد الإرسال عند الحاجة.

(5) رسمية مصدر الرسالة الإدارية ووضوحه داخل المؤسسة

في هذا البند ظهرت موافقة شديدة مرتفعة (58.7%)، لكن مع حياد ملحوظ (24.7%) أعلى من بقية البنود. هذا النمط يعطي إشارة مهمة: الأغلبية تؤكد رسمية المصدر، لكن شريحة ليست قليلة لا تحسم موقفها. تفسير ذلك قد يرتبط بتعدد مصادر الاتصال داخل المؤسسة؛ فبعض الرسائل قد تصدر من قنوات رسمية واضحة (تعاملات نظامية، تعاملات معتمدة)، بينما قد تصل رسائل أخرى عبر قنوات تشغيلية غير موحدة (مثل مجموعات بريدية، أو تمرير داخلي بين الأقسام) مما يجعل الموظف أحياناً غير متأكد هل هذه الرسالة "هي المرجع الرسمي" أم مجرد تنبيه داخلي. كما قد يرتبط الحياد بتباين طريقة التوقيع/الختم أو طريقة الإشارة إلى الجهة المصدرة من رسالة لأخرى. وبما أن وضوح المصدر عنصر أساسي لبناء الثقة، فإن هذا البند تحديداً يُعد جسراً منطقياً بين محور "الدقة والموثوقية" ومحور "تكامل القنوات واتساق الرسائل"؛ إذ قد يؤدي عدم وضوح المصدر إلى تضارب أو تعدد مرجعيات.

مناقشة نتائج محور سهولة الوصول لقنوات الاتصال

يعكس محور سهولة الوصول لقنوات الاتصال جانباً عملياً بالغ الأهمية في جودة الاتصالات الإدارية، لأنه لا يكفي أن تكون الرسائل واضحة ودقيقة إذا كانت القنوات التي تنقلها أو التي تمكن الموظف من الوصول إليها غير سهلة أو غير معروفة. في المؤسسات الصحية الكبيرة تتعدد القنوات (أنظمة، بريد رسمي، بوابات داخلية، تعاملات، نماذج إلكترونية)، ويصبح "التمكن من القناة" عنصراً مؤثراً في سرعة إنجاز العمل، وفي تقليل الإحباط الإداري، وفي تشكيل اتجاهات الرضا. وبالنظر إلى النتائج، يظهر اتجاه عام إيجابي نحو سهولة الوصول والاستخدام، مع ظهور تباين ملحوظ في بند واحد (سهولة الوصول للتعاميم واللوائح) وظهور رفض شديد محدود في بند آخر (عدم الارتباك بسبب تعدد القنوات). ويمكن مناقشة النتائج وفق الآتي:

(1) سهولة استخدام القنوات الرسمية للتواصل الإداري

توزع الاستجابات في هذا البند بالتساوي تقريباً بين "أوافق" و "أوافق بشدة" (41.7% لكل منهما) مع حياد 16.7% ودون أي رفض. هذا النمط يشير إلى أن القنوات الرسمية - من منظور غالبية المشاركين - ليست معقدة وأن التعامل معها يقع ضمن مستوى جيد من السهولة. تساوي "أوافق" و "أوافق بشدة" يلمح إلى أن السهولة تُدرك بشكل إيجابي لدى الغالبية، لكن ليس بالضرورة بدرجة "ممتازة" لدى الجميع؛ إذ إن جزءاً يرى أنها سهلة جداً (أوافق بشدة) وجزءاً يراها سهلة إلى حد جيد (أوافق). أما الحياد فقد يعكس فئة لا تستخدم القنوات نفسها بنفس التكرار، أو تتعامل

مع قناة واحدة أكثر من غيرها، أو لا ترغب في إصدار حكم عام على "كل القنوات". وهذا يتسق مع طبيعة المؤسسات الكبيرة حيث قد تختلف تجربة الموظف بحسب القسم ونوع المهام (طلبات، مخاطبات، أنظمة موارد بشرية، إلخ).

(2) سهولة الوصول إلى التعاميم واللوائح والإجراءات عند الحاجة

هذا البند يُعد الأكثر "تبايناً" في المحور؛ إذ ارتفع الحياد إلى 33.3%، وانخفضت الموافقة الإجمالية إلى 66.7%. رغم أن الاتجاه العام ما زال إيجابياً، إلا أن ارتفاع الحياد هنا يعكس نقطة مهمة: الوصول إلى التعاميم واللوائح لا يتعلق فقط بوجود قناة سهلة، بل يتعلق بقدرة الموظف على العثور على الوثيقة الصحيحة في الوقت المناسب. في كثير من البيئات المؤسسية، قد تكون المشكلة ليست في صعوبة استخدام النظام، وإنما في تشعب أماكن الحفظ (بوابة داخلية + بريد + أنظمة متعددة)، أو عدم توحيد مصدر "المستودع الرسمي" للوثائق، أو صعوبة البحث، أو عدم وضوح النسخة الأحدث. لذلك فإن هذا البند على وجه الخصوص قد يشير إلى احتمال وجود فجوة في "إدارة المعرفة الداخلية" أو في تنظيم أرشفة الوثائق. كما أن ثلث المشاركين تقريباً في موقف محايد قد يعني أن الخبرة متفاوتة: بعض الأقسام لديها وصول سريع للوثائق، بينما أقسام أخرى تعتمد على التواصل مع أفراد أو على مسارات غير مباشرة للحصول على اللوائح والإجراءات.

(3) معرفة القناة الصحيحة لإرسال الطلبات أو الاستفسارات الإدارية

جاءت نتائج هذا البند قوية جداً (موافقة إجمالية 91.6% مع موافقة شديدة 58.3% وحياد منخفض 8.3%). هذا يشير إلى أن غالبية الموظفين لديهم وضوح في "أين يذهب الطلب؟" أو "من هي القناة الصحيحة؟"، وهو عنصر مهم لأن غموض القناة يؤدي عادة إلى التأخير وإعادة التوجيه بين جهات متعددة. ارتفاع الموافقة الشديدة يعني أن المعرفة بالقناة ليست مجرد معرفة عامة، بل هي قناة قوية لدى شريحة كبيرة من المشاركين. ويمكن تفسير ذلك بوجود تعريفات إجرائية واضحة داخل المؤسسة، أو اعتماد نمط تواصل ثابت (مثلاً نظام محدد للطلبات، أو بريد رسمي مع قوائم توزيع واضحة، أو بوابة موحدة للمعاملات). وبالنظر إلى نتائج محوري الوضوح والتوقيت سابقاً، فإن هذه النتيجة تتسق مع الاتجاه العام الإيجابي وتدعم فكرة أن "مسار التواصل" واضح في كثير من الإجراءات.

(4) توافر إرشادات واضحة لاستخدام الأنظمة والقنوات الرسمية

سجل هذا البند أيضاً نتيجة مرتفعة جداً (موافقة إجمالية 91.7% مع حياد 8.3% ودون رفض). هذه النتيجة تعني أن المؤسسة – كما يدركها المشاركون – توفر مستوى جيداً من الدعم الإجرائي أو الإرشاد (مثل أدلة استخدام، تعليمات، شرح خطوات، أو دعم فني/تشغيلي). وجود الإرشادات لا يساعد فقط في الاستخدام، بل يقلل أيضاً من تفاوت الخبرات بين الموظفين ويزيد ثبات جودة الخدمة الداخلية. كما أن انخفاض الحياد يشير إلى أن المشاركين لديهم تجربة واضحة مع وجود الإرشادات أو مع توفرها عند الحاجة، وهو ما يعزز الاستنتاج بأن "التمكين من القناة" جزء فعال في منظومة الاتصال الإداري.

(5) تعدد القنوات وعدم التسبب في ارتباك لمعرفة القناة المناسبة

أظهر هذا البند موافقة مرتفعة (83.4%) لكنه تميز بظهور "لا أوافق بشدة" بنسبة 8.3% مع حياد منخفض (8.3%). وجود رفض شديد - ولو كان محدودًا - يعطي دلالة نوعية: هناك شريحة صغيرة ترى أن تعدد القنوات يسبب ارتباكًا فعليًا. من منظور إدارة الاتصالات، هذه النتيجة مهمة لأنها تشير إلى "أثر جانبي" محتمل لتعدد القنوات: إذا لم تُدار بشكل متكامل، قد ينتج تداخل بين القنوات أو اختلاف في مسار الإجراء أو تكرار نفس الرسالة في أكثر من مكان دون توحيد المرجع. انخفاض الحياد هنا يدل على أن غالبية المشاركين لديهم موقف واضح: إما أن تعدد القنوات لا يربكهم (الغالبية)، أو أنه يربكهم بشدة (شريحة صغيرة). وهذه النتيجة تتقاطع منطقيًا مع بند "سهولة الوصول للتعاميم واللوائح" الذي ارتفع فيه الحياد؛ فكلاهما يشير إلى أن وجود عدة قنوات قد يجعل الوصول للمعلومة أو اختيار القناة الأنسب أقل وضوحًا لدى بعض الموظفين، حتى إن كانت القنوات سهلة الاستخدام بحد ذاتها.

مناقشة نتائج محور التغذية الراجعة والتفاعل

يُعد محور التغذية الراجعة والتفاعل من المحاور التي تكشف "نضج" الاتصال الإداري داخل المؤسسة؛ لأن جودة الاتصال لا تتوقف على إرسال الرسالة (اتجاه واحد)، بل تتطلب قنوات تتيح للموظف الاستفسار، وطلب التوضيح، وتقديم الملاحظات، والحصول على ردود مناسبة، إضافة إلى إحساس الموظف بأن صوته مسموع وأن التواصل يتم في اتجاهين. وفي المؤسسات الصحية الكبيرة، تتضاعف أهمية هذا المحور لأن حجم الإجراءات وتعقدها يتطلب تواصلًا تفاعليًا مستمرًا يحد من اللبس ويعزز الالتزام الإجرائي. وبالنظر إلى النتائج، يظهر اتجاه عام إيجابي واضح نحو وجود تفاعل، مع بروز نقطتين تستحقان التركيز: ارتفاع الحياد في بند سهولة التواصل مع الجهة المعنية، ووجود ملاحظة فنية مرتبطة بظهور "خيار رقم 1" في أحد البنود.

1) وجود آلية واضحة لرفع الملاحظات أو الشكاوى المتعلقة بالإجراءات الإدارية

سجل هذا البند موافقة شديدة مرتفعة (50%) مع موافقة إضافية (16.7%)، أي أن الاتجاه العام يميل إلى الإقرار بوجود آلية واضحة. لكن في المقابل، وجود حياد بنسبة 25% يعد مؤشرًا مهمًا؛ لأنه يعني أن ربع المشاركين تقريبًا لم يحسموا موقفهم تجاه وضوح الآلية. من الناحية التنظيمية، يمكن فهم ذلك بعدة صور: قد تكون الآلية موجودة لكنها غير معروفة للجميع، أو ليست موحدة بين الإدارات، أو يتم استخدامها من فئات معينة أكثر من غيرها. في كثير من المؤسسات، تُبنى آليات الملاحظات والشكاوى على وجود بريد/نظام/نموذج إلكتروني أو مسار تسلسلي عبر المدير المباشر، لكن لا ينتفع بها جميع الموظفين بنفس الدرجة. لذلك فإن ارتفاع الحياد قد يشير إلى أن بعض الموظفين لم يتعرضوا للحاجة لاستخدام الآلية أو لم تُقدّم لهم معرفة كافية بها ضمن التهيئة أو التعريف الداخلي.

أما ظهور "الخيار رقم 1" بنسبة 8.3% فهو مؤشر فني على وجود خلل في إعداد سؤال الاستبانة أو في إدخال الخيارات (مثل خيار زائد أو خيار لم يُسمَّ بشكل صحيح). في المناقشة العلمية لا ينبغي تفسير هذا الخيار باعتباره موافقة أو رفضًا، لأنه خارج بدائل المقياس. لكن وجوده يلفت الانتباه إلى أهمية تنظيف البيانات أو توحيد البدائل عند عرض النتائج النهائية في الجداول، حتى لا يؤثر على الاتساق المنهجي للأداة. ومع ذلك، وبغض النظر عن هذا الخيار الفني، يبقى الاتجاه العام للبند إيجابيًا نحو وضوح الآلية مع وجود شريحة غير قليلة تحتاج إلى تعزيز المعرفة أو توحيد المسار.

(2) تلقي توضيح كافٍ عند طلب تفسير قرار أو إجراء إداري

جاء هذا البند من أقوى البنود في المحور؛ إذ بلغت الموافقة الإجمالية نحو 91.6% مع ارتفاع الموافقة الشديدة (58.3%) وحياد منخفض (8.3%) وغياب كامل للرفض. هذه النتيجة تعطي دلالة واضحة على فعالية جانب "التفسير والتوضيح" في الاتصالات الإدارية، أي أن الموظف عندما يسأل أو يستفسر يحصل - في الغالب - على جواب كافٍ. من منظور جودة الخدمة الداخلية، هذا يمثل عنصراً مهماً في "الاستجابة" و"الاعتمادية"، لأن وضوح الإجراءات غالباً لا يتحقق بالكامل من الرسالة وحدها، بل من القدرة على الاستيضاح والحصول على تفسير. كما أن ارتفاع الموافقة الشديدة يعني أن التجربة ليست مجرد "مقبولة" وإنما تُدرك كقوية لدى شريحة كبيرة، وهو ما قد ينعكس لاحقاً على ارتفاع الرضا العام عند مناقشة القسم الثالث، لأن الحصول على تفسير كافٍ يقلل الاحتكاك الإداري ويزيد الثقة في النظام المؤسسي.

(3) التعامل بجدية مع ملاحظات الموظفين وتقديم رد مناسب

أظهر هذا البند أيضاً موافقة مرتفعة جداً (91.7%) مع تميز بأن فئة "أوافق" (50%) أعلى من "أوافق بشدة" (41.7%). هذا التوزيع يعكس أن الأغلبية ترى أن الملاحظات تُؤخذ بجدية وأن هناك رداً مناسباً، لكن قد تكون درجة "الرضا الكامل" عن جودة الرد ليست بنفس القوة لدى الجميع. بعبارة أخرى، الاستجابة موجودة والإحساس بالجدية حاضر، لكن بعض المشاركين ربما يرون أن الردود ليست دائماً بنفس الجودة أو العمق أو السرعة التي تبرر الموافقة الشديدة. وهذا التمييز مهم لأن التعامل مع الملاحظات لا يقاس فقط بوجود الرد، بل أيضاً بمدى فائدته، ووضوحه، وقدرته على معالجة الإشكال. ورغم ذلك، فإن غياب الرفض وانخفاض الحياد يوحي بأن التجربة العامة تميل إلى الإيجابية وأن ثقافة "الاستماع والرد" حاضرة بدرجة ملحوظة.

(4) سهولة التواصل مع الجهة المعنية عند الحاجة للاستفسار

يُعد هذا البند الأكثر تبايناً داخل المحور؛ إذ بلغت الموافقة الإجمالية 75% فقط، مع ارتفاع الحياد إلى 25%. هذه النتيجة لا تتعارض مع قوة بند "تلقي التوضيح الكافي"، لكنها تضيف زاوية مختلفة: قد يكون الموظف يحصل على توضيح كافٍ إذا تمكن من الوصول للجهة الصحيحة، لكن عملية الوصول نفسها ليست سهلة أو ليست متسقة للجميع. ارتفاع الحياد قد يشير إلى أن تجربة التواصل مع الجهة المعنية تختلف بحسب نوع الجهة (موارد بشرية، مالية، شؤون إدارية، دعم الأنظمة) أو بحسب القناة (بريد، هاتف، نظام). كما قد يرتبط الأمر بتواقيت العمل وتوفر المسؤولين أو ازدحام القنوات. هذا البند تحديداً مهم لأنه يمثل "المدخل" للتغذية الراجعة: إذا لم يكن الوصول للجهة المعنية ميسراً، فإن جودة التفاعل ستبقى جيدة عند البعض وأقل عند آخرين، حتى لو كان النظام في جوهره متجاوباً. لذلك يمكن اعتبار هذا البند مؤشراً على مجال يحتاج إلى تعزيز في مسألة "نقطة الاتصال" أو "تحديد الجهة المرجعية" أو "قنوات خدمة الموظف" لتقليل الحياد ورفع درجة الاتفاق.

(5) التواصل الإداري يتميز بالتفاعل وليس من طرف واحد فقط

جاء هذا البند بنتيجة قوية (موافقة إجمالية 91.7%) مع انخفاض الحياد وغياب الرفض، وهو ما يدعم استنتاجاً عاماً بأن الاتصال الإداري - كما يدركه المشاركون - ليس أحادي الاتجاه بالكامل. وهذه نتيجة محورية لأنها

ترتبط مباشرة بمفهوم "التواصل الداخلي الفعال" الذي لا يكفي بالإبلاغ أو التعميم، بل يدعم الحوار والاستيضاح والتغذية الراجعة. كما أن التشابه في نمط الاستجابة بين هذا البند وبند "التعامل بجدية مع الملاحظات" يعطي اتساقاً داخلياً: إذا كان الموظفون يشعرون بأن هناك تفاعلاً، فمن المتوقع أن يشعروا أيضاً بأن الملاحظات تُعامل معها بجدية.

مناقشة نتائج محور اتساق الرسائل وتكامل القنوات

يمثل محور اتساق الرسائل وتكامل القنوات أحد أكثر أبعاد جودة الاتصالات الإدارية حساسية في المؤسسات الكبيرة؛ لأنه يرتبط بتعدد الجهات المرسل، وتنوع القنوات (تعميم، بريد، أنظمة، بوابات)، وتداخل الصلاحيات بين الإدارات. وفي البيئات التنظيمية المعقدة قد لا تكون المشكلة في وضوح الرسالة أو دقتها بقدر ما تكون في اتساق الرسائل عبر القنوات أو في وصول رسائل متعارضة أو مكررة أو غير منسقة، مما يولد ارتباكاً لدى الموظف ويؤثر على سرعة إنجاز العمل وعلى الثقة في المرجع الرسمي. وبالنظر إلى نتائج هذا المحور، يظهر اتجاه عام نحو الموافقة على وجود قدر من الاتساق والتكامل، لكنه أقل "حسماً" من محاور الوضوح أو التوقيت أو الدقة، ويتضح ذلك من ارتفاع نسب الحياد وظهور رفض محدود في بعض البنود. وفيما يلي مناقشة تفصيلية:

1) اتساق الرسائل الإدارية بين القنوات المختلفة داخل المؤسسة

بلغت الموافقة الإجمالية في هذا البند نحو 66.7%، لكنها جاءت مصحوبة بنسبة حياد مرتفعة نسبياً (33.3%) ودون أي رفض. هذا النمط يعني أن غالبية المشاركين تميل إلى الإقرار بوجود اتساق بين القنوات، ولكن ثلث المشاركين تقريباً لم يحسم موقفه. ومن منظور الإدارة، ارتفاع الحياد هنا قد يحمل دلالتين محتملتين:

إما أن الاتساق موجود لكنه غير ملحوظ دائماً لأن الموظف لا يستقبل نفس الرسالة عبر أكثر من قناة في كل مرة، فيختار "محايد" لأنه لا يمتلك تجربة كافية للحكم.

أو أن الاتساق يتفاوت بين موضوع وآخر؛ فبعض الرسائل تكون متسقة بين البريد والنظام والتعميم، بينما رسائل أخرى قد لا تكون كذلك، مما يدفع الموظف إلى الحياد بدل الموافقة أو الرفض.

غياب الرفض يظل مؤشراً إيجابياً؛ لأنه يعني أن المشاركين لا يرون وجود "عدم اتساق" صارخ أو مستمر، لكن ارتفاع الحياد يكشف أن الاتساق قد لا يكون واضحاً كميزة مؤسسية مستقرة عند جميع الموظفين.

2) ندرة وصول معلومات متعارضة حول الموضوع نفسه

في هذا البند، بقيت الموافقة الإجمالية قرابة 66.6%، لكن ظهر عنصران جديان مقارنة بالبند السابق: وجود رفض شديد محدود (8.3%)، ووجود حياد (25%). ظهور "لا أوافق بشدة" هنا - حتى وإن كان محدوداً - يُعد إشارة مهمة؛ لأنه يعني أن هناك شريحة صغيرة ترى أن التعارض يحدث بصورة مزعجة أو واضحة، وهو ما قد يتسبب في تردد الموظف في التطبيق أو في اتخاذ قرار أو في تنفيذ إجراء قبل التأكد من المرجع. كما أن انخفاض "أوافق بشدة" إلى 8.3% مقابل ارتفاع "أوافق" إلى 58.3% قد يوحي بأن كثيراً من المشاركين يرون أن التعارض "غير شائع غالباً" لكنهم لا يصلون

إلى درجة الجزم الكامل بأنه نادر جدًا. بمعنى آخر: الاتجاه إيجابي لكنه ليس قاطعًا. وهذا ينسجم مع طبيعة المؤسسات التي تكثُر فيها الرسائل التشغيلية: قد لا يكون التعارض متكررًا، لكنه إذا حدث يترك أثرًا كبيرًا في الذاكرة، مما يفسر ظهور رفض شديد عند بعض المشاركين.

(3) تحديد الجهة المرجعية بوضوح عند وجود تداخل بين الإدارات

يُعد هذا البند من أقوى بنود المحور، حيث بلغت الموافقة الإجمالية 75% مع موافقة شديدة مرتفعة (58.3%). وهذه النتيجة مهمة لأنها تقيس أحد حلول مشكلات الاتساق والتعارض: عند وجود تداخل، هل توجد "جهة مرجعية" تحدد القرار النهائي؟ ارتفاع الموافقة الشديدة يشير إلى أن غالبية المشاركين يشعرون بأن هناك مرجعية واضحة في كثير من الحالات، وهذا يقلل أثر التداخل ويحد من الحيرة الإجرائية. ومع ذلك، ظهور رفض محدود (8.3% "لا أوافق") مع حياد (16.7%) يعني أن هذه الممارسة ليست مطبقة بنفس الدرجة لدى الجميع أو في جميع الإدارات؛ فبعض الحالات قد تبقى فيها المرجعية غير محددة أو تتعدد المرجعيات. عمليًا، هذا البند يعكس وجود آلية جيدة لتحديد المسؤولية، لكنه يكشف أيضًا أن هناك مجالًا لتحسين الاتساق في حالات معينة، خاصة تلك التي تتقاطع فيها مسؤوليات إدارات مختلفة.

(4) تنسيق الرسائل بين الإدارات لتقليل التكرار والازدواجية

بلغت الموافقة الإجمالية في هذا البند نحو 66.6%، مع حياد 25% ورفض محدود 8.3%. توازن "أوافق" و "أوافق بشدة" (33.3% لكل منهما) يشير إلى أن المشاركين يميلون للموافقة على وجود تنسيق، لكنهم منقسمون بين من يراه قويًا ومن يراه متوسطًا. وجود حياد مرتفع نسبيًا يعكس أن جزءًا من المشاركين ربما لا يتعرض للتكرار والازدواجية بشكل دائم، أو لا يميز إن كان التكرار ناتجًا عن ضعف التنسيق أو عن طبيعة توزيع الرسائل على أكثر من فئة. أما ظهور الرفض – وإن كان محدودًا – فيشير إلى أن بعض المشاركين يشعرون بوجود تكرار أو ازدواجية، وهو أمر شائع في المؤسسات الكبيرة عندما تُرسل رسائل متشابهة من أكثر من جهة أو تُعاد صياغة نفس التوجيه عبر قنوات متعددة دون دمجها في رسالة واحدة موحدة. ومن منظور جودة الخدمة الداخلية، التكرار لا يعني فقط "إزعاجًا"، بل قد يعني أيضًا زيادة عبء القراءة والمتابعة وارتفاع احتمالات الالتباس في حال اختلاف التفاصيل بين الرسائل.

(5) توحيد التعليمات والإجراءات بما يقلل الالتباس بين الأقسام

سجّل هذا البند موافقة إجمالية 75%، لكنه تميز بظهور نسبة رفض أعلى نسبيًا (16.7%) مع حياد منخفض (8.3%). هذه النتيجة من أكثر النتائج دلالة في المحور؛ لأنها توحي أن توحيد الإجراءات ليس متحققًا بنفس القوة لدى الجميع، وأن هناك شريحة معتبرة ترى عدم تحقق هذا التوحيد بالشكل المطلوب. انخفاض الحياد يعني أن معظم المشاركين لديهم موقف واضح: إما أن التوحيد قائم أو أنه غير كافٍ. وهذا يختلف عن البنود السابقة التي ارتفع فيها الحياد. ارتفاع الرفض في هذا البند قد يرتبط بتجارب فعلية لموظفين لاحظوا اختلاف تطبيق الإجراء بين قسم وآخر، أو اختلاف المتطلبات والوثائق المطلوبة، أو اختلاف المرجعيات التي تُطلب منهم اتباعها. في المؤسسات الكبيرة، هذه المشكلة تظهر عادةً عندما تكون هناك سياسات عامة لكن "الإجراءات التنفيذية" تختلف حسب القسم أو حسب الجهة، مما يولد إحساسًا بعدم التوحيد حتى وإن كانت السياسة واحدة. لذلك فإن هذا البند يسلط الضوء على جانب يتصل مباشرة بمفهوم الاتساق المؤسسي: الاتساق ليس فقط اتساق الرسائل، بل اتساق "الإجراء" نفسه عبر الأقسام.

مناقشة نتائج القسم الثالث: رضا الموظفين

(1) الرضا عن مستوى التواصل الإداري داخل المؤسسة

سجل هذا البند أحد أعلى مستويات الموافقة (نحو 91.6% إجمالي موافقة) مع غياب الرفض وحياد منخفض (8.3%). هذه النتيجة تضع "الصورة العامة للتواصل الإداري" في مستوى مرتفع من الرضا لدى الأغلبية. وعند ربطها بما سبق من نتائج جودة الاتصال، فإنها تتسق بشكل واضح مع قوة محوري وضوح الرسائل والتوقيت/سرعة الاستجابة التي سجلت موافقات مرتفعة في أغلب بنودها؛ فالرضا العام عن التواصل عادة يعكس خبرة تراكمية تشمل وضوح الرسائل، سرعة الرد، وتوفر المعلومات. كما أن انخفاض الحياد هنا يلمح إلى أن المشاركين لديهم خبرة كافية مع التواصل الإداري مكنتهم من اتخاذ موقف واضح وليس مجرد انطباع متردد. ومن منظور إداري، ارتفاع الرضا العام يعني أن "منظومة التواصل" - ككل - تُدرك على أنها تعمل بصورة مرضية، حتى وإن ظهرت بعض مناطق التحسين في محاور أخرى (مثل اتساق الرسائل وتوحيد الإجراءات).

(2) جودة الاتصالات الإدارية ومساعدتها على أداء العمل بكفاءة

بلغت الموافقة الإجمالية في هذا البند نحو 83.3%، لكنها جاءت مع حياد أعلى (16.7%) مقارنة ببند الرضا العام عن التواصل الإداري. هذا الفرق مهم في المناقشة: فالموظف قد يكون "راضياً" بشكل عام عن التواصل، لكنه قد يتردد في الجزم بأن جودة الاتصالات تساعد دائماً على أداء عمله بكفاءة. هنا يظهر ارتباط منطقي بنتائج محور "الوضوح" وخاصة البنود التي ارتفعت فيها نسبة الحياد مثل كفاية التفاصيل وتنظيم عرض المعلومات؛ إذ إن الأداء والكفاءة لا يتأثران فقط بوصول الرسالة، بل بتوفر عناصر تنفيذية تفصيلية تُسهّل التطبيق الفعلي. لذلك يمكن قراءة ارتفاع الحياد على أنه انعكاس لتفاوت درجة استفادة الموظفين من الاتصالات في "تحسين الكفاءة اليومية" بحسب طبيعة المهام أو نوع الرسائل أو اختلاف الإدارات. ومع ذلك، تبقى النتيجة إيجابية بوضوح، خصوصاً مع ارتفاع الموافقة الشديدة (58.3%)، بما يدل على أن شريحة كبيرة ترى أثراً مباشراً للاتصالات في جودة الأداء.

(3) وضوح الإجراءات الإدارية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

يُظهر هذا البند مستوى موافقة إجمالي (75%) وهو الأقل بين البنود الخمسة التي أرسلتها، مع أعلى نسبة حياد (25%). هذا النمط ينسجم مع ما ظهر سابقاً في محور وضوح الرسائل: حيث وُجدت موافقة قوية على "وضوح المطلوب دون غموض" لكن ارتفاع الحياد في "كفاية التفاصيل" و"تنظيم العرض". بمعنى آخر، قد يكون الإجراء واضحاً في مبدئه، لكن ليس بالضرورة واضحاً بما يكفي لدى الجميع ليترجم مباشرة إلى "تحسين الأداء". ارتفاع الحياد هنا يمكن تفسيره بأن بعض الموظفين لا يربطون بين وضوح الإجراء وتحسن الأداء بشكل مباشر، أو أن الأداء يتأثر بعوامل أخرى بجانب وضوح الإجراءات (مثل توفر الموارد، ضغط العمل، أو تعدد الاعتمادات). كما قد يعكس الحياد أن وضوح الإجراءات ليس متساوياً في جميع الإدارات أو في جميع أنواع المعاملات. وبالنظر إلى نتائج محور "اتساق الرسائل وتوحيد الإجراءات"، فإن وجود رفض محدود وحياد مرتفع هناك يدعم هذه القراءة؛ فإذا كانت الإجراءات غير موحدة تماماً بين الأقسام أو إذا كانت الرسائل ليست متسقة تماماً، فمن الطبيعي أن يتردد بعض المشاركين في الجزم بأن وضوح الإجراءات "يُحسن الأداء" بصورة مستقرة.

(4) الرضا عن سرعة إنجاز المعاملات والإجراءات الإدارية

بلغت الموافقة الإجمالية في هذا البند نحو 83.3% مع حياد 16.7%. هذه النتيجة ترتبط مباشرة بنتائج محور التوقيت وسرعة الاستجابة، وبشكل خاص بنتيجتين قويتين فيه: "زمن إنجاز المعاملات مناسب لطبيعة العمل" و"التعامل مع الأمور العاجلة بسرعة ووضوح" اللتين سجلتا موافقة مرتفعة جدًا. هذا الاتساق بين جودة الزمن/الاستجابة وبين الرضا عن سرعة الإنجاز يعزز منطق الدراسة ويشير إلى أن بعد "السرعة" يمثل عنصرًا مؤثرًا في تقييم الموظف للخدمات الإدارية. ومع ذلك، وجود حياد متوسط يعني أن بعض الموظفين قد لا يواجهون نفس المستوى من السرعة في جميع أنواع المعاملات، أو أنهم يعتمدون في تقييمهم على معاملات معينة دون غيرها. وفي المؤسسات الكبيرة، زمن الإنجاز قد يختلف بين معاملات الموارد البشرية، المالية، أو التشغيلية، مما يفسر وجود شريحة محايدة.

(5) الحصول على الدعم الإداري والمعلومات اللازمة عند الحاجة

سجل هذا البند موافقة مرتفعة جدًا (91.6%) مع حياد منخفض (8.3%) ودون رفض. هذه النتيجة تعد من أقوى مؤشرات الرضا لأنها تقيس "الدعم كخبرة مباشرة": هل يحصل الموظف على معلومات ودعم عندما يحتاج؟ ارتفاع الموافقة هنا يتسق مع نتائج محور التغذية الراجعة والتفاعل، خاصة بند "تلقي توضيح كافٍ عند طلب تفسير قرار أو إجراء" وبند "التعامل بجدية مع ملاحظات الموظفين" التي جاءت بمستويات موافقة عالية. كما يتسق مع نتائج محور "سهولة الوصول للقنوات" في بندي "معرفة القناة الصحيحة" و"توافر الإرشادات". بمعنى أن منظومة الدعم الإداري – من منظور المشاركين – لا تعتمد فقط على وضوح الرسائل، بل على وجود قناة واضحة وإرشاد وتفاعل واستجابة عند الحاجة. وهذا ما يفسر انخفاض الحياد في هذا البند مقارنة ببند "وضوح الإجراءات يحسن الأداء"، لأن الدعم والمعلومات حاجة مباشرة وحاضرة في الخبرة اليومية، بينما أثر وضوح الإجراءات على الأداء قد يكون أكثر تجريديًا وتدخلًا مع عوامل أخرى.

(6) التواصل الإداري الفعال وتقليل الأخطاء وتكرار العمل

سجل هذا البند موافقة إجمالية مرتفعة (83.3%) مع أعلى نسبة "أوافق بشدة" ضمن البنود المعروضة (58.3%)، وهو ما يعكس قناعة قوية لدى شريحة كبيرة بأن التواصل الإداري الجيد ينعكس على تقليل الأخطاء وتخفيف تكرار العمل. هذه النتيجة تتسق منطقيًا مع نتائج محاور جودة الاتصالات الإدارية التي أبرزت وضوح الرسائل، وسرعة الاستجابة، وتحديث السياسات، ووجود توضيح عند الاستفسار. فعندما تكون الرسائل واضحة ومحددة للمطلوب، وتصل في وقت مناسب، ويُنَاح التفاعل للحصول على توضيح، تقل احتمالات الوقوع في أخطاء ناتجة عن سوء فهم أو تضارب، كما تقل إعادة العمل نتيجة تطبيق إجراء غير صحيح أو استخدام نسخة قديمة من التعليمات.

وجود حياد بنسبة 16.7% يشير إلى أن جزءًا من المشاركين لم يتبن موقفًا حاسمًا بشأن هذا الأثر، وربما يعود ذلك إلى اختلاف طبيعة العمل: فبعض الوظائف تتأثر مباشرة بالأخطاء الإجرائية والتواصل الإداري، بينما قد يرى آخرون أن الأخطاء ترتبط بعوامل أخرى مثل ضغط العمل، أو الموارد، أو التدريب. ومع ذلك، يبقى الاتجاه العام قويًا ويعكس إدراكًا واضحًا لفائدة التواصل الإداري في تحسين الكفاءة التشغيلية.

(7) الرضا عن مستوى التنسيق بين الإدارات داخل المؤسسة

أظهرت النتائج موافقة إجمالية مرتفعة (83.4%) مع توازن واضح بين "أوافق" و "أوافق بشدة" (41.7% لكل منهما)، وحياد محدود (16.7%). هذا التوازن يدل على أن الرضا عن التنسيق موجود لدى الأغلبية، لكن درجة الرضا "الممتاز" ليست مطلقة لدى الجميع؛ فهناك من يراه جيدًا (أوافق) ومن يراه عاليًا (أوافق بشدة).

عند الربط بنتائج محور اتساق الرسائل وتكامل القنوات، نلاحظ أن ذلك المحور جاء أقل حسماً وظهرت فيه نسب حياد ورفض محدود في بعض البنود (خاصة توحيد الإجراءات وتقليل الازدواجية). هذا يعني أن الموظفين قد يكونون راضين بشكل عام عن التنسيق بين الإدارات في الممارسة اليومية، لكن في الوقت نفسه يدركون وجود مجالات يمكن تحسينها على مستوى توحيد التعليمات وتقليل التعارض والتكرار. بمعنى آخر: الرضا عن "التنسيق" لا ينفي وجود "تفاوت" في تكامل القنوات أو توحيد الإجراءات، وقد يكون الرضا هنا مرتبطاً بالتنسيق في القضايا الأساسية أو الروتينية أكثر من القضايا المعقدة أو المشتركة بين عدة إدارات.

(8) مساهمة التواصل الإداري في تحسين بيئة العمل

سجل هذا البند موافقة إجمالية (83.3%) مع حياد 16.7%، وهو نمط ينسجم مع النتائج العامة للقسم الثالث. دلالة هذا البند أنه يقيس أثر التواصل الإداري على مستوى "المناخ التنظيمي" وليس فقط على إنجاز المعاملة. عندما يرى الموظفون أن التواصل الإداري يحسن بيئة العمل، فهذا يرتبط غالباً بعناصر مثل: تقليل الغموض، رفع الشفافية، تسهيل التنسيق، وتحسين الإحساس بالدعم المؤسسي.

ومن زاوية الربط بالمحاور السابقة، يمكن فهم هذه النتيجة على أنها امتداد طبيعي لارتفاع النتائج في محاور مثل وضوح الرسائل، والتوقيت والاستجابة، والتغذية الراجعة. فكلما زادت وضوح الرسائل وسرعة الرد، وشعر الموظف بوجود تفاعل وتوضيح، انعكس ذلك على الارتياح داخل بيئة العمل. أما الحياد فيمكن أن يعكس أن بعض الموظفين يرون أن بيئة العمل تتأثر بعوامل أخرى قوية (القيادة، عبء العمل، الموارد)، وقد لا يرون أن التواصل وحده كافٍ لتحسين البيئة بصورة كاملة، حتى إن كان جيداً.

(9) الرضا العام عن العمل في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض

أظهر هذا البند موافقة إجمالية (83.4%) مع حياد محدود (16.7%) ودون رفض. هذه النتيجة مهمة لأنها تقيس الرضا العام بوصفه "تقييمًا شاملاً" يتجاوز الخدمات الإدارية وحدها. ارتفاع الرضا العام يشير إلى أن المشاركين - بصورة عامة - لديهم اتجاه إيجابي تجاه العمل في المؤسسة.

وعند الربط بمنطق الدراسة، فإن ارتفاع الرضا العام مع ارتفاع الرضا عن التواصل الإداري والدعم الإداري وسرعة الإجراءات يساهم في تشكيل هذا الانطباع الإيجابي. لكن ينبغي أيضاً الانتباه منهجياً إلى أن الرضا العام يتأثر بعوامل عديدة خارج نطاق الاتصالات الإدارية (مثل الأجور، بيئة العمل المادية، القيادة، فرص التطور)، لذا لا يمكن عزوه بالكامل للتواصل الإداري. إلا أن وجود نتائج إيجابية متعددة داخل بنود الرضا المرتبطة بالاتصال الإداري يُرجح أن جودة الخدمات الإدارية تمثل عنصراً داعماً لهذا الرضا العام، وهو ما سيتم حسمه لاحقاً عبر تحليل العلاقة/الأثر.

10) تأثير تحسين الاتصالات الإدارية على رفع الرضا الوظيفي

هذا البند جاء من أقوى البنود في القسم الثالث؛ إذ بلغت الموافقة الإجمالية (91.7%) مع حياد منخفض (8.3%) وارتفاع "أوافق بشدة" (50%). أهميته أنه يقيس قناعة المشاركين بأن تحسين الاتصالات الإدارية سيؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي، وهو ما يشبه "اعترافاً إدراكياً" بالعلاقة التي تفترضها الدراسة بين متغيريها.

هذه النتيجة تتسق بصورة مباشرة مع نتائج القسم الثاني؛ إذ رغم أن معظم أبعاد جودة الاتصالات جاءت إيجابية، إلا أن محور "اتساق الرسائل وتوحيد الإجراءات" ظهر فيه تباين ورفض محدود، كما ظهر حياد مرتفع نسبياً في "سهولة الوصول للتعاميم واللوائح" و"سهولة الوصول للجهة المعنية". لذلك، قناعة المشاركين بأن التحسين سيزيد الرضا قد تعكس إدراكهم بأن هناك مجالات تحسين محددة لو تم تطويرها (مثل توحيد الإجراءات، تقليل التضارب، تسهيل الوصول للوثائق والجهات المرجعية) فسيرتفع الرضا أكثر مما هو عليه. انخفاض الحياد هنا يشير إلى أن أغلب المشاركين لديهم رأي واضح بأن التطوير في الاتصال الإداري سيعود بنتائج إيجابية على الرضا.

أولاً: توصيات لتعزيز اتساق الرسائل وتكامل القنوات

1. اعتماد مرجع موحد للتعاميم واللوائح والإجراءات

توصي الدراسة بإنشاء مرجع إلكتروني موحد ومعتمد رسميًا داخل المؤسسة تُحفظ فيه جميع التعاميم واللوائح والإجراءات والنماذج بصيغتها المعتمدة والأحدث. ويكون هذا المرجع هو المصدر الرئيس الذي يُرجع إليه الموظفون عند الحاجة، بينما تُستخدم بقية القنوات (مثل البريد والرسائل الداخلية) للتنبيه والتعميم مع تضمين رابط أو إشارة مباشرة إلى الوثيقة داخل المرجع. ويسهم هذا الإجراء في معالجة التردد الذي ظهر لدى بعض المشاركين بشأن سهولة الوصول إلى التعاميم واللوائح، كما يقلل تضارب المعلومات الناتج عن تعدد النسخ.

2. وضع سياسة واضحة لاستخدام قنوات الاتصال الرسمية

توصي الدراسة بوضع تعليمات مؤسسية تحدد بوضوح: ما القناة المناسبة لكل نوع من الرسائل (تعميم، تحديث إجراء، توجيه عاجل، تنبيه عام، رد على استفسار)، ومن هي الجهة المخولة بإرسالها، وكيف يتم توثيقها وأرشفتها. ويؤدي ذلك إلى رفع الاتساق بين القنوات وتقليل التداخل والازدواجية، خاصة مع وجود نسبة محدودة من المشاركين أشارت إلى الارتباك بسبب تعدد القنوات.

3. توحيد نماذج الرسائل والتعاميم الإدارية

رغم ارتفاع تقييم وضوح الرسائل عمومًا، فإن وجود حياض ملحوظ في "كفاية التفاصيل" و"تنظيم عرض المعلومات" يستدعي اعتماد نموذج موحد لكتابة الرسائل والتعاميم، بحيث يتضمن عناصر ثابتة مثل: عنوان واضح، هدف الرسالة، المطلوب تنفيذه، الفئة المستهدفة، خطوات التنفيذ، المرفقات، الجهة المسؤولة أو المرجعية، تاريخ بدء التطبيق، وآلية الاستفسار. ويساعد هذا النموذج على تقليل التباين بين الإدارات ورفع جودة الرسائل على مستوى المؤسسة.

4. تقليل التكرار والازدواجية في الرسائل المشتركة بين الإدارات

توصي الدراسة بتحديد جهة مركزية تراجع الرسائل التي تتقاطع فيها مسؤوليات أكثر من إدارة قبل نشرها، لضمان عدم تكرار الرسالة بصيغ متعددة أو صدورها من أكثر من مصدر، ولتوحيد المحتوى وإزالة التعارضات. ويمكن تطبيق ذلك خصوصًا على الرسائل التي تمس إجراءات عامة مشتركة بين الإدارات.

ثانيًا: توصيات لتحسين سهولة الوصول للمعلومات ورفع كفاءة الاسترجاع

5. تحسين طريقة تصنيف الوثائق داخل المرجع الموحد

توصي الدراسة بتصنيف التعاميم واللوائح والإجراءات بطريقة تسهل الوصول إليها، مثل التصنيف بحسب: نوع الوثيقة (تعميم، لائحة، إجراء، نموذج)، وبحسب الإدارة المختصة، وبحسب الفئة المستهدفة، وبحسب تاريخ الإصدار وآخر تحديث. كما يُفضل وضع كلمات مفتاحية تسهل العثور على الوثيقة المطلوبة بسرعة.

6. إصدار دليل مختصر للموظف للوصول للمعلومة

نظرًا لأن توافر الإرشادات جاء بنتيجة مرتفعة، توصي الدراسة بتعزيز ذلك عبر دليل مختصر يوضح للموظف: أين يجد التعاميم واللوائح؟ كيف يصل للإجراءات؟ ما القناة الصحيحة لرفع الاستفسار أو الطلب؟ وكيف يتأكد من أن النسخة التي يستخدمها هي النسخة الأحدث؟ ويُفضل أن يُتاح الدليل للموظفين الجدد ضمن التهيئة الأولى، وأن يُحدَّث دوريًا.

7. إنشاء صفحة واضحة لأحدث التحديثات والتعاميم

توصي الدراسة بتوفير صفحة داخل البوابة الداخلية تعرض أحدث التعاميم والإجراءات المحدثة وتاريخ بدء سريانها، مع إظهار ما تم تحديثه وما هو الجديد، لتسهيل متابعة التغييرات وتقليل الاعتماد على تداول الملفات بين الأفراد.

ثالثًا: توصيات لتعزيز التوقيت وسرعة الاستجابة

8. تحديد مدد زمنية معيارية للاستجابة وإنجاز المعاملات

رغم أن نتائج السرعة والاستجابة كانت إيجابية، إلا أن وجود نسبة رفض محدودة في بند وصول المعلومات في الوقت المناسب يدعم الحاجة إلى تحديد مدد زمنية واضحة للاستجابة على الاستفسارات وإنجاز بعض المعاملات الإدارية، مع مراعاة اختلاف طبيعتها. تحديد هذه المدد يرفع وضوح التوقعات لدى الموظفين ويقلل شعور التأخر لدى بعض الفئات.

9. تمييز الرسائل بحسب درجة الأولوية

توصي الدراسة بوضع تصنيف واضح للرسائل حسب الأولوية (عادي، عاجل، عاجل جدًا) بحيث يتم التعامل مع الرسائل العاجلة ضمن مسار أسرع، مع الحفاظ على وضوح الرسالة وتحديد المطلوب بدقة. ويساعد ذلك في ترسيخ القوة التي ظهرت في بند التعامل مع الأمور العاجلة بسرعة ووضوح.

رابعًا: توصيات لتعزيز التغذية الراجعة والتفاعل

10. توحيد آلية رفع الملاحظات والشكاوى وتوضيحها لجميع الموظفين

على الرغم من وجود اتجاه إيجابي نحو وضوح آلية رفع الملاحظات والشكاوى، إلا أن نسبة الحياد تشير إلى أن الآلية قد لا تكون واضحة للجميع بنفس الدرجة. لذا توصي الدراسة بتوحيد المسار وإعلانه بوضوح داخل المؤسسة، مع شرح طريقة رفع الملاحظة ومسار معالجتها ومدة الرد المتوقعة.

11. تحديد جهة اتصال واضحة لكل خدمة إدارية

ارتفاع الحياد في بند سهولة التواصل مع الجهة المعنية يعكس أن الوصول ليس متسقاً لدى جميع الموظفين. لذلك توصي الدراسة بتحديد جهة اتصال واضحة لكل خدمة (مثل الموارد البشرية، الشؤون المالية، المراسلات، التدريب...) مع قنوات تواصل معلنة وطريقة واضحة لرفع الاستفسار، بما يقلل التردد ويرفع سرعة الوصول للمعلومة.

12. إغلاق حلقة التواصل مع الموظف بعد الرد أو المعالجة

توصي الدراسة بأن يتم إشعار الموظف عند الانتهاء من معالجة استفساره أو شكواه، وبيان ما تم اتخاذه وما تم تغييره إن وجد. هذا يعزز الثقة ويقوي الإحساس بالجدية في التعامل مع الملاحظات، ويؤدي إلى رفع الرضا عن التواصل الإداري.

خامساً: توصيات للقياس والتحسين المستمر

13. اعتماد مؤشرات لقياس جودة الاتصالات الإدارية بصورة دورية

توصي الدراسة بقياس مؤشرات مثل: زمن الاستجابة للاستفسارات، زمن إنجاز المعاملات، نسبة الرسائل التي تتضمن جهة مرجعية واضحة، مستوى تكرار الرسائل أو تعارضها، مدى استخدام المرجع الموحد للتعاميم والإجراءات، ومستوى رضا الموظفين عن الاتصالات الإدارية. القياس الدوري يساعد على رصد التحسن وتحديد الإدارات التي تحتاج تدخلات أكبر.

14. تنفيذ قياس دوري لرضا الموظفين عن الاتصالات الإدارية ومقارنته بين الإدارات

توصي الدراسة بتطبيق استبانة الرضا بصورة دورية (نصف سنوية أو سنوية) لمتابعة التغيرات على مستوى المؤسسة، وتحديد الاختلافات بين الإدارات. ويساعد ذلك على توجيه التحسينات بشكل أدق بدل الاعتماد على الانطباعات العامة.

15. تدريب الموظفين المعنيين بصياغة الرسائل والتعاميم على الكتابة الإدارية

توصي الدراسة بتنظيم برامج تدريب قصيرة تركز على: وضوح اللغة، ترتيب المحتوى، تحديد المطلوب، ذكر الجهة المرجعية، وكيفية عرض الخطوات والمرفقات. مثل هذا التدريب يعالج البنود التي ظهر فيها حياد أعلى مثل كفاية التفاصيل وتنظيم عرض المعلومات.

16. مراجعة الإجراءات المشتركة وتوحيدها قدر الإمكان

نظرًا لظهور تباين نسبي في بند توحيد التعليمات والإجراءات، توصي الدراسة بمراجعة الإجراءات التي تتكرر بين أكثر من إدارة والعمل على توحيدها أو على الأقل توحيد الحد الأدنى من المتطلبات، مع توضيح الاستثناءات وأسبابها بوضوح. ويؤدي ذلك إلى تقليل الالتباس ورفع الاتساق المؤسسي.

المراجع

-المراجع العربية-

- العنزي، فياض بن أحمد. (2023). تأثير تبادل المعلومات والاتصال بين الإدارة والموظفين على الرضا الوظيفي في ظل الأزمات: دراسة ميدانية في ظل جائحة كورونا COVID-19 كنموذج في المملكة العربية السعودية. Journal of Educational and Human Sciences، (20)، 73-86.
- الزغبيني، صالح محمد. (2023). أثر الرضا الوظيفي على مستوى الإنتاجية لدى ممرضي القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض: دراسة تطبيقية على مستشفى الإيمان العام بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(6)، 42-61.
- الزهراني، محمد صالح حسن الحسني. (2025). أثر التحول الرقمي في تحسين جودة خدمة الموظفين: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات السعودية بجدة. International Journal of Financial، Administrative and Economic Sciences، 4(9).
- السلوم، رافد بن عبدالله، & المعارك، هلاء بنت عثمان. (2024). أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة. المجلة العربية للنشر العلمي، (63).
- عثمان، نجوى أحمد نعمان، & الوزير، عبد الرحمن. (2024). جودة الخدمة الداخلية وأثرها في رضا العملاء من خلال تحقيق رضا العاملين: دراسة حالة المركز الوطني لمختبرات الصحة العامة المركزية. مجلة العلوم الصحية (JHS)، 3(1).
- الفيالحم، خلف لفيح، & العُمري، العنود علي توفيق. (2024). فاعليّة العلاقات العامة الرقمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الجمهور الداخلي في الجامعات الأردنية. دراسات: العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- هنان، عائشة. (2022). مهارات الاتصال القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات جامعة ابن خلدون تيارت (رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون تيارت).
- محي الدين، نورة، & أومدور، مفيدة. (2022). دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة (رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945-قالمة).
- رؤية السعودية 2030. (2021). برنامج تحول القطاع الصحي: خطة التنفيذ (Delivery Plan 2020-2021). https://www.vision2030.gov.sa/media/faghiqi4/hstp-delivery-plan_ar.pdf
- وزارة الصحة. (2024). الدليل الشامل للتحول (النسخة الثالثة). <https://www.moh.gov.sa/Ministry/MediaCenter/Ads/Documents/dalil.pdf>
- وزارة الصحة. (2024ب). الدليل الاسترشادي لفروع ومكاتب وزارة الصحة. <https://www.moh.gov.sa/Documents/2024-MOH-BRANCHES.pdf>

1. Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73.
2. Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395–419.
3. Gray, J., & Laidlaw, H. (2005). Improving the measurement of communication satisfaction. *Human Resource Abstracts*, 40(4), 3–3.
4. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
5. Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009.
6. Nguyen, T. T. M., Malik, A., & Budhwar, P. (2023). Internal communication, employee engagement and employee job satisfaction in a service-based organisation: The role of workplace friendship. *Journal of Business Research*, 156, 113432.
7. Gehrau, V., & Häussler, T. (2024). Internal communication quality and employees' organizational commitment and job satisfaction: The mediating role of need satisfaction and negative affect. *International Journal of Business Communication*.
8. Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation and employee outcomes. *Public Relations Review*, 40(3), 461–471.

الملاحق

-الاستبانة

استبانة: أثر جودة خدمات الاتصالات الإدارية على رضا الموظفين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض

تمهيد للمشاركة:

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض بحثية فقط. المشاركة طوعية، وستُعامل جميع الإجابات بسرية تامة، ولن تُطلب أي بيانات تعريفية مثل الاسم أو الرقم الوظيفي.

مدة الإجابة المتوقعة: (5-8) دقائق.

القسم الأول: الموافقة على المشاركة

1. أوافق على المشاركة في هذه الدراسة طوعاً: ☐ نعم ☐ لا

القسم الثاني: البيانات العامة

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 فأكثر

3. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى

4. سنوات الخبرة الإجمالية: ☐ أقل من 3 ☐ 3-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15

5. سنوات الخدمة في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض: ☐ أقل من سنة ☐ 1-3 ☐ 4-6

☐ 7-10 ☐ أكثر من 10

6. الفئة الوظيفية: ☐ إداري ☐ صحي/سريري ☐ فني/تقني ☐ دعم ومساندة ☐ أخرى

7. طبيعة الدوام: ☐ صباحي ☐ وريديات ☐ مختلط

8. الإدارة/القسم (اختياري): ☐

القسم الثالث: جودة خدمات الاتصالات الإدارية

(أ) وضوح الرسائل الإدارية

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
					التعاميم والتعليمات الإدارية التي تصلني واضحة وسهلة الفهم.
					الرسائل الإدارية تحدد المطلوب تنفيذه دون غموض.
					تتضمن الرسائل الإدارية تفاصيل كافية لفهم الإجراء المطلوب.
					يتم توضيح الجهة المعنية أو المسؤول عند إصدار التعليمات.
					تُعرض المعلومات الإدارية بطريقة منظمة تسهل تطبيقها.

(ب) التوقيت وسرعة الاستجابة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
					تصلني المعلومات الإدارية في الوقت المناسب لإنجاز العمل.
					يتم إشعار الموظفين بالتغييرات قبل وقت كافٍ.
					يتم الرد على استفساراتي الإدارية خلال مدة مناسبة.
					زمن إنجاز المعاملات المرتبطة بالمراسلات الإدارية مناسب لطبيعة العمل.
					عند وجود أمر عاجل، يتم التعامل معه بسرعة ووضوح.

(ج) دقة المعلومات وموثوقيتها

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
					المعلومات الإدارية التي تصلني دقيقة وخالية من الأخطاء.
					يمكن الاعتماد على الرسائل الإدارية في اتخاذ قرارات العمل.

					يتم تحديث التعليمات والسياسات فور حدوث أي تغيير عليها.
					عند وجود خطأ أو تعارض يتم تصحيحه أو توضيحه بسرعة.
					مصدر الرسالة الإدارية يكون رسميًا ومعروفًا داخل المؤسسة.

(د) سهولة الوصول لقنوات الاتصال

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
القنوات الرسمية للتواصل الإداري سهلة الاستخدام.					
يمكنني الوصول للتعاميم واللوائح والإجراءات بسهولة عند الحاجة.					
أعرف القناة الصحيحة لإرسال الطلبات أو الاستفسارات الإدارية.					
تتوفر إرشادات واضحة لاستخدام الأنظمة والقنوات الرسمية.					
تعدد القنوات لا يسبب لي ارتباكًا في معرفة القناة المناسبة.					

(هـ) التغذية الراجعة والتفاعل

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
توجد آلية واضحة لرفع الملاحظات أو الشكاوى المتعلقة بالإجراءات الإدارية.					
ألتقى توضيحًا كافيًا عندما أطلب تفسير قرار أو إجراء إداري.					
يتم التعامل مع ملاحظات الموظفين بجدية وتقديم رد مناسب.					
أستطيع التواصل مع الجهة المعنية بسهولة عند الحاجة للاستفسار.					
التواصل الإداري داخل المؤسسة يتميز بالتفاعل وليس من طرف واحد فقط.					

(و) اتساق الرسائل وتكامل القنوات

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
					الرسائل الإدارية متسقة بين القنوات المختلفة داخل المؤسسة.
					نادرًا ما تصلني معلومات متعارضة حول الموضوع نفسه.
					يتم تحديد الجهة المرجعية بوضوح عند وجود تداخل بين الإدارات.
					يتم تنسيق الرسائل بين الإدارات لتقليل التكرار والازدواجية.
					يتم توحيد التعليمات والإجراءات بما يقلل الالتباس بين الأقسام.

القسم الرابع: رضا الموظفين

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
					أنا راضٍ/راضية عن مستوى التواصل الإداري داخل المؤسسة.
					جودة الاتصالات الإدارية تساعدني على أداء عملي بكفاءة.
					وضوح الإجراءات الإدارية يزيد من رضائي عن بيئة العمل.
					أنا راضٍ/راضية عن سرعة إنجاز المعاملات الإدارية.
					أحصل على الدعم الإداري والمعلومات اللازمة عند الحاجة.
					أشعر أن التواصل الإداري يقلل الأخطاء وتكرار العمل.
					أشعر بالرضا عن التنسيق بين الإدارات فيما يخص الإجراءات.
					بشكل عام، أنا راضٍ/راضية عن عملي في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية بالرياض.
					جودة الاتصالات الإدارية تؤثر إيجابًا على رغبتني في الاستمرار بالعمل هنا.
					أرى أن تحسين الاتصالات الإدارية سيزيد من رضائي الوظيفي.

This study aimed to measure the impact of the quality of administrative communication services on employee satisfaction at King Abdulaziz Medical City in Riyadh by analyzing employees' perceptions of administrative communication quality as an "internal service" that shapes the employee experience and work-related attitudes. Administrative communication quality was examined across six main dimensions: clarity of administrative messages, timeliness and speed of response, accuracy and reliability of information, ease of access to communication channels, feedback and interaction, and message consistency and channel integration. Employee satisfaction was assessed through items reflecting satisfaction with administrative communication, procedural speed, administrative support, the role of communication in improving performance and the work environment, and overall satisfaction.

A descriptive-analytical approach was employed using a questionnaire as the primary data collection tool. The study was conducted on a sample of 150 employees at King Abdulaziz Medical City in Riyadh. Data were analyzed using descriptive statistics (frequencies and percentages) to identify response patterns and to infer overall levels of communication quality and satisfaction.

Sample characteristics indicated a predominance of male participants and higher representation of middle-aged employees (35–44 years), with a predominance of bachelor's degree holders, a higher proportion of highly experienced staff, greater representation of administrative roles, and mainly morning shifts. Findings showed high levels of message clarity—especially in specifying required actions without ambiguity—while relative neutrality appeared regarding the sufficiency of details and the organization of information. Timeliness and responsiveness were rated highly, particularly for transaction completion time and handling urgent matters, with limited disagreement on receiving information at the right time. Accuracy and reliability were evaluated positively, with very high agreement on timely policy updates and noticeable neutrality regarding the formality of message sources. Ease of access was high for knowing the correct channel and having guidance, with higher neutrality regarding access to circulars and regulations. Feedback and interaction were rated highly, although neutrality was higher for ease of reaching the relevant unit. Message consistency was generally positive with limited variation.

Regarding employee satisfaction, results indicated high satisfaction with administrative communication, administrative support, and procedural speed, and participants believed that improving administrative communication would enhance job satisfaction. The study concluded with practical recommendations, including establishing a unified reference for circulars, regulations, and procedures; setting a clear policy for using communication channels; and standardizing administrative message templates.

Keywords: administrative communication quality, administrative services, internal communication, employee satisfaction, King Abdulaziz Medical City, Riyadh.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Title in English

**The Impact of the Quality of Administrative
Communication Services on Employee Satisfaction at
King Abdulaziz Medical City in Riyadh**

Prepared by:

Ahmed Rafea Faris Al-Enazi

Academic ID: 252001563

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed

Dr. Fayez Jarad

Year:2026