

نموذج المشروع النهائي 2

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

التخصص: إدارة المشاريع

دور جودة الاتصال التنظيمي في تحسين القرارات الاستراتيجية
دراسة ميدانية على مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع

أسم الطالب

عبد الرحيم عوض صالح باحميد

251003281

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

2026 - 1447



إهداء

إلى من كانت الدعوات الصادقة ترافقني في كل خطوة، إلى من غرست في قلبي حب العلم، وزرعت في نفسي الأمل رغم الصعاب، إلى أُمي الغالية، منبع الحنان والعطاء، أهدي ثمرة جهدي وتعب أيامي.

وإلى أبي العزيز، السند والداعم الأول، من علّمني أن الطموح لا حدود له، لك أقدم هذا العمل تقديرًا وامتنانًا لجهودك ودعمك الدائم.

إلى أساتذتي الكرام، الذين كانوا نعم الموجهين، وإلى صديقاتي وزميلاتي، من شاركني طريق البحث والسعي

شكرًا لكل لحظة دعم وتشجيع كانت سببًا في الوصول إلى هذه اللحظة.

أهدي هذا العمل لكل من آمن بي، وساهم في أن يصبح هذا الحلم واقعًا مشرقًا.

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / عبد الرحيم نادر

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجية من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور جودة الاتصال التنظيمي بأبعادها الخمسة (وضوح الرسالة، فاعلية قنوات الاتصال، التغذية الراجعة، الاتصال الرقمي، مهارات المرسل والمستقبل) في تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (350) موظفاً من العاملين في الإدارات العليا والوسطى ومشرفي المشاريع، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الاتصال التنظيمي في مشاريع الهيئة جاء مرتفعاً بمتوسط عام (3.78)، وتصدّر بُعد الاتصال الرقمي أبعاده فيما جاءت التغذية الراجعة في المرتبة الأخيرة. كما بلغ مستوى تحسين القرارات الاستراتيجية درجة مرتفعة بمتوسط (3.79). وأثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الاتصال التنظيمي بأبعاده مجتمعةً ومنفردة على تحسين القرارات الاستراتيجية، إذ فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (78.1%) من التباين في المتغير التابع، وكان بُعد التغذية الراجعة الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتبني منظومة مؤسسية للتغذية الراجعة، وردم الفجوة بين الأدوات الرقمية والمهارات البشرية، وتوسيع دائرة المشاركة في صياغة القرارات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: جودة الاتصال التنظيمي، القرارات الاستراتيجية، التغذية الراجعة، الاتصال الرقمي، الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
المستخلص	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
1.1 المقدمة	1
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
2.1 مشكلة الدراسة	3
فجوات على المستوى النظري	3
فجوات على المستوى التطبيقي	4
3.1 أهمية الدراسة	4
على المستوى النظري	4
على المستوى التطبيقي	5
4.1 أسئلة الدراسة	6
5.1 أهداف الدراسة	7
6.1 فرضيات الدراسة	8
7.1 نموذج الدراسة	8
8.1 منهجية الدراسة	9
9.1 الدراسة الميدانية	12
10.1 مخطط المشروع المقترح	12
1.2 المقدمة	14
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	14
2.2 المتغير المستقل: جودة الاتصال التنظيمي	15
1.2.2 تمهيد ومفهوم جودة الاتصال التنظيمي	15

16	2.2.2 أهمية جودة الاتصال التنظيمي
17	3.2.2 أهداف جودة الاتصال التنظيمي
19	4.2.2 أبعاد جودة الاتصال التنظيمي
20	5.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل
23	3.2 المتغير التابع: تحسين القرارات الاستراتيجية
23	1.3.2 تمهيد ومفهوم تحسين القرارات الاستراتيجية
24	2.3.2 أهمية تحسين القرارات الاستراتيجية
25	3.3.2 أهداف تحسين القرارات الاستراتيجية
26	4.3.2 أبعاد تحسين القرارات الاستراتيجية
27	5.3.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع
29	4.2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
32	5.2 الخاتمة
34	1.3 المقدمة
34	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
35	2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
36	3.3 تصميم البحث (البوصلة البحثية)
37	4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
38	5.3 طريقة جمع البيانات
39	6.3 أنواع البيانات
40	7.3 إجراءات التحليل الإحصائي
41	8.3 الخاتمة
42	1.4 المقدمة
42	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
43	2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
45	3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة
46	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
54	5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
61	6.4 الخاتمة

62	ABSTRACT
63	قائمة المراجع
66	ملحق (1): الاستبانة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
42	جدول (1): التوزيع التكراري لأفراد عيّنة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية	.1
44	جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية	.2
45	جدول (3): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	.3
46	جدول (4): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد وضوح الرسالة	.4
47	جدول (5): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد فاعلية قنوات الاتصال	.5
48	جدول (6): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد التغذية الراجعة	.6
49	جدول (7): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الاتصال الرقمي	.7
50	جدول (8): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد مهارات المرسل والمستقبل	.8
51	جدول (9): الترتيب العام لأبعاد جودة الاتصال التنظيمي	.9
51	جدول (10): الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير التابع (تحسين القرارات الاستراتيجية)	.10
54	جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة الاتصال التنظيمي على تحسين القرارات الاستراتيجية	.11

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر وضوح الرسالة على تحسين القرارات الاستراتيجية	.12
57	جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر فاعلية قنوات الاتصال على تحسين القرارات الاستراتيجية	.13
57	جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التغذية الراجعة على تحسين القرارات الاستراتيجية	.14
58	جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاتصال الرقمي على تحسين القرارات الاستراتيجية	.15
59	جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مهارات المرسل والمستقبل على تحسين القرارات الاستراتيجية	.16

الفصل الأول: الإطار العام للتوأسة

1.1 المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات متسارعة في بيئات الأعمال نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، مما جعل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية واحدة من أكثر العمليات الإدارية تعقيداً وأهمية في ضمان بقاء المنظمات وتميزها. ولم تعد القرارات الاستراتيجية مجرد اختيارات روتينية يتخذها المديرون، بل أصبحت ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى ومواكبة التغيرات المتلاحقة في السوق، إذ يتوقف نجاح المنظمة أو فشلها بدرجة كبيرة على جودة هذه القرارات ومدى ملاءمتها للظروف المحيطة (الفياض، 2025).

ويُعد الاتصال التنظيمي أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، حيث يمثل العصب الذي ينقل المعلومات والبيانات بين المستويات الإدارية المختلفة، ويسهم في خلق بيئة عمل تتسم بالشفافية والوضوح والتفاهم المتبادل بين الأفراد والإدارات. فالإتصال التنظيمي ليس مجرد عملية نقل للرسائل، بل هو منظومة متكاملة تشمل المرسل والمستقبل والوسيلة والتغذية الراجعة، وتؤثر بصورة مباشرة في جودة العمليات الإدارية وكفاءتها (ولهي، 2023).

وقد تطور مفهوم الإتصال التنظيمي ليتجاوز أساليبه التقليدية نحو أنماط أكثر إبداعاً وتفاعلاً، تواكب التحولات الرقمية والمتطلبات المعاصرة للمنظمات، إذ أصبح الإتصال الفعال أداة استراتيجية لتعزيز الانتماء التنظيمي وتحفيز العاملين ودعم اتخاذ القرارات الرشيدة. كما يُسهم الإتصال التنظيمي الجيد في بناء الثقة بين القيادات والمرؤوسين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي (قننيس ومرنيز، 2023).

وتكتسب جودة الإتصال التنظيمي أهمية مضاعفة عند الحديث عن القرارات الاستراتيجية، حيث تتطلب هذه القرارات معلومات دقيقة وحديثة وشاملة، تنتقل بانسيابية بين مختلف المستويات التنظيمية لضمان اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على معطيات واقعية. فكلما ارتفعت جودة الإتصال التنظيمي من حيث الوضوح والدقة والسرعة وملاءمة التوقيت، انعكس ذلك

على جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة (Bonnyventure et al., 2022).

وفي السياق السعودي، تُعد مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع من أبرز المشاريع التنموية العملاقة التي تتطلب منظومة اتصال تنظيمي عالية الجودة لإدارة العمليات المعقدة وتنسيق الجهود بين مختلف الأطراف المعنية، خاصة في ظل تنفيذ مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتواجه هذه المشاريع تحديات استراتيجية متعددة تستوجب اتخاذ قرارات حاسمة في الوقت المناسب، مما يجعل دراسة العلاقة بين جودة الاتصال التنظيمي وتحسين القرارات الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي (عباس، 2026).

2.1 مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الكبير الذي شهدته أساليب الإدارة الحديثة، إلا أن كثيراً من المنظمات لا تزال تعاني من ضعف في جودة الاتصال التنظيمي، ينعكس سلباً على قدرتها في اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة. ويلاحظ في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع وجود تحديات تتعلق بانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية، وتأخر وصول البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات، مما قد يؤثر في جودة القرارات الاستراتيجية وكفاءتها. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين جودة الاتصال التنظيمي وتحسين القرارات الاستراتيجية في هذا القطاع الحيوي.

فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية في ندرة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة المباشرة بين جودة الاتصال التنظيمي بأبعادها المتكاملة وتحسين القرارات الاستراتيجية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على الاتصال التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي (قنيش ومرنيز، 2023)، أو نجاح المؤسسة التربوية (عوفي وح مداوي، 2021)، أو الذكاء الاجتماعي (برابحة، 2022)، دون التطرق الكافي إلى أثره في جودة القرارات الاستراتيجية. كما أن الدراسات التي تناولت تحسين القرارات الاستراتيجية ربطتها بمتغيرات مثل القيادة الريادية

(عباس، 2026)، والذكاء الاستراتيجي (الفياض، 2025)، والرشاقة التنظيمية (البواب وأبو جمعة، 2024)، واللوحه القيادية (العكش وآخرون، 2022)، في حين بقي أثر جودة الاتصال التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً في تحسين هذه القرارات بحاجة إلى مزيد من البحث والتأصيل النظري. وقد أشار (Bahand, 2025) إلى أن الإطار النظري لدور الاتصال التنظيمي في تعزيز الكفاءة المؤسسية لا يزال يفقر إلى نماذج تفسيرية شاملة تربطه بمخرجات اتخاذ القرار الاستراتيجي.

فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فإن الدراسات الميدانية التي تناولت جودة الاتصال التنظيمي وتحسين القرارات الاستراتيجية طُبِّقَت في بيئات متباينة كالتعليم العالي (عباس، 2026؛ الفياض، 2025)، والبنوك التجارية الأردنية (البواب وأبو جمعة، 2024)، والجامعات الفلسطينية (العكش وآخرون، 2022)، وقطاع المراقبة المالية (قنيش ومرنيز، 2023)، دون أن تتناول قطاع المشاريع التنموية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع التي تتميز بطبيعة خاصة من حيث الحجم والتعقيد وتعدد الأطراف المعنية. كما أن الدراسات الأجنبية كدراسة (Bukar et al., 2025) و (Zorlu & Korkmaz, 2021) ركزت على بيئات أعمال مختلفة من حيث الثقافة التنظيمية والسياق الاقتصادي، مما يجعل نتائجها غير قابلة للتعميم المباشر على البيئة السعودية، ويستدعي إجراء دراسة ميدانية تستكشف هذه العلاقة في سياق مشاريع الهيئة الملكية.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي: ما دور جودة الاتصال التنظيمي في تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع؟

3.1 أهمية الدراسة

على المستوى النظري

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل يربط بين جودة الاتصال التنظيمي وتحسين القرارات الاستراتيجية، وهو ما تفتقر إليه كثير من الدراسات السابقة التي تناولت كل متغير على حدة.
- تستجيب الدراسة لتوصيات الباحثين السابقين الذين أشاروا إلى ضرورة دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي ومخرجات اتخاذ القرار في السياقات العربية، حيث تمثل امتداداً علمياً لدراسات مثل دراسة (Bonnyventure et al., 2022) ودراسة (Bahand, 2025).
- تقدم الدراسة إضافة معرفية حول أبعاد جودة الاتصال التنظيمي بوصفها متغيراً مستقلاً مؤثراً في جودة القرارات الاستراتيجية، مما يفتح المجال أمام دراسات لاحقة لاستكشاف متغيرات وسيطة ومعدلة في هذه العلاقة.
- تُسهم الدراسة في تطوير المفاهيم النظرية المرتبطة بالاتصال التنظيمي الإبداعي وتطبيقاته في بيئات المشاريع التنموية الكبرى، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات العربية.

على المستوى التطبيقي

- تقدم الدراسة لمتخذي القرار في الهيئة الملكية للجبيل وينبع رؤية عملية حول واقع جودة الاتصال التنظيمي في مشاريعها، ومدى انعكاس ذلك على القرارات الاستراتيجية المتخذة.
- تساعد نتائج الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف في منظومة الاتصال التنظيمي الحالية، مما يمكّن القيادات من تصميم برامج تطويرية مستهدفة لتحسين كفاءة الاتصال.
- تُقدّم الدراسة توصيات تطبيقية تسهم في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المرتبطة بالتنمية الصناعية.
- تُفيد الدراسة المسؤولين في قطاع المشاريع التنموية الكبرى عموماً من خلال تقديم نموذج عملي يمكن الاستفادة منه في تحسين منظومة الاتصال وربطها بعمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- تمثل الدراسة مرجعاً عملياً للباحثين والممارسين المهتمين بتطوير الأداء المؤسسي في القطاعات الحكومية وشبه الحكومية في المملكة العربية السعودية.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما دور جودة الاتصال التنظيمي بأبعاده (وضوح الرسالة، فاعلية قنوات الاتصال، التغذية الراجعة، الاتصال الرقمي، مهارات المرسل والمستقبل) في تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى توافر جودة الاتصال التنظيمي بأبعاده المختلفة في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع؟
3. ما دور وضوح الرسالة في تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع؟
4. ما دور فاعلية قنوات الاتصال في تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع؟
5. ما دور التغذية الراجعة في تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع؟
6. ما دور الاتصال الرقمي في تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع؟
7. ما دور مهارات المرسل والمستقبل في تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول دور جودة الاتصال التنظيمي في تحسين القرارات الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

5.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر جودة الاتصال التنظيمي بأبعاده (وضوح الرسالة، فاعلية قنوات الاتصال، التغذية الراجعة، الاتصال الرقمي، مهارات المرسل والمستقبل) على المتغير التابع المتمثل في تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى تطبيق جودة الاتصال التنظيمي بأبعاده المختلفة في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع.
2. قياس مستوى جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع.
3. الكشف عن أثر وضوح الرسالة في تحسين القرارات الاستراتيجية بمشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع.
4. تحديد أثر فاعلية قنوات الاتصال في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية بمشاريع الهيئة الملكية.
5. بيان أثر التغذية الراجعة في رفع كفاءة القرارات الاستراتيجية في المشاريع محل الدراسة.
6. استكشاف أثر الاتصال الرقمي والتحول التقني في تحسين القرارات الاستراتيجية بالهيئة الملكية.
7. تقييم أثر مهارات المرسل والمستقبل في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية.
8. الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
9. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تسهم في تعزيز جودة الاتصال التنظيمي بما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية في الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

6.1 فرضيات الدراسة

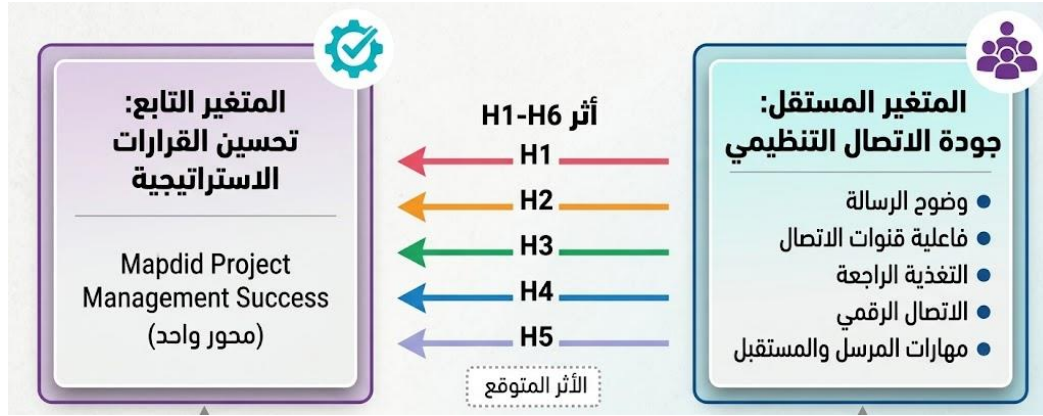
- الفرضية الرئيسية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الاتصال التنظيمي بأبعاده مجتمعة على تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: (H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الرسالة على تحسين القرارات الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الثانية: (H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية قنوات الاتصال على تحسين القرارات الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: (H03) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتغذية الراجعة على تحسين القرارات الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: (H04) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الرقمي على تحسين القرارات الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: (H05) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمهارات المرسل والمستقبل على تحسين القرارات الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية السادسة: (H06) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول دور جودة الاتصال التنظيمي في تحسين القرارات الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

7.1 نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (جودة الاتصال التنظيمي) بأبعاده الخمسة والمتغير التابع (تحسين القرارات الاستراتيجية)، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات ضابطة.



8.1 منهجية الدراسة

منهجية الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، حيث سيقوم الباحث بوصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بجودة الاتصال التنظيمي والقرارات الاستراتيجية، ثم تحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وسيقوم الباحث بتوظيف هذا المنهج من خلال شقين متكاملين: الشق النظري الذي سيتم فيه استعراض الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والشق الميداني الذي سيتم فيه توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة من العاملين في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع، ومن ثم تحليل البيانات المُجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة:

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى والمشرفين على المشاريع في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، والذين يُقدر عددهم بحوالي (2500) موظف موزعين على مختلف المشاريع في مدينتي الجبيل الصناعية وينبع الصناعية.

وسوف يقوم الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بحجم (334) مفردة، وقد تم تحديد هذا الحجم وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وسيتم توزيع (400) استبانة تحسباً لحالات عدم الاستجابة أو الاستبانات غير الصالحة للتحليل، بحيث يتوقع الباحث استرداد ما لا يقل عن (350) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة متوقعة تزيد عن (87.5%).

مصادر جمع البيانات:

سوف يعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات: المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والأبحاث المحكمة والتقارير الرسمية الصادرة عن الهيئة الملكية للجبيل وينبع، إضافةً إلى قواعد البيانات الإلكترونية. والمصادر الأولية التي سيتم الحصول عليها من خلال أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة والموزعة على عينة الدراسة الميدانية.

أدوات الدراسة:

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وسيتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، بعد التحقق من صدقها وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين واختبار معامل الثبات باستخدام (Cronbach's Alpha).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سوف يستخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، وذلك بتطبيق الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات، إضافةً إلى اختبار (T-Test).

وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث دور جودة الاتصال التنظيمي بأبعاده الخمسة في تحسين القرارات الاستراتيجية.
- الحدود المكانية: مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: العاملون في الإدارات العليا والوسطى والإشرافية بمشاريع الهيئة الملكية.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام 2026م.

أداة الدراسة (توزيع الفقرات):

عدد الفقرات	المتغير / البُعد
المتغير المستقل: جودة الاتصال التنظيمي	
4 فقرات	البُعد الأول: وضوح الرسالة
4 فقرات	البُعد الثاني: فاعلية قنوات الاتصال
4 فقرات	البُعد الثالث: التغذية الراجعة
4 فقرات	البُعد الرابع: الاتصال الرقمي
4 فقرات	البُعد الخامس: مهارات المرسل والمستقبل
10 فقرات	المتغير التابع: تحسين القرارات الاستراتيجية (أحادي المحور)
30 فقرة	الإجمالي

9.1 الدراسة الميدانية

سوف يقوم الباحث بتنفيذ الدراسة الميدانية وفق الخطوات التالية:

- أولاً: إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرضها على لجنة من المحكمين الأكاديميين والخبراء في مجالي الإدارة والاتصال التنظيمي لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات ووضوحها وارتباطها بأبعاد الدراسة.
- ثانياً: إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة عشوائية مكونة من (30) مفردة من مجتمع الدراسة، وذلك للتحقق من صدق وثبات الأداة قبل تطبيقها على العينة الفعلية.
- ثالثاً: الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الهيئة الملكية للجبيل وينبع لتوزيع الاستبانات على العاملين.
- رابعاً: توزيع الاستبانات إلكترونياً وورقياً على أفراد عينة الدراسة، مع تقديم توضيح مبسط لأهداف الدراسة وضمان سرية المعلومات.
- خامساً: جمع الاستبانات ومراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، واستبعاد غير المكتملة منها.
- سادساً: إدخال البيانات إلى برنامج (SPSS) وتحليلها وفق الأساليب الإحصائية المحددة.
- سابعاً: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم صياغة التوصيات والمقترحات.

10.1 مخطط المشروع المقترح

سيتضمن المشروع البحثي المقترح الفصول والمحاور التالية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة يشمل المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أسئلة الدراسة، أهدافها، فرضياتها، نموذج الدراسة، منهجيتها، حدودها، ومصطلحاتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: جودة الاتصال التنظيمي (المفهوم - الأهمية - الأبعاد - المعوقات).

- المبحث الثاني: القرارات الاستراتيجية (المفهوم - الخصائص - مراحل اتخاذها - العوامل المؤثرة فيها).

- المبحث الثالث: العلاقة بين جودة الاتصال التنظيمي والقرارات الاستراتيجية.

- المبحث الرابع: نبذة عن الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

- المبحث الخامس: الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعقيب عليها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية يشمل منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها، أدواتها، صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها تحليل البيانات الديموغرافية، الإجابة على أسئلة الدراسة، اختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات ملخص أهم النتائج، التوصيات العملية، والدراسات المستقبلية المقترحة.

الفصل الثاني: الواسات السابقة

1.2 المقدمة

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها البحث العلمي الرصين، إذ يُمثّل حلقة الوصل بين ما توصّل إليه الباحثون السابقون من نتائج ومعارف، وبين ما يسعى الباحث الحالي إلى استكشافه وإثرائه. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا الفصل ليقدّم عرضاً منهجياً وتحليلياً معمّقاً للأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية، والتي تتمحور حول أثر جودة الاتصال التنظيمي بأبعاده المتعددة على تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يُشكّل الأرضية المعرفية التي تنطلق منها الدراسة، حيث يُسهم في بلورة المفاهيم، وتحديد الأبعاد، وصياغة الفرضيات، وبناء أداة الدراسة، فضلاً عن مقارنة النتائج التي سيتم التوصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة. وقد حرص الباحث على تنظيم هذا الفصل وفق تسلسل منطقي يبدأ بعرض المتغير المستقل (جودة الاتصال التنظيمي) من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، ثم استعراض الدراسات السابقة المرتبطة به عربياً وأجنبياً، ويعقب ذلك تناول المتغير التابع (تحسين القرارات الاستراتيجية) بالمنهجية ذاتها، ثم مناقشة العلاقة التبادلية بين المتغيرين، وأخيراً تقديم خاتمة تُلخّص أبرز ما تناوله الفصل.

2.2 المتغير المستقل: جودة الاتصال التنظيمي

1.2.2 تمهيد ومفهوم جودة الاتصال التنظيمي

يُعدّ الاتصال التنظيمي أحد أهم الوظائف الإدارية الحيوية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة، إذ يُمثّل الشريان الرئيسي الذي تتدفق من خلاله المعلومات والقرارات والتوجيهات بين مختلف المستويات التنظيمية. وفي ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، لم يعد يكفي مجرد وجود اتصال داخل المنظمة، بل باتت جودة هذا الاتصال هي المعيار الحقيقي الذي يُقاس به مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنافسية.

ويُشير ولهي (2023) إلى أن الاتصال التنظيمي قد تطوّر من مفهومه التقليدي القائم على مجرد نقل المعلومات، إلى مفهوم أوسع وأشمل يُعرف بـ"الاتصال الإبداعي"، والذي يُركّز على بناء العلاقات، وتوليد الأفكار، وتحفيز الابتكار داخل بيئة العمل. كما يُعرّف قنيش ومرنيز (2023) الاتصال التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين أفراد المنظمة بأسلوب يُحقّق التفاهم المتبادل، ويُساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء. ومن جانبها، تُعرّف بن دالي (2025) جودة الاتصال التنظيمي بأنها المستوى الذي تصل إليه العملية الاتصالية من حيث الوضوح والدقة والسرعة والفاعلية في نقل الرسائل، بما يُحقّق الأهداف المرجوة منها ويُعزّز جودة العمل المؤسسي.

ويرى Bahand (2025) أن الاتصال التنظيمي يُمثّل العملية المستمرة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والمعاني بين أعضاء المنظمة، بهدف تنسيق الجهود، وتوحيد التوجهات، وتحقيق الكفاءة التنظيمية. في حين يُشير Zorlu and Korkmaz (2021) إلى أن الاتصال التنظيمي الفعّال يُعدّ استراتيجية اتصالية متكاملة تُمكن القيادة من التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

ومن خلال ما سبق، يُمكن القول إن جودة الاتصال التنظيمي تعني توافر مجموعة من الخصائص في العملية الاتصالية داخل المنظمة، تشمل وضوح الرسالة، وفاعلية القنوات المستخدمة، ووجود تغذية راجعة فورية وبناءة، وتوظيف التقنيات الرقمية الحديثة، فضلاً عن امتلاك المرسل والمستقبل لمهارات اتصالية عالية تُمكنهما من إيصال المعنى واستقباله بدقة.

2.2.2 أهمية جودة الاتصال التنظيمي

تتبع أهمية جودة الاتصال التنظيمي من كونها الأداة التي تربط بين مختلف مكونات المنظمة وعناصرها، وتُشكّل العامل الحاسم في نجاح أو فشل أي جهد إداري. فالمنظمات التي تمتلك أنظمة اتصال عالية الجودة تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، واستثمار الفرص، ومواجهة التحديات، بينما تُعاني المنظمات ذات الاتصال الضعيف من تشوّه المعلومات، وتضارب القرارات، وتراجع الأداء.

ويُشير هابة (2017) إلى أن أهمية الاتصال التنظيمي تتجلى في عدة محاور جوهرية، أبرزها: أولاً، أنه يُمثّل الأداة الرئيسية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث لا يُمكن تحقيق الجودة دون وجود قنوات اتصال فعّالة تربط بين مختلف الأقسام والمستويات؛ ثانياً، أنه يُساهم في نشر ثقافة الجودة داخل المنظمة وتعزيز الالتزام بمعاييرها؛ ثالثاً، أنه يُتيح للإدارة العليا متابعة مدى تطبيق سياسات الجودة على أرض الواقع من خلال التغذية الراجعة المستمرة.

ويرى عبيون (2025) أن أهمية الاتصال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي تتمثّل في: أولاً، تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال بناء علاقات مهنية سليمة بين الإدارة والموظفين؛ ثانياً، رفع مستوى الرضا الوظيفي عبر إتاحة المجال للموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم؛ ثالثاً، تعزيز الانتماء المؤسسي والولاء التنظيمي؛ رابعاً، تسهيل عملية التغيير التنظيمي وتقليل مقاومته.

كما يُشير برباحة (2022) إلى أن الاتصال التنظيمي يكتسب أهميته من ارتباطه الوثيق بالذكاء الاجتماعي داخل المنظمة، إذ يُساهم في: تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين، وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، وحل النزاعات والصراعات التنظيمية بأسلوب حضاري، وبناء بيئة عمل إيجابية تُحفّز على الإبداع والابتكار.

ويرى Bukar, Usman and Ngubdo (2025) أن استراتيجيات الاتصال الفعّالة تُمثّل ركيزة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي، حيث تُساهم في تعزيز التنسيق بين الوحدات المختلفة، وتحسين جودة اتخاذ القرارات، ورفع مستوى الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. في حين يُبرز Bahand (2025) أهمية الاتصال التنظيمي في تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال تسريع تدفق المعلومات، وتقليل الأخطاء الناجمة عن سوء الفهم، وتحسين جودة القرارات الإدارية.

3.2.2 أهداف جودة الاتصال التنظيمي

تسعى المنظمات من خلال تبني أنظمة اتصال تنظيمي عالية الجودة إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تخدم توجّهاتها العامة وتُعزّز موقعها التنافسي. وقد

تباينت آراء الباحثين حول تحديد هذه الأهداف، إلا أنها تلتقي جميعاً حول الغاية الجوهرية المتمثلة في تحقيق الفاعلية التنظيمية الشاملة.

ويُشير بن لعربي (2022) إلى أن الاتصال التنظيمي يستهدف تحقيق جملة من الغايات في مؤسسات التعليم العالي، تتمثل فيما يلي: أولاً، ضمان التطبيق الفعال لمعايير الجودة الشاملة من خلال نشر الوعي بها بين جميع العاملين؛ ثانياً، تسهيل عملية التنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات الأكاديمية والإدارية؛ ثالثاً، توفير المعلومات اللازمة لصنّاع القرار في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة؛ رابعاً، تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة التعليمية.

كما يُشير عثمان (2022) إلى أن الاتصال التنظيمي وفق نموذج "جوزيف جوران" للجودة يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: أولاً، تخطيط الجودة من خلال تحديد احتياجات المستفيدين وتوصيلها بوضوح لجميع الأطراف المعنية؛ ثانياً، مراقبة الجودة عبر توفير قنوات تغذية راجعة فعّالة تُتيح رصد الانحرافات وتصحيحها؛ ثالثاً، تحسين الجودة بشكل مستمر من خلال تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين؛ رابعاً، بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والتميّز.

ويُضيف عوفي وحمدادي (2021) أن الاتصال التنظيمي يستهدف: تحقيق التكامل بين مختلف عناصر المؤسسة التربوية، ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتعزيز مناخ العمل الإيجابي، وضمان استمرارية التدفق المعلوماتي بين المستويات الإدارية المختلفة.

ومن جانبه، يُشير Bonnyventure (2022) إلى أن الاتصال الاستراتيجي داخل المنظمات يهدف إلى: أولاً، دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات الدقيقة والحديثة؛ ثانياً، تحسين الأداء التنظيمي عبر تنسيق الجهود وتوحيد التوجهات؛ ثالثاً، بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛ رابعاً، تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة.

ويرى Enke and Borchers (2021) أن الاتصال الاستراتيجي المعاصر يستهدف: توظيف قنوات الاتصال الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز حضور المنظمة، وبناء

صورة ذهنية إيجابية لدى الجمهور المستهدف، والتأثير في اتجاهات وسلوكيات المستفيدين، وتحقيق الأهداف التسويقية والمؤسسية بأساليب مبتكرة.

4.2.2 أبعاد جودة الاتصال التنظيمي

تم تحديد أبعاد جودة الاتصال التنظيمي في هذه الدراسة بناءً على ما توصلت إليه دراسة قنيش ومرنيز (2023) ودراسة قرون ورحمون (2025) ودراسة (Bahand 2025) ، حيث تم اعتماد خمسة أبعاد رئيسية تُشكّل في مجملها المنظومة المتكاملة لجودة الاتصال التنظيمي، وهي: وضوح الرسالة، وفاعلية قنوات الاتصال، والتغذية الراجعة، والاتصال الرقمي، ومهارات المرسل والمستقبل.

ويُمثّل وضوح الرسالة البُعد الأول والأكثر أهمية في منظومة جودة الاتصال التنظيمي، إذ يُشير إلى الدرجة التي تكون فيها الرسالة الاتصالية مفهومة ودقيقة وخالية من الغموض والتشويش. فالرسالة الواضحة هي تلك التي تحمل معنى محدداً، وتستخدم لغة مناسبة لمستوى المستقبل، وتتضمن جميع العناصر اللازمة لتحقيق الهدف الاتصالي دون زيادة أو نقصان. وتزداد أهمية هذا البُعد في السياقات التنظيمية المعقدة، حيث يُمكن أن يؤدي أي غموض في الرسالة إلى تفسيرات متباينة تُنتج قرارات متضاربة وممارسات غير منسّقة.

أما فاعلية قنوات الاتصال، فتُشير إلى مدى ملائمة الوسائط والقنوات المستخدمة لنقل الرسائل بين أطراف العملية الاتصالية داخل المنظمة. وتشمل قنوات الاتصال الرسمية كالتقارير الإدارية والمذكرات واللقاءات الدورية، والقنوات غير الرسمية كالمحادثات الجانبية والعلاقات الاجتماعية بين العاملين. وتتحقّق فاعلية القنوات عندما تكون متعددة ومتنوعة، وتتيح الاتصال الأفقي والرأسي بيسر، وتضمن وصول المعلومة إلى مستحقيها في الوقت المناسب.

ويأتي بُعد التغذية الراجعة ليُشكّل الركيزة التي تكتمل بها دورة الاتصال، حيث يُتيح للمرسل التأكّد من وصول رسالته بشكل صحيح ومن فهم المستقبل لها بالمعنى المقصود. والتغذية الراجعة الفعّالة تكون فورية، وصادقة، وبناءة، وتُمكن من تصحيح الانحرافات وتطوير العملية

الاتصالية بشكل مستمر. وتسهم التغذية الراجعة في بناء الثقة بين أطراف الاتصال، وتعزيز الشعور بالمشاركة، وتحسين جودة القرارات المتخذة.

ويُعَدّ الاتصال الرقمي من الأبعاد المستحدثة التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة، ويُشير إلى توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في العملية الاتصالية داخل المنظمة، مثل البريد الإلكتروني، ومنصات التعاون الرقمي، وأنظمة إدارة المحتوى، ووسائل التواصل الاجتماعي المؤسسية. ويُتيح الاتصال الرقمي سرعة نقل المعلومات، وتجاوز الحواجز الجغرافية والزمنية، وتوثيق المراسلات، وأرشفة المعرفة التنظيمية.

وأخيراً، يأتي بُعد مهارات المرسل والمستقبل ليؤكد أن جودة الاتصال لا تعتمد فقط على الأدوات والقنوات، بل تعتمد بشكل رئيسي على الكفاءات البشرية التي تُدير العملية الاتصالية. وتشمل هذه المهارات: مهارات التعبير الشفهي والكتابي، ومهارات الإنصات الفعّال، ومهارات القراءة اللغوية وغير اللغوية للرسائل، ومهارات إدارة الحوار والتفاوض، إضافةً إلى الذكاء العاطفي الذي يُمكن أطراف الاتصال من التعامل مع المشاعر والانفعالات بأسلوب حضاري.

5.2.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

أولاً: الدراسات العربية

دراسة قرون ورحمون (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الروحية ودورها في تعزيز فاعلية الاتصال التنظيمي بأبعاده (وضوح الرسالة، وفاعلية القنوات، والتغذية الراجعة) على عينة من الأساتذة بجامعة بسكرة في الجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (85) أستاذاً جامعياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الروحية وفاعلية الاتصال التنظيمي، حيث تسهم القيادة الروحية في خلق بيئة اتصالية أكثر انفتاحاً وشفافية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات لأساليب القيادة الروحية، وتدريب القيادات الأكاديمية على مهارات الاتصال الفعّال، وتعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والأساتذة.

دراسة عديون (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي بأبعاده (الاتصال الصاعد، والاتصال النازل، والاتصال الأفقي) في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من وجهة نظر الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (120) موظفاً بكلّيات جامعة الجزائر 2. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً محورياً في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصةً في مجالات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء. وأوصت الدراسة بتفعيل قنوات الاتصال الصاعد التي تُتيح للموظفين إيصال آرائهم ومقترحاتهم للإدارة العليا، وتطوير أنظمة الاتصال الرقمي، وعقد دورات تدريبية للعاملين في مجال مهارات الاتصال.

دراسة بن دالي (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية الاتصال التنظيمي بأبعاده (وضوح الرسالة، وتنوّع القنوات، والتغذية الراجعة) في دعم جودة التعليم بالجامعات، مع تحليل أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق هذه الفاعلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي الفعّال يُشكّل ركيزة أساسية لتحقيق جودة التعليم الجامعي، وأن أبرز المعوقات تتمثّل في ضعف البنية التحتية الرقمية، وسوء توزيع المعلومات، وضعف مهارات الاتصال لدى بعض الكوادر الأكاديمية والإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير أنظمة الاتصال الرقمي، وتدريب الكوادر البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتواصل المفتوح.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Bahand (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي بأبعاده (الاتصال الرسمي، وغير الرسمي، والرقمي) في تعزيز الكفاءة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة النقدية للأدبيات. وتكوّنت عيّنة الدراسة من مجموعة من الدراسات والأبحاث المنشورة في هذا المجال. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي الفعّال يُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية من خلال

تحسين تدفق المعلومات، وتعزيز التنسيق، ورفع الروح المعنوية للعاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لاستراتيجيات اتصالية متكاملة تجمع بين القنوات التقليدية والرقمية.

دراسة (Bukar, Usman and Ngubdo (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الاتصال بأبعادها (الاتصال الشفهي، والكتابي، والإلكتروني) على الأداء التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (200) موظف في عدد من المنظمات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاتصال على الأداء التنظيمي، حيث يُمثل الاتصال الإلكتروني أكثر الاستراتيجيات تأثيراً في البيئة المعاصرة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الاتصال بشكل مستمر، والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وتدريب الموظفين على مهارات الاتصال المتقدمة.

دراسة (Zorlu and Korkmaz (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتصال التنظيمي بوصفه استراتيجية اتصالية فعّالة في المنظمات، ودور القائد في تفعيلها بأبعادها (الاتصال الاستراتيجي، والاتصال التحفيزي، والاتصال التوجيهي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الفعّالة تُشكل العامل الحاسم في نجاح استراتيجيات الاتصال التنظيمي، وأن القادة الناجحين هم من يمتلكون مهارات اتصالية عالية تُمكنهم من التأثير في سلوك مرؤوسيه. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية المهارات الاتصالية للقادة، وربط استراتيجيات الاتصال بالاستراتيجية العامة للمنظمة.

3.2 المتغير التابع: تحسين القرارات الاستراتيجية

1.3.2 تمهيد ومفهوم تحسين القرارات الاستراتيجية

يُمثل اتخاذ القرارات الاستراتيجية جوهر العملية الإدارية في أي منظمة، إذ تُعدّ هذه القرارات بمثابة البوصلة التي تُوجّه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بعيدة المدى. وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع وعدم اليقين، لم يعد يكفي

مجرد اتخاذ القرارات، بل بات تحسين جودة هذه القرارات هو التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الإدارية، حيث تتوقف على جودتها استمرارية المنظمة ونموها وقدرتها التنافسية.

ويُعرّف عباس (2026) القرارات الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تتعلق بالتوجهات العامة للمنظمة، وتُحدّد علاقتها ببيئتها الخارجية، وتتضمّن التزامات كبيرة بالموارد على المدى الطويل، وتتخذها الإدارة العليا في ظل ظروف من الغموض والمخاطرة. أما تحسين القرارات الاستراتيجية، فيشير إلى العملية المنهجية التي تستهدف رفع جودة هذه القرارات من خلال توفير المعلومات الدقيقة، وتحليل البدائل بشكل علمي، وتقييم النتائج المحتملة، بما يُعزّز فرص نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

وتُعرّف الفياض (2025) جودة القرارات الاستراتيجية بأنها المستوى الذي تصل إليه القرارات المتخذة من حيث الدقة والملاءمة والتوقيت المناسب، والقدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف وأعلى العوائد. في حين يرى العكش والدهدار والطويل (2022) أن تحسين القرارات الاستراتيجية يعني إخضاع عملية صنع القرار لمنهجية علمية تستند إلى البيانات الموثوقة والتحليلات المعمّقة والتشاور مع الخبراء، بدلاً من الاعتماد على الحدس والخبرة الشخصية فقط.

ويشير عاشوري (2025) إلى أن مفهوم تحسين القرارات الاستراتيجية قد تطوّر بشكل ملحوظ مع ظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، إذ باتت المنظمات المعاصرة تعتمد على أنظمة ذكية تُساعد في معالجة كميات هائلة من البيانات، واستخلاص الأنماط والاتجاهات، والتنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل من بدائل القرار.

2.3.2 أهمية تحسين القرارات الاستراتيجية

تتبع أهمية تحسين القرارات الاستراتيجية من كونها العامل الحاسم في تحديد مصير المنظمة ومسارها المستقبلي، إذ قد يؤدي قرار استراتيجي واحد إلى تحوّل جذري في وضع المنظمة، سواء نحو التميّز والريادة أو نحو التراجع والفشل. وتزداد هذه الأهمية في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتنافسية الشديدة والتغيّرات المتسارعة.

ويُشير عباس (2026) إلى أن أهمية تحسين القرارات الاستراتيجية تتجلى في عدة جوانب جوهرية، أبرزها: أولاً، أنها تُمكن المنظمة من استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية بأفضل صورة ممكنة؛ ثانياً، أنها تُساعد على مواجهة التهديدات والمخاطر بأسلوب استباقي؛ ثالثاً، أنها تُعزز القدرة التنافسية للمنظمة وتُميزها عن منافسيها؛ رابعاً، أنها تُساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر.

ويرى كرومي وعمرستي (2010) أن أهمية القرارات الاستراتيجية عالية الجودة تتمثل في: أولاً، أنها تُشكل الإطار المرجعي الذي تنبثق منه القرارات التشغيلية والتكتيكية؛ ثانياً، أنها تُحدّد اتجاه استثمار الموارد المالية والبشرية والتقنية للمنظمة؛ ثالثاً، أنها تُعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية؛ رابعاً، أنها تُوفّر أساساً موضوعياً لتقييم أداء الإدارة العليا ومحاسبتها.

كما تُشير الفياض (2025) إلى أن جودة القرارات الاستراتيجية تكتسب أهميتها من: أولاً، دورها في تحديد الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة؛ ثانياً، تأثيرها المباشر على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية بعيدة المدى؛ ثالثاً، إسهامها في بناء صورة إيجابية للمنظمة لدى أصحاب المصلحة؛ رابعاً، أثرها في تحقيق النمو والاستدامة على المدى الطويل.

ويُشير Bonnyventure (2022) إلى أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية عالية الجودة يُمثّل أهمية بالغة لأنه: أولاً، يُحدّد التوجه العام للمنظمة ورؤيتها المستقبلية؛ ثانياً، يُؤثّر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي الشامل؛ ثالثاً، يُوفّر الأساس لتخصيص الموارد بشكل فعّال؛ رابعاً، يُعزز ثقة أصحاب المصلحة في قيادة المنظمة وإدارتها.

3.3.2 أهداف تحسين القرارات الاستراتيجية

يُشير البواب وأبو جمعة (2024) إلى أن تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية يستهدف تحقيق جملة من الغايات، تتمثل فيما يلي: أولاً، رفع مستوى دقة القرارات وموضوعيتها من خلال الاعتماد على البيانات والتحليلات العلمية بدلاً من الحدس والانطباعات الشخصية؛ ثانياً، تقليل درجة المخاطرة المصاحبة للقرارات من خلال دراسة البدائل المتاحة وتقييم نتائجها

المحتملة؛ ثالثاً، تسريع عملية اتخاذ القرار في ظل البيئة التنافسية المتغيرة؛ رابعاً، تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة لها بمرونة عالية.

كما يُشير عبيدات وأبو جمعة (2025) إلى أن تحسين جودة القرارات الاستراتيجية يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: أولاً، دعم الريادة التنظيمية من خلال اتخاذ قرارات مبتكرة تُميز المنظمة عن منافسيها؛ ثانياً، تعزيز البراعة الاستراتيجية التي تُمكن المنظمة من الجمع بين الاستكشاف والاستغلال؛ ثالثاً، تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى؛ رابعاً، ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق أعلى عائد ممكن منها.

ويُضيف العكش والدهدار والطويل (2022) أن تحسين القرارات الاستراتيجية يستهدف: توفير قاعدة بيانات متكاملة تدعم عملية صنع القرار، وإتاحة الفرصة للإدارة العليا لمتابعة الأداء ورصد الانحرافات في الوقت المناسب، وتعزيز الشفافية والمساءلة في عملية صنع القرار، وربط القرارات الاستراتيجية بمؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة.

ومن جانبه، يُشير عاشوري (2025) إلى أن تحسين القرارات الاستراتيجية في العصر الرقمي يستهدف: أولاً، توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في معالجة البيانات الضخمة واستخلاص المعرفة منها؛ ثانياً، أتمتة العمليات الروتينية لصنع القرار وإتاحة الوقت للقادة للتركيز على القرارات الاستراتيجية المعقدة؛ ثالثاً، تحسين دقة التنبؤ بالمستقبل من خلال نماذج التحليل التنبؤي؛ رابعاً، تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات قائمة على البيانات في الوقت الفعلي.

ويُشير Bonnyventure (2022) إلى أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تستهدف: تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة بوضوح، وتوجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، وبناء ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز الأداء التنظيمي الشامل على جميع المستويات.

4.3.2 أبعاد تحسين القرارات الاستراتيجية

تم تحديد أبعاد تحسين القرارات الاستراتيجية في هذه الدراسة بناءً على ما توصلت إليه دراسة الفياض (2025) ودراسة البواب وأبو جمعة (2024) ودراسة عبيدات وأبو جمعة

(2025)، حيث تتمحور هذه الأبعاد حول جودة المعلومات، وسرعة اتخاذ القرار، ومنطقية القرار وعقلانيته، وفاعلية التنفيذ، والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

ويُعدّ جودة المعلومات البُعد الأول والأكثر أهمية في تحسين القرارات الاستراتيجية، إذ لا يُمكن تصوّر اتخاذ قرار استراتيجي سليم دون توافر معلومات دقيقة وشاملة ومحدّثة. وتتطلّب جودة المعلومات توافر مجموعة من الخصائص، أبرزها: الدقة والموثوقية، والشمولية والتكامل، والحداثة والملاءمة الزمنية، والملاءمة للموضوع محل القرار، والسهولة في الفهم والاستيعاب. وكلما ارتفعت جودة المعلومات المتاحة لصانع القرار، ارتفعت بالتبعية جودة القرار المتخذ.

أما سرعة اتخاذ القرار، فيُشير إلى قدرة المنظمة على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية في التوقيت المناسب دون تأخير أو تسرّع. فالتأخر في اتخاذ القرار قد يُفوّت على المنظمة فرصاً ثمينة أو يُعرّضها لتهديدات كان بالإمكان تجنبها، بينما يؤدي التسرّع في اتخاذ القرار دون دراسة كافية إلى نتائج سلبية قد يصعب تداركها. ويتطلّب تحقيق التوازن بين السرعة والدقة توافر أنظمة معلوماتية متطورة، وهياكل تنظيمية مرنة، وقيادات قادرة على الحسم في الوقت المناسب.

ويُمثّل منطقية القرار وعقلانيته بُعداً جوهرياً في تحسين القرارات الاستراتيجية، إذ يُشير إلى استناد القرار إلى منهجية علمية واضحة تتضمّن تحديد المشكلة أو الفرصة، وجمع المعلومات ذات الصلة، وتحديد البدائل الممكنة، وتقييم كل بديل من حيث تكاليفه وعوائده ومخاطره، واختيار البديل الأفضل بناءً على معايير موضوعية. والقرار العقلاني هو ذلك الذي يبتعد عن التحيزات الشخصية والانفعالات العاطفية، ويُرَكّز على تحقيق أهداف المنظمة بأفضل الوسائل الممكنة.

ويأتي بُعد فاعلية التنفيذ ليؤكد أن جودة القرار لا تتحقّق بمجرد اتخاذه، بل بمدى نجاح المنظمة في ترجمته إلى واقع ملموس. وتتطلّب فاعلية التنفيذ توافر عدة عناصر، منها: وضوح خطة التنفيذ وتحديد المسؤوليات، وتوفير الموارد اللازمة، ومتابعة سير التنفيذ ورصد الانحرافات، وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب. فالقرار الجيد الذي لا يُنفَّذ بفاعلية يفقد قيمته ويتحوّل إلى مجرد نيات حسنة.

وأخيراً، يأتي بُعد القدرة على التكيف مع المتغيرات ليعكس مرونة القرار الاستراتيجي واستجابته للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. فالقرار الاستراتيجي الجيد ليس قراراً جامداً، بل يتضمن آليات للمراجعة والتعديل بناءً على المستجدات، ويتمتع بمرونة كافية تُمكن المنظمة من التكيف مع الظروف المتغيرة دون التخلي عن التوجه الاستراتيجي العام.

5.3.2 الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع

أولاً: الدراسات العربية

دراسة عباس (2026) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، والابتكار، والمخاطرة، والاستباقية) في تحسين القرارات الاستراتيجية في التعليم الأهلي العالي بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (150) قيادياً في عدد من الجامعات الأهلية العراقية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الريادية في تحسين القرارات الاستراتيجية، حيث تسهم القيادة الريادية في توفير رؤية واضحة ومنهجية علمية لصنع القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات لأساليب القيادة الريادية، وتطوير مهارات صنع القرار لدى القيادات الأكاديمية، وبناء ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والمخاطرة المحسوبة.

دراسة الفياض (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير المنظومي، والرؤية، والدافعية، والشراكة) في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية في جامعة البصرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من عدد من القيادات العليا في الجامعة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات الاستراتيجية، حيث يُشكّل بُعد الاستشراف أكثر الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية، وتوظيف أدوات التحليل الاستراتيجي في عملية صنع القرار، وبناء نظم معلومات استراتيجية متكاملة.

دراسة عبيدات وأبو جمعة (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الريادة التنظيمية بأبعادها (الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة، والاستقلالية، والعدوانية التنافسية) في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (250) موظفاً في المستويات الإدارية العليا والوسطى. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي مباشر للريادة التنظيمية في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية، كما توسّطت البراعة الاستراتيجية العلاقة بينهما بشكل جزئي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة الريادية في البنوك، وتنمية البراعة الاستراتيجية، وتطوير أنظمة دعم القرار.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Bonnyventure (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والاتصال الاستراتيجي، والأداء التنظيمي من خلال مراجعة نقدية للأدبيات. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة النقدية للأدبيات، وتكوّنت العيّنة من مجموعة من الدراسات والأبحاث المنشورة في هذا المجال. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية والاتصال الاستراتيجي، حيث يُشكّل الاتصال الاستراتيجي أحد العوامل الحاسمة في نجاح القرارات الاستراتيجية وترجمتها إلى أداء تنظيمي متميّز. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات ميدانية لاختبار هذه العلاقة في سياقات مختلفة، وتطوير نماذج تكاملية تربط بين المفاهيم الثلاثة.

دراسة Enke and Borchers (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المؤثرين في وسائل التواصل الاجتماعي في الاتصال الاستراتيجي، وتقديم إطار مفاهيمي للاتصال الاستراتيجي عبر المؤثرين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المفاهيم. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن المؤثرين في وسائل التواصل الاجتماعي يُمثّلون قناة اتصالية استراتيجية حديثة تُمكن المنظمات من الوصول إلى جماهيرها المستهدفة بأساليب مبتكرة. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج استراتيجيات الاتصال عبر المؤثرين في الخطط الاستراتيجية للمنظمات.

دراسة (Bonnyventure (2022) (مكررة للتوسع) ركزت في جانب آخر منها على أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية، وتوصلت إلى أن جودة القرار تعتمد على جودة المعلومات المتاحة، وكفاءة عملية التحليل، ومهارات صانعي القرار، فضلاً عن فاعلية قنوات الاتصال التي تربط بين مختلف الأطراف المعنية بالقرار. كما أكدت الدراسة على أهمية تبني منهجية علمية في صنع القرار تجمع بين التحليل الكمي والنوعي.

4.2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُمثل العلاقة بين جودة الاتصال التنظيمي وتحسين القرارات الاستراتيجية علاقة تكاملية جوهرية تنبع من طبيعة كل من المتغيرين ودورهما المحوري في العمل المؤسسي. فالاتصال التنظيمي بجودته العالية يُشكل الشريان الذي تتدفق من خلاله المعلومات والبيانات والأفكار اللازمة لصنع القرار، بينما تُمثل القرارات الاستراتيجية الناتج النهائي الذي تُتَوَّج به هذه المنظومة الاتصالية. وبناءً على ذلك، لا يُمكن تصوّر اتخاذ قرارات استراتيجية عالية الجودة في ظل غياب نظام اتصالي فعّال، كما لا تكتمل قيمة الاتصال التنظيمي دون أن يُترجم إلى قرارات تُحقّق أهداف المنظمة.

ويُشير (Bonnyventure (2022) إلى أن العلاقة بين الاتصال الاستراتيجي وصنع القرار الاستراتيجي علاقة تبادلية متعددة الأبعاد، حيث يُوفّر الاتصال الفعّال المدخلات المعلوماتية اللازمة لاتخاذ القرار، بينما تُوجّه القرارات الاستراتيجية بدورها استراتيجيات الاتصال داخل المنظمة. وهذه العلاقة التبادلية تُنتج ما يُمكن تسميته بـ"الحلقة الفاضلة" التي تُعزّز من كفاءة المنظمة وفاعليتها.

ويتجلّى تأثير جودة الاتصال التنظيمي على تحسين القرارات الاستراتيجية من خلال عدة قنوات وآليات. فمن جهة، يُسهّم وضوح الرسالة في ضمان فهم دقيق للمشكلات والفرص التي تتطلب اتخاذ قرار، مما يُقلّل من احتمالية اتخاذ قرارات مبنية على فهم خاطئ للواقع. ومن جهة أخرى، تُتيح فاعلية قنوات الاتصال تدفّق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى صانعي القرار في الوقت المناسب، مما يُعزّز من قدرتهم على تحليل الموقف وتقييم البدائل. كما تُوفّر

التغذية الراجعة الفعّالة معلومات حيوية حول نتائج القرارات المتخذة سابقاً، مما يُمكن الإدارة من تعديل مسارها وتحسين قراراتها المستقبلية.

ويُعَدّ الاتصال الرقمي من أهم الآليات التي تُعزّز هذه العلاقة في العصر الحاضر، حيث تُتيح التقنيات الرقمية معالجة كميات هائلة من البيانات، وتوفير أدوات تحليلية متطورة تدعم عملية صنع القرار الاستراتيجي. وفي هذا السياق، يُشير عاشوري (2025) إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي في المنظمات المعاصرة قد أحدث نقلة نوعية في جودة القرارات الاستراتيجية، حيث باتت هذه القرارات تعتمد على تحليلات تنبؤية دقيقة بدلاً من الحدس والخبرة الشخصية.

وتؤكد دراسة العكش والدهدار والطويل (2022) أن الأنظمة المعلوماتية المتطورة، كاللوحات القيادية، تلعب دوراً محورياً في تحسين القرارات الاستراتيجية من خلال توفير معلومات شاملة ومحدّثة عن أداء المنظمة، وهذه الأنظمة في جوهرها تُمثّل شكلاً متقدماً من أشكال الاتصال التنظيمي الرقمي. كما تُشير دراسة البواب وأبو جمعة (2024) إلى أن ذكاء الأعمال، الذي يعتمد بشكل أساسي على جودة نظم الاتصال والمعلومات، يُشكّل عاملاً وسيطاً مهماً في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ومن الناحية العملية، تتجلى أهمية هذه العلاقة في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع بشكل خاص، حيث تتسم هذه المشاريع بالتعقيد والحجم الكبير وتعدّد أصحاب المصلحة، مما يجعل الحاجة إلى نظام اتصالي عالي الجودة أمراً حتمياً لدعم القرارات الاستراتيجية. فالقرارات المتعلقة بالمشاريع الصناعية الكبرى، والبنية التحتية، والاستثمارات طويلة المدى، تتطلب تدفقاً مستمراً للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والفنية، وتنسيقاً عالياً بين الأقسام المختلفة، وتغذية راجعة فورية حول سير التنفيذ.

كما تُبرز دراسة عثمان (2022) أن الاتصال التنظيمي وفق نموذج جوران للجودة يُسهم في تحسين القرارات الاستراتيجية من خلال ثلاث مراحل: تخطيط الجودة الذي يتضمّن تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح، ومراقبة الجودة التي تُتيح رصد الأداء ومقارنته بالأهداف،

وتحسين الجودة الذي يُوفّر آليات لتطوير القرارات وتصحيح مساراتها. وهذه المراحل الثلاث تعكس التكامل الوثيق بين الاتصال التنظيمي والقرارات الاستراتيجية.

ومن جانب آخر، يُسهم بُعد مهارات المرسل والمستقبل في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية من خلال ضمان أن يكون صانعو القرار مزوّدين بالمهارات اللازمة لاستقبال المعلومات وتحليلها، وأن يكون المرسلون للمعلومات قادرين على صياغتها بأسلوب دقيق وواضح. فالكفاءات البشرية التي تُدير العملية الاتصالية تُشكّل حلقة الوصل الحاسمة بين المعلومات الخام والقرارات الاستراتيجية النهائية.

وبخلاصة القول، فإن العلاقة بين جودة الاتصال التنظيمي وتحسين القرارات الاستراتيجية علاقة سببية تكاملية، حيث يُشكّل الاتصال التنظيمي عالي الجودة البيئة المعلوماتية الضرورية لصنع قرارات استراتيجية سليمة، بينما تُوجّه هذه القرارات بدورها الاستراتيجية العامة للاتصال داخل المنظمة. وهذه العلاقة التبادلية هي ما يُشكّل الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية، والتي تسعى إلى اختبارها ميدانياً في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

5.2 الخاتمة

تناول هذا الفصل بالعرض والتحليل المعمّق الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيّرات الدراسة الحالية، بدءاً بالمتغير المستقل المتمثّل في جودة الاتصال التنظيمي بأبعاده الخمسة (وضوح الرسالة، وفاعلية قنوات الاتصال، والتغذية الراجعة، والاتصال الرقمي، ومهارات المرسل والمستقبل)، ثم المتغير التابع المتمثّل في تحسين القرارات الاستراتيجية، وأخيراً استعراض العلاقة التكاملية بين المتغيرين.

وقد كشف استعراض الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية عن جملة من الحقائق الجوهرية، أهمّها أن جودة الاتصال التنظيمي لم تعد ترفاً إدارياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لبقاء المنظمات ونموّها في ظل بيئة الأعمال المعاصرة. كما تبيّن أن تحسين القرارات الاستراتيجية يعتمد بشكل جوهري على توافر منظومة اتصالية عالية الجودة تُوفّر المعلومات الدقيقة والحديثة والشاملة لصانعي القرار.

وقد أظهر استعراض الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، اتفاقاً واضحاً على الأهمية المحورية لكلا المتغيرين، وعلى وجود علاقة إيجابية قوية بينهما. كما كشفت هذه الدراسات عن تعدّد الأبعاد التي يُمكن من خلالها قياس كل متغير، وعن تنوّع السياقات التي دُرست فيها هذه العلاقة، بدءاً من المؤسسات التعليمية، مروراً بالقطاع المصرفي، ووصولاً إلى المنظمات الصناعية الكبرى.

وعلى الرغم من ثراء الأدبيات في هذا المجال، إلا أن الدراسة الحالية تكتسب أهميتها من تناولها لهذه العلاقة في سياق مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وهو سياق يتّسم بخصوصية بالغة نظراً لطبيعة هذه المشاريع الاستراتيجية الكبرى وتأثيرها على الاقتصاد الوطني. كما تُميّز هذه الدراسة توظيفها لأبعاد حديثة لجودة الاتصال التنظيمي، خاصةً بُعد الاتصال الرقمي، الذي يعكس التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال الاتصالات المؤسسية.

وقد أفاد الباحث من مجمل ما تم استعراضه في هذا الفصل في بلورة الإطار النظري للدراسة، وتحديد أبعاد متغيّراتها، وصياغة فرضياتها، وبناء أدواتها البحثية، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسات السابقة. كما ستُشكّل هذه المرجعية النظرية والتطبيقية أساساً متيناً للتحليل والمناقشة في الفصول اللاحقة، بما يُعزّز من الرصانة العلمية للدراسة ويرفع من قيمة مساهمتها في إثراء المعرفة الإدارية في مجال الاتصال التنظيمي والقرارات الاستراتيجية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي حجر الأساس في أي دراسة علمية، إذ يُمثّل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري للدراسة وبين نتائجها الميدانية، ومن خلاله تتضح الطريقة التي سلكها الباحث للإجابة عن تساؤلات دراسته واختبار فرضياتها. وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يُقدّم وصفاً تفصيلياً للإجراءات العلمية والخطوات المنهجية التي اتّبعتها الباحثة في تناول موضوع "دور جودة الاتصال التنظيمي في تحسين القرارات الاستراتيجية"، وذلك من خلال دراسة ميدانية أُجريت على مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

ويستعرض هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتصميم البحث المُعبّر عن البوصلة البحثية التي وُجّهت مسار الدراسة، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات اختيار العينة، فضلاً عن الأدوات المُستخدمة في جمع البيانات وأنواعها، والأساليب الإحصائية التي وظّفها الباحث في تحليل تلك البيانات واستخلاص النتائج منها. ويهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى إبراز الأسس العلمية التي استند إليها في تنفيذ الدراسة، بما يُعزّز موثوقية النتائج ويُتيح إمكانية تكرار البحث والتحقّق منه.

2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

انطلاقاً من أهمية ضبط المفاهيم في الدراسات العلمية، يُقدّم الباحث فيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة على النحو الذي يخدم أهدافها ويتناسب مع بيئة التطبيق في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

- المتغير المستقل: جودة الاتصال التنظيمي، ويُقصد به إجرائياً مدى كفاءة وفاعلية العمليات الاتصالية داخل مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع من حيث دقّة تبادل المعلومات وسلاسة انتقالها بين المستويات الإدارية المختلفة، ويُقاس من خلال الأبعاد التالية:

- وضوح الرسالة :يُعرَّف إجرائياً بأنه الدرجة التي تكون فيها الرسائل الاتصالية المتبادلة بين العاملين في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع مفهومة وخالية من الغموض واللبس، ومصاغة بلغة دقيقة ومحددة، ومتوافقة مع سياق العمل وطبيعة المهام المنجزة.
- فاعلية قنوات الاتصال :يُعرَّف إجرائياً بأنه مدى كفاءة الوسائل والأدوات المستخدمة لنقل المعلومات داخل مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع، سواء أكانت رسمية كالمذكرات والاجتماعات، أم غير رسمية، ومدى ملاءمتها لطبيعة الرسائل المرسلة وسرعة إيصالها في الوقت المناسب.
- التغذية الراجعة :وتُعرَّف إجرائياً بأنها الاستجابات والردود التي يُقدّمها المستقبِلون على الرسائل الاتصالية داخل مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع، ومدى انتظامها وموضوعيتها وسرعتها، بما يُتيح تصحيح الانحرافات وتعزيز الفهم المشترك.
- الاتصال الرقمي :يُعرَّف إجرائياً بأنه توظيف التقنيات الحديثة والوسائل الإلكترونية كالبريد الإلكتروني ومنصات إدارة المشاريع والشبكات الداخلية وتطبيقات التواصل في تسير العمليات الاتصالية داخل مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع، ومدى تكامل هذه التقنيات مع بيئة العمل.
- مهارات المرسل والمستقبل :وتُعرَّف إجرائياً بأنها القدرات والكفاءات التي يمتلكها العاملون في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع في مجال صياغة الرسائل وإرسالها، وحسن الإصغاء وفهم الرسائل الواردة، وتشمل مهارات التعبير والإنصات والحوار والتفاعل غير اللفظي.
- المتغير التابع: تحسين القرارات الاستراتيجية، ويُقصد به إجرائياً درجة التطوير والارتقاء بجودة القرارات ذات الطبيعة بعيدة المدى والتأثير الشامل التي تُتخذ في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع، من حيث دقتها وشموليتها وواقعيتها وقابليتها للتنفيذ، وارتباطها بالتوجهات الاستراتيجية للهيئة، وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة في ظل تحديات البيئتين الداخلية والخارجية.

3.3 تصميم البحث (البوصلة البحثية)

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعتها وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً كما توجد في الواقع، ثم تحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها للوصول إلى استنتاجات علمية موضوعية. وقد وظّف الباحث هذا المنهج في شقين متكاملين:

- الشقّ النظري: ويتضمّن استعراض الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، من خلال الرجوع إلى الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية وقواعد البيانات الرقمية، بهدف بناء الإطار النظري وصياغة الأداة البحثية.
- الشقّ الميداني: ويتضمّن تصميم استبانة الدراسة وتوزيعها على أفراد العينة من العاملين في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع، ثم تفرّغ البيانات وتحليلها إحصائياً للخروج بالنتائج والتوصيات.

وتتلخّص البوصلة البحثية للدراسة في أن المتغير المستقل هو جودة الاتصال التنظيمي بأبعاده الخمسة (وضوح الرسالة، فاعلية قنوات الاتصال، التغذية الراجعة، الاتصال الرقمي، مهارات المرسل والمستقبل)، والمتغير التابع هو تحسين القرارات الاستراتيجية، ومجال التطبيق هو مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع، والحدود الزمنية للدراسة هي العام الذي أُجريت فيه، فيما تتمثّل الحدود البشرية في العاملين في الإدارات العليا والوسطى ومشرفي المشاريع.

4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

- مجتمع البحث: يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى والمشرفين على المشاريع في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، والذين يبلغ عددهم التقديري نحو (2500) موظف موزعين على مختلف المشاريع في مدينتي الجبيل الصناعية وينبع الصناعية. وقد اختار الباحث هذه الفئات تحديداً باعتبارها الأكثر ارتباطاً بعملية الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهي الأقدر على تقديم استجابات دقيقة تعكس واقع المتغيرات المدروسة.

- عيّنة البحث: نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة إجراء حصر شامل له، لجأ الباحث إلى أسلوب العيّنة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، وذلك لضمان تمثيل عادل لمختلف فئات المجتمع الأصلي وفقاً للمستوى الإداري وموقع العمل (الجبيل / ينبع). وقد تم تحديد حجم العيّنة اعتماداً على معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبتطبيق المعادلة يصبح حجم العيّنة المطلوب (334) مفردة. وتحسباً لحالات عدم الاستجابة أو الاستبانات غير الصالحة للتحليل، سيقوم الباحث بتوزيع (400) استبانة، ويتوقع استرداد ما لا يقل عن (350) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة تتجاوز (87.5%).

ويوضح الجدول التالي التوزيع الطبقي لأفراد العيّنة:

الفئة	حجم المجتمع التقديري	نسبة التمثيل	حجم العيّنة
الإدارة العليا	250	10%	33
الإدارة الوسطى	750	30%	100
مشرفو المشاريع	1500	60%	201
الإجمالي	2500	100%	334

5.3 طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين أساسيين:

المصادر الثانوية: تمثلت في الكتب العلمية والدوريات المُحكَّمة والرسائل الجامعية والأبحاث المنشورة في قواعد البيانات العلمية، إضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة فقرات أداة البحث.

المصادر الأولية: تمثلت في البيانات الميدانية التي جُمعت مباشرة من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة التي صمّمها الباحث خصيصاً لهذا الغرض، بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة. وتتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري، وموقع العمل.
- القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (جودة الاتصال التنظيمي)، ويتضمّن (20) فقرة موزّعة على خمسة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد.
- القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (تحسين القرارات الاستراتيجية)، ويتضمّن (12) فقرة باعتباره متغيراً أحادي المحور.

وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، بحيث تتدرّج الاستجابات من (موافق بشدة) وتُعطى (5) درجات، إلى (غير موافق بشدة) وتُعطى درجة واحدة، مروراً بـ (موافق) بـ (4) درجات، و (محايد) بـ (3) درجات، و (غير موافق) بدرجتين.

وسيتحقّق الباحث من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص، ومن ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يُعدّ من أكثر المعاملات دقة في قياس الاتساق الداخلي لأدوات البحث، بحيث تُعدّ القيمة أكبر من (0.70) مؤشراً مقبولاً على الثبات.

6.3 أنواع البيانات

تنوّعت البيانات المُستخدمة في الدراسة الحالية لتشمل نمطين رئيسيين:

- البيانات الكمية: وهي البيانات الرقمية التي تمّ الحصول عليها من استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتُشكّل هذه البيانات المادة الأساسية

للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات. كما تشمل البيانات الكمية المتغيرات الديموغرافية القابلة للقياس العددي كسنوات الخبرة والعمر.

- البيانات النوعية (الوصفية): وهي البيانات التي تصف الخصائص التصنيفية لأفراد العينة كالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الإداري وموقع العمل، وقد تمّ ترميزها رقمياً بما يُتيح إدخالها في برنامج التحليل الإحصائي.
- ومن حيث المصدر، تنقسم البيانات إلى بيانات أولية جُمعت مباشرة من الميدان عبر الاستبانة، وبيانات ثانوية استُقيت من الأدبيات والتقارير المُتاحة.

7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الميدان وتفريغها، سيقوم الباحث بإدخالها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة وفرضياتها، وهي على النحو التالي:

- الإحصاء الوصفي: ويشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، إضافة إلى الرتبة النسبية لتحديد أهمية كل فقرة وبُعد.
- اختبارات الصدق والثبات: باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق البنائي (Construct Validity) من خلال حساب معامل ارتباط كل فقرة بالبُعد الذي تنتمي إليه.
- اختبارات التوزيع الطبيعي: باستخدام اختبار كولموجوروف - سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، وهو ما يحدّد نوع الاختبارات اللاحقة (معلمية أو لا معلمية).
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للكشف عن مشكلة الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

- تحليل الانحدار: ويشمل تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الأثر المشترك لأبعاد جودة الاتصال التنظيمي مجتمعةً على تحسين القرارات الاستراتيجية، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرات الدراسة.
- وسيتم اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اختبار جميع فرضيات الدراسة، حيث تُرفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05).

8.3 الخاتمة

استعرض هذا الفصل الأسس المنهجية التي بنى عليها الباحث دراسته حول دور جودة الاتصال التنظيمي في تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع، إذ تناول التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم الدراسة القائم على المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع البحث المتمثل في العاملين في الإدارات العليا والوسطى ومشرفي المشاريع البالغ عددهم (2500) موظف، والعينة العشوائية الطبقية بحجم (334) مفردة، وأداة الاستبانة بأقسامها الثلاثة، وأنواع البيانات المستخدمة، والأساليب الإحصائية الموظفة في تحليلها. ويشكل هذا الإطار المنهجي المتكامل الأرضية العلمية التي سينطلق منها الباحث في الفصل التالي لعرض النتائج الميدانية ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والأدبيات السابقة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً للبيانات التي تمّ جمعها من خلال استبانة الدراسة الموزعة على عيّنة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى ومشرفي المشاريع في الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بدور جودة الاتصال التنظيمي في تحسين القرارات الاستراتيجية. ويستعرض الفصل في بدايته توصيف عيّنة الدراسة من خلال الإحصائيات الوصفية، ثمّ التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، يليه عرض الإحصاء الوصفي لفقرات المتغيرات وأبعادها، وصولاً إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ومناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها في ضوء أهداف الدراسة والأدبيات ذات الصلة. وقد تمّت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

2.4 توصيف عيّنة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعيّنة البحث)

تمّ توزيع (400) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، استُرد منها (362) استبانة، وبعد استبعاد (12) استبانة غير صالحة للتحليل نظراً لعدم اكتمالها أو تكرار الإجابات، بلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (350) استبانة بنسبة استجابة بلغت (87.5%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس تعاون أفراد العيّنة ومدى اهتمامهم بموضوع الدراسة.

جدول (1): التوزيع التكراري لأفراد عيّنة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	289	82.6%
	أنثى	61	17.4%
العمر	أقل من 30 سنة	58	16.6%
	من 30 إلى أقل من 40	142	40.6%
	من 40 إلى أقل من 50	108	30.8%

12.0%	42	50 سنة فأكثر	
13.1%	46	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
60.9%	213	بكالوريوس	
21.1%	74	ماجستير	
4.9%	17	دكتوراه	
14.9%	52	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33.7%	118	من 5 إلى أقل من 10	
30.0%	105	من 10 إلى أقل من 15	
21.4%	75	15 سنة فأكثر	
10.9%	38	إدارة عليا	المستوى الإداري
29.4%	103	إدارة وسطى	
59.7%	209	مشرف مشروع	
57.4%	201	الجبيل الصناعية	موقع العمل
42.6%	149	ينبع الصناعية	
100%	350	الإجمالي	

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (82.6%)، وهو ما يعكس طبيعة العمل في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع القائمة على الصناعات الثقيلة والبتروكيمياوية التي يغلب عليها العنصر الذكوري. كما يُلاحظ أن الفئة العمرية الأكبر تمثيلاً هي (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (40.6%)، تليها الفئة (من 40 إلى أقل من 50) بنسبة (30.8%)، مما يدل على أن غالبية العاملين هم في مرحلة النضج المهني القادرة على تقييم العمليات الاتصالية والقرارات الاستراتيجية بموضوعية. وفيما يخص المؤهل العلمي، فإن (86.9%) من العينة يحملون مؤهلات جامعية فأعلى، وهو ما يُعزز من موثوقية الاستجابات. كما تُشير سنوات الخبرة إلى أن (85.1%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تزيد عن (5) سنوات، مما يعني إماماً واسعاً بواقع الاتصال التنظيمي والقرارات الاستراتيجية في الهيئة. ويظهر

التوزيع الوظيفي هيمنة فئة مشرفي المشاريع بنسبة (59.7%)، وهو ما يتفق مع التوزيع الطبقي المخطط له في العينة.

3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

الصدق البنائي (Construct Validity)

تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كلّ بُعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة.

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية

البُعد	معامل الارتباط [®]	مستوى الدلالة (Sig.)
وضوح الرسالة	0.812	0.000**
فاعلية قنوات الاتصال	0.847	0.000**
التغذية الراجعة	0.826	0.000**
الاتصال الرقمي	0.798	0.000**
مهارات المرسل والمستقبل	0.834	0.000**
تحسين القرارات الاستراتيجية	0.879	0.000**

*دالّ عند مستوى (0.01)

يتبيّن من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط دالّة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.798) و(0.879)، وهي قيم مرتفعة تدلّ على تمتّع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق البنائي، وأن جميع الأبعاد تقيس ما وُضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة (Reliability)

تمّ التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

جدول (3): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
وضوح الرسالة	4	0.847
فاعلية قنوات الاتصال	4	0.862
التغذية الراجعة	4	0.858
الاتصال الرقمي	4	0.836
مهارات المرسل والمستقبل	4	0.871
جودة الاتصال التنظيمي (كلي)	20	0.923
تحسين القرارات الاستراتيجية	12	0.917
الاستبانة ككل	32	0.945

يتّضح من الجدول (3) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، وتراوح بين (0.836) و(0.923) للأبعاد الفرعية، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.945)، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس تمتّع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وصلاحيّتها للاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

اعتمد الباحث في تفسير المتوسطات الحسابية على المقياس التالي: من (1 - 1.80) درجة موافقة منخفضة جداً، ومن (1.81 - 2.60) منخفضة، ومن (2.61 - 3.40) متوسطة، ومن (3.41 - 4.20) مرتفعة، ومن (4.21 - 5) مرتفعة جداً.

البُعد الأول: وضوح الرسالة

جدول (4): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد وضوح الرسالة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تتسم الرسائل الاتصالية الصادرة عن الإدارة بوضوح المضمون وسهولة الفهم.	3.87	0.741	2	مرتفعة
2	تُصاغ التعليمات والتوجيهات في المشروع بلغة دقيقة خالية من الغموض.	3.72	0.823	4	مرتفعة
3	تحتوي الرسائل المتبادلة على المعلومات الكافية لأداء المهام الاستراتيجية.	3.78	0.786	3	مرتفعة
4	تنسجم الرسائل الاتصالية مع طبيعة المهام وأهداف المشاريع في الهيئة.	3.94	0.712	1	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.83	0.658		مرتفعة

يُتضح من الجدول (4) أن بُعد وضوح الرسالة حصل على متوسط حسابي عام قدره (3.83) بدرجة مرتفعة، مما يُشير إلى أن العاملين في مشاريع الهيئة يرون أن الرسائل الاتصالية الموجهة إليهم تتسم بالوضوح النسبي. وقد جاءت الفقرة الرابعة "تنسجم الرسائل الاتصالية مع طبيعة المهام وأهداف المشاريع في الهيئة" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، وهو ما يُعزى إلى الطبيعة المؤسسية للهيئة الملكية التي تعتمد على منظومة إجرائية موثقة تربط الرسائل بالأهداف الاستراتيجية. في حين جاءت الفقرة الثانية المتعلقة بصياغة التعليمات بلغة خالية من الغموض في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.72)، وقد يُفسر ذلك بتعدد المستويات الإدارية وتنوع الجهات المُصدرة للتوجيهات في المشاريع الكبرى.

البُعد الثاني: فاعلية قنوات الاتصال

جدول (5): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد فاعلية قنوات الاتصال

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	تتنوّع قنوات الاتصال المُستخدمة بما يُلبّي احتياجات العمل في المشاريع.	3.91	0.734	1	مرتفعة
6	تصل المعلومات عبر القنوات الرسمية في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	3.65	0.852	4	مرتفعة
7	تتناسب القنوات الاتصالية المُستخدمة مع طبيعة الرسائل المُرسلة.	3.79	0.798	2	مرتفعة
8	تُسهّم قنوات الاتصال المُتاحة في تعزيز التنسيق بين الإدارات والمشاريع.	3.74	0.815	3	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.77	0.681		مرتفعة

يُشير الجدول (5) إلى أن بُعد فاعلية قنوات الاتصال حصل على متوسط عام قدره (3.77) بدرجة مرتفعة. وحصلت الفقرة الخامسة "تتنوّع قنوات الاتصال المُستخدمة بما يُلبّي احتياجات العمل" على المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، مما يعكس الاستثمار المؤسسي للهيئة في تنويع وسائل الاتصال بين الرسمية وغير الرسمية والإلكترونية. في المقابل، جاءت الفقرة السادسة المتعلقة بوصول المعلومات في الوقت المناسب في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65)، وهو مؤشر على وجود بعض التأخير في تدفق المعلومات عبر القنوات الرسمية، وربما يُعزى ذلك إلى تعدّد الحلقات الإدارية التي تمرّ بها الرسائل قبل وصولها إلى صانع القرار.

البُعد الثالث: التغذية الراجعة

جدول (6): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد التغذية الراجعة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	تتيح الإدارة فرصاً كافية للعاملين لإبداء آرائهم حول القرارات المتخذة.	3.58	0.887	3	مرتفعة
10	تُقدّم التغذية الراجعة في الهيئة بشكل منتظم وموضوعي.	3.49	0.921	4	مرتفعة
11	تُستثمر ملاحظات العاملين وردود أفعالهم في تحسين الأداء التنظيمي.	3.62	0.864	2	مرتفعة
12	تُسهّم التغذية الراجعة في تصحيح مسار العمل داخل المشاريع.	3.71	0.828	1	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.60	0.762		مرتفعة

يُتضح من الجدول (6) أن بُعد التغذية الراجعة حصل على متوسط عام قدره (3.60) بدرجة مرتفعة، وهو الأدنى بين أبعاد المتغير المستقل. وحصلت الفقرة الثانية عشرة "تُسهّم التغذية الراجعة في تصحيح مسار العمل داخل المشاريع" على المرتبة الأولى بمتوسط (3.71)، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية التغذية الراجعة كأداة لتصحيح المسار. أما الفقرة العاشرة المتعلقة بانتظام وموضوعية التغذية الراجعة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.49) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (0.921)، مما يُشير إلى تباين واضح في آراء المستجيبين حول هذه النقطة، وقد يُعزى ذلك إلى اختلاف الأنماط القيادية بين مشاريع الهيئة، وعدم وجود آلية موحدة ومنظمة لتقديم التغذية الراجعة على مستوى الهيئة ككل.

البُعد الرابع: الاتصال الرقمي

جدول (7): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الاتصال الرقمي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	توظّف الهيئة تقنيات الاتصال الرقمي بكفاءة في تسيير أعمال المشاريع.	4.08	0.678	1	مرتفعة
14	تُتيح المنصّات الإلكترونية المُستخدمة تبادل المعلومات بسرعة ودقّة.	4.02	0.694	2	مرتفعة
15	تتكامل أدوات الاتصال الرقمي مع نظم إدارة المشاريع في الهيئة.	3.89	0.752	3	مرتفعة
16	يملك العاملون المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع وسائل الاتصال الحديثة.	3.76	0.803	4	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.94	0.641		مرتفعة

يُظهر الجدول (7) أن بُعد الاتصال الرقمي حصل على متوسط عام قدره (3.94)، وهو الأعلى بين أبعاد المتغير المستقل، ويعكس ذلك التوجّه الاستراتيجي للهيئة الملكية نحو التحوّل الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة تماشياً مع رؤية المملكة 2030. وقد جاءت الفقرة الثالثة عشرة "توظّف الهيئة تقنيات الاتصال الرقمي بكفاءة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.08). أما الفقرة السادسة عشرة المتعلقة بامتلاك العاملين للمهارات الرقمية اللازمة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.76)، مما يُشير إلى وجود فجوة نسبية بين توفّر الأدوات الرقمية والمهارات البشرية المطلوبة للاستفادة منها، وهو ما يستدعي تعزيز برامج التدريب الرقمي للعاملين.

البُعد الخامس: مهارات المرسل والمستقبل

جدول (8): الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد مهارات المرسل والمستقبل

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	يمتلك المرسلون في الهيئة مهارات صياغة الرسائل وإيصالها بشكل مؤثر.	3.81	0.756	2	مرتفعة
18	يتّسم المستقبلون بمهارات الإصغاء الجيد وفهم الرسائل الواردة.	3.74	0.789	3	مرتفعة
19	تتوفّر لدى العاملين مهارات الحوار والنقاش البناء أثناء العمليات الاتصالية.	3.85	0.734	1	مرتفعة
20	يُحسن العاملون توظيف الاتصال غير اللفظي في التعامل مع زملائهم ورؤسائهم.	3.63	0.842	4	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	3.76	0.672		مرتفعة

يتّضح من الجدول (8) أن بُعد مهارات المرسل والمستقبل حصل على متوسط عام قدره (3.76) بدرجة مرتفعة. وحصلت الفقرة التاسعة عشرة المتعلّقة بمهارات الحوار والنقاش البناء على المرتبة الأولى بمتوسط (3.85)، مما يعكس ثقافة الحوار السائدة في بيئة العمل. أما الفقرة العشرون المتعلّقة بتوظيف الاتصال غير اللفظي فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.63)، مما يُشير إلى ضعف نسبي في الوعي بأهمية الرسائل غير اللفظية كإشارات الجسد ونبرة الصوت وتعبيرات الوجه في العملية الاتصالية داخل المشاريع.

الترتيب العام لأبعاد جودة الاتصال التنظيمي

جدول (9): الترتيب العام لأبعاد جودة الاتصال التنظيمي

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الاتصال الرقمي	3.94	0.641	مرتفعة
2	وضوح الرسالة	3.83	0.658	مرتفعة
3	فاعلية قنوات الاتصال	3.77	0.681	مرتفعة
4	مهارات المرسل والمستقبل	3.76	0.672	مرتفعة
5	التغذية الراجعة	3.60	0.762	مرتفعة
	المتغير المستقل ككل	3.78	0.594	مرتفعة

يُظهر الجدول (9) أن جودة الاتصال التنظيمي في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع تتحقّق بدرجة مرتفعة بمتوسط عام قدره (3.78)، وقد تصدرّ الاتصال الرقمي الترتيب انسجاماً مع التحوّل الرقمي المتسارع في الهيئة، بينما جاءت التغذية الراجعة في المرتبة الأخيرة، مما يعكس الحاجة إلى تفعيل آليات ممنهجة للتغذية الراجعة على مستوى مشاريع الهيئة.

المتغير التابع: تحسين القرارات الاستراتيجية

جدول (10): الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير التابع (تحسين القرارات الاستراتيجية)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تُتخذ القرارات الاستراتيجية في الهيئة بناءً على معلومات دقيقة وشاملة.	3.86	0.724	4	مرتفعة
2	تتسم القرارات الاستراتيجية بالوضوح والقابلية للتنفيذ على أرض الواقع.	3.79	0.762	7	مرتفعة

مرتفعة	1	0.681	4.01	تتسجم القرارات المتخذة مع التوجّهات الاستراتيجية للهيئة الملكية.	3
مرتفعة	6	0.745	3.82	تُراعي القرارات الاستراتيجية المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة في العمل.	4
مرتفعة	12	0.891	3.54	تُشارك مختلف المستويات الإدارية في صياغة القرارات الاستراتيجية.	5
مرتفعة	3	0.712	3.88	تُوظّف نتائج تحليل البيانات في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.	6
مرتفعة	10	0.798	3.68	تتّسم القرارات الاستراتيجية بالمرونة الكافية للتكيف مع المستجدّات.	7
مرتفعة	2	0.694	3.94	تُسهّم القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع.	8
مرتفعة	9	0.783	3.71	تُبنى القرارات على أساس دراسة معمّقة للبدائل المتاحة.	9
مرتفعة	11	0.812	3.65	تُراجع القرارات الاستراتيجية بشكل دوري لضمان فاعليتها.	10
مرتفعة	8	0.769	3.75	تُقيّم نتائج القرارات الاستراتيجية وفق مؤشّرات أداء واضحة.	11
مرتفعة	5	0.731	3.84	تُسهّم القرارات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للهيئة.	12
مرتفعة		0.612	3.79	المتوسط العام للمتغير التابع	

يتّضح من الجدول (10) أن مستوى تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام قدره (3.79). وقد حصلت الفقرة الثالثة "تتسجم القرارات المتخذة مع التوجّهات الاستراتيجية للهيئة الملكية" على المرتبة الأولى بمتوسط (4.01)، مما يعكس الترابط القوي بين القرارات التشغيلية والاستراتيجية العليا للهيئة. كما

حصلت الفقرة الثامنة المتعلقة بإسهام القرارات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المرتبة الثانية بمتوسط (3.94). في المقابل، جاءت الفقرة الخامسة "تُشارك مختلف المستويات الإدارية في صياغة القرارات الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.54) وانحراف معياري مرتفع (0.891)، مما يُشير إلى وجود تحفّظات لدى بعض العاملين حول مستوى المشاركة في صناعة القرار، وقد يُعزى ذلك إلى الطابع المركزي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الذي يغلب على المؤسسات الحكومية الكبرى.

5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة، تمّ التحقق من الشروط الأساسية لتحليل الانحدار، حيث أظهر اختبار كولموجروف-سميرنوف اعتدالية توزيع البيانات ($\text{Sig.} > 0.05$)، كما أثبت اختبار معامل تضخم التباين (VIF) عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة ($VIF < 5$)، مما يُتيح إجراء تحليل الانحدار.

اختبار الفرضية الرئيسية

"H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الاتصال التنظيمي بأبعاده مجتمعةً على تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع".

للتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدّد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد جودة الاتصال التنظيمي (كعوامل مستقلة) على تحسين القرارات الاستراتيجية (كعامل تابع). وجاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة الاتصال التنظيمي على تحسين القرارات الاستراتيجية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.284	0.001**
وضوح الرسالة	0.234	5.612	0.000**
فاعلية قنوات الاتصال	0.198	4.783	0.000**
التغذية الراجعة	0.276	6.421	0.000**
الاتصال الرقمي	0.152	3.847	0.000**
مهارات المرسل والمستقبل	0.183	4.216	0.000**
معامل الارتباط R =	معامل التحديد R ² =	قيمة F =	Sig. =
0.884	0.781	245.638	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (11) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد جودة الاتصال التنظيمي كمتغيرات مستقلة، وتحسين القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.781)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (78.1%) من التباين في تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الخمسة المتعلقة بجودة الاتصال التنظيمي، فيما يُعزى الباقي (21.9%) إلى متغيرات أخرى غير مشمولة في نموذج الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.884$) إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرات المدروسة، بينما بلغت قيمة اختبار F (245.638) بمستوى دلالة (0.000)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التغذية الراجعة" هو الأكثر تأثيراً على تحسين القرارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.276$) وقيمة ($T = 6.421$) دلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ويُفسر ذلك بأن التغذية الراجعة تُوفّر لصانع القرار الاستراتيجي معلومات حيّة عن نتائج القرارات السابقة وردود أفعال المعنيين بها، مما يُتيح تصحيح المسار وتطوير القرارات اللاحقة. وقد جاء بُعد "وضوح الرسالة" في المرتبة الثانية بمعامل انحدار ($B = 0.234$)، وهو ما يعكس أن الرسائل الواضحة والمحددة تُقلّل من فجوات الفهم وتُساعد في بناء قرارات مبنية على معلومات دقيقة. فيما جاء بُعد "فاعلية قنوات الاتصال" بمعامل ($B = 0.198$)، مما يعكس أهمية القنوات في نقل المعلومات إلى صانعي القرار بالسرعة والدقة المطلوبتين. كما أظهر بُعد "مهارات المرسل والمستقبل" أثراً دالاً ($B = 0.183$)، مما يُبين أن الكفاءات البشرية في العملية الاتصالية عنصر جوهري في جودة القرارات. وأخيراً، جاء بُعد "الاتصال الرقمي" بمعامل انحدار أقلّ نسبياً ($B = 0.152$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، وقد يُعزى انخفاض تأثيره النسبي - على الرغم من ارتفاع مستوى تطبيقه في الهيئة - إلى أن الاتصال الرقمي يُمثّل وسيلة تُحسّن كفاءة النقل لا مضمون الرسالة، كما أن الفجوة النسبية في مهارات العاملين الرقمية (كما ظهر في الجدول 7) قد تُضعف تأثيره الفعلي على القرارات الاستراتيجية.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الرئيسية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الاتصال التنظيمي بأبعاده مجتمعةً على تحسين القرارات الاستراتيجية في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع.

اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: (H01)

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح الرسالة على تحسين القرارات الاستراتيجية".

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر وضوح الرسالة على تحسين القرارات الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
تحسين القرارات الاستراتيجية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة
	0.712	0.507	1	358.124

تُظهر نتائج الجدول (12) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين وضوح الرسالة وتحسين القرارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$)، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.507$)، مما يعني أن (50.7%) من التباين في تحسين القرارات الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغير وضوح الرسالة منفرداً. كما بلغت قيمة F المحسوبة (358.124) بمستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01). وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير ($B = 0.648$) بقيمة ($T = 18.924$) دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في وضوح الرسالة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.648) في مستوى تحسين القرارات الاستراتيجية. ويُفسر ذلك بأن الرسائل الواضحة والدقيقة تُوفّر أساساً معلوماتياً سليماً لصانع القرار، وتُقلّل من احتمالات سوء الفهم التي قد تؤدي إلى قرارات خاطئة أو مبنية على معطيات ناقصة. وعليه، تُرفض الفرضية الصفرية الأولى، وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية: (H02)

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية قنوات الاتصال على تحسين القرارات الاستراتيجية”.

جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر فاعلية قنوات الاتصال على تحسين القرارات الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
تحسين القرارات الاستراتيجية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة
	0.698	0.487	1	330.216

يتضح من الجدول (13) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين فاعلية قنوات الاتصال وتحسين القرارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.698$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.487$)، أي أن (48.7%) من التباين في المتغير التابع يُفسَّر من خلال فاعلية قنوات الاتصال منفردة. وبلغت قيمة F المحسوبة (330.216) بمستوى دلالة (0.000)، فيما بلغ معامل التأثير ($B = 0.612$) بقيمة ($T = 18.171$) دالة عند ($Sig. = 0.000$). ويُعزى هذا التأثير إلى أن القنوات الفاعلة تضمن انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في الوقت المناسب، مما يُمكن صانعي القرار الاستراتيجي من الحصول على المعلومات المطلوبة قبل فوات الأوان، ويُعزَّز التنسيق بين المشاريع المتعددة في الجبيل وينبع. وبذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الثانية، وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H03)

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتغذية الراجعة على تحسين القرارات الاستراتيجية”.

جدول (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التغذية الراجعة على تحسين القرارات الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
----------------	--------------	---------------------	-----------------	-----------------------

المحسوبة F	df	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	تحسين القرارات الاستراتيجية
434.128	1	0.555	0.745	

تُشير نتائج الجدول (14) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين التغذية الراجعة وتحسين القرارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.745$) ، وهو أعلى معامل ارتباط بين أبعاد جودة الاتصال التنظيمي والمتغير التابع، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.555$) ، مما يعني أن (55.5%) من التباين في تحسين القرارات الاستراتيجية يُفسّر من خلال التغذية الراجعة منفردة. كما بلغت قيمة F المحسوبة (434.128) بمستوى دلالة (0.000)، ومعامل التأثير ($B = 0.598$) بقيمة T (20.836) دالة عند ($\text{Sig.} = 0.000$) ويُفسّر هذا الأثر القوي بأن التغذية الراجعة تُوفّر آلية ديناميكية لتقييم القرارات السابقة وردود الأفعال عليها، مما يُتيح تصحيح مسار القرارات المستقبلية بشكل مستمر. وعلى الرغم من أن التغذية الراجعة حصلت على أقل متوسط بين أبعاد المتغير المستقل (3.60)، إلا أنها الأكثر تأثيراً في تحسين القرارات الاستراتيجية، مما يُشير إلى أن أي استثمار في تطوير هذا البُعد سيعود بعوائد كبيرة على جودة القرارات في الهيئة. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الثالثة، وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة: (H04)

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الرقمي على تحسين القرارات الاستراتيجية”.

جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاتصال الرقمي على تحسين القرارات الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
----------------	-----------------	------------------------	--------------------	--------------------------

المحسوبة F	df	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	تحسين القرارات الاستراتيجية
234.056	1	0.402	0.634	

يتبين من الجدول (15) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاتصال الرقمي وتحسين القرارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.634$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.402$)، أي أن (40.2%) من التباين في المتغير التابع يُفسّر من خلال الاتصال الرقمي منفرداً. كما بلغت قيمة F المحسوبة (234.056) بمستوى دلالة (0.000)، ومعامل التأثير ($B = 0.605$) بقيمة T (15.298) دالة عند ($\text{Sig.} = 0.000$) ويُعزى هذا الأثر إلى أن التقنيات الرقمية توفر أدوات فاعلة لجمع البيانات وتحليلها وعرضها بصورة تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، فضلاً عن تسريع انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية. غير أن نسبة تفسير التباين (40.2%) تُعدّ الأقل بين أبعاد الدراسة، وقد يُعزى ذلك إلى أن الأدوات الرقمية وحدها - دون توفر المهارات البشرية المصاحبة والمحتوى الاتصالي الجيد - لا تُحقّق أثرها الكامل. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية الرابعة، وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الخامسة: (H05)

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمهارات المرسل والمستقبل على تحسين القرارات الاستراتيجية”.

جدول (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مهارات المرسل والمستقبل على

تحسين القرارات الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
تحسين القرارات الاستراتيجية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	df	F المحسوبة
	0.721	0.520	1	376.845

تُظهر نتائج الجدول (16) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين مهارات المرسل والمستقبل وتحسين القرارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.721$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.520$)، أي أن (52.0%) من التباين في المتغير التابع يُفسّر من خلال مهارات المرسل والمستقبل. كما بلغت قيمة F المحسوبة (376.845) بمستوى دلالة (0.000)، ومعامل التأثير ($B = 0.657$) بقيمة T (19.412) دالة عند ($\text{Sig.} = 0.000$) ويُفسّر هذا الأثر بأن المهارات البشرية في الصياغة والإصغاء والحوار تُشكّل العنصر المحوري في العملية الاتصالية، فمهما توقّرت القنوات والأدوات، تظلّ فاعلية الاتصال مرهونة بكفاءة الأفراد الذين يديرونها، وهو ما ينعكس مباشرةً على جودة المعلومات التي تصل إلى صانعي القرار الاستراتيجي. وعليه، تُرفض الفرضية الصفرية الخامسة، وتُقبل الفرضية البديلة.

6.4 الخاتمة

استعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية التي أُجريت على عيّنة من (350) موظفاً من العاملين في مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع. وقد أظهرت النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وأن مستوى جودة الاتصال التنظيمي في مشاريع الهيئة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (3.78)، تصدرها بُعد الاتصال الرقمي، بينما جاءت التغذية الراجعة في المرتبة الأخيرة. كما جاء مستوى تحسين القرارات الاستراتيجية بدرجة مرتفعة بمتوسط عام (3.79). وأثبت اختبار الفرضيات وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة الاتصال التنظيمي بأبعاده مجتمعةً ومنفردةً على تحسين القرارات الاستراتيجية، حيث فسّر نموذج الانحدار المتعدد ما نسبته (78.1%) من التباين في المتغير التابع، وتصدّر بُعد التغذية الراجعة أبعاد الأثر التفسيري رغم كونه الأدنى في مستوى التطبيق الفعلي، مما يفتح الباب أمام مجموعة من التوصيات التي سيتناولها الفصل التالي، والمُتّجهة نحو تعزيز جوانب الاتصال التنظيمي الأقل تطبيقاً والاستفادة من الجوانب الأكثر تأثيراً في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في الهيئة.

Abstract

This study aimed to investigate the role of organizational communication quality — with its five dimensions (message clarity, effectiveness of communication channels, feedback, digital communication, and sender-receiver skills) — in improving strategic decisions within the projects of the Royal Commission for Jubail and Yanbu. The study adopted the descriptive-analytical approach and employed a questionnaire as the data collection tool, administered to a stratified random sample of (350) employees working in top management, middle management, and project supervision positions. Data were analyzed using SPSS software.

The findings revealed that the level of organizational communication quality within the Commission's projects was high, with an overall mean of (3.78), where digital communication ranked first while feedback ranked last. The level of strategic decision improvement was also high, with a mean of (3.79). Multiple regression analysis confirmed a statistically significant impact at ($\alpha \leq 0.05$) of organizational communication quality — both collectively and individually — on strategic decision improvement, explaining (78.1%) of the variance in the dependent variable, with feedback emerging as the most influential dimension. The study recommended adopting an institutional feedback system, bridging the gap between digital tools and human skills, and broadening participation in strategic decision-making.

Keywords: Organizational Communication Quality, Strategic Decisions, Feedback, Digital Communication, Royal Commission for Jubail and Yanbu.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- برباحة، كريمة. (2022). الإتصال التنظيمي والذكاء الاجتماعي. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، مج3، ع4، 261 - 281. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278280>
- بن لعربي، يحيى. (2022). دور الاتصال في منظومة ضمان الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة وصفية تحليلية للمرجع الوطني لضمان الجودة الشاملة. مجلة التواصل، مج28، ع2، 1 - 18. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1343796>
- البواب، مرام فريد فرحان، و أبو جمعة، محمود حسين. (2024). أثر الرشاقة التنظيمية على تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية: الدور الوسيط لذكاء الأعمال في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1580722>
- عباس، فراس عدنان. (2026). تأثير القيادة الريادية في تحسين القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في التعليم الأهلي العالي - العراق. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع136، 37 - 59. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1661088>
- العكش، علاء خليل، الدهدار، مروان حمودة، و الطويل، عصام محمد عبدالهادي. (2022). تقييم دور اللوحة القيادية في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى بقطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مج10، ع5، 53 - 78. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1424501>
- عوفي، الزهرة، و حمداوي، عمر. (2021). الاتصال التنظيمي ونجاح المؤسسة التربوية: متوسطة 11 ديسمبر 1960 بمدينة ورقلة نموذجا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1392321>

- الفياض، إيمان هاتو جهلول. (2025). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في جامعة البصرة. العلوم الاقتصادية، مج20، ع78، 154 - 179. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1630901>

- قنيش، سعيد، و مرنيز، عفيف. (2023). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي مديرية المراقبة المالية لولاية مستغانم. مجلة آفاق فكرية، مج11، ع2، 211 - 229. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1672146>

- ولهي، حنان. (2023). الاتصال التنظيمي من الاتصال إلى الاتصال الإبداعي. مجلة دراسات وأبحاث، مج15، ع2، 36 - 48. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1377304>

المراجع الأجنبية

- Bahand, M. Z. (2025). The role of organizational communication in enhancing organizational efficiency. Journal of Social Sciences and Humanities, 2(4), 227-247.
- Bonnyventure, S. N., Bwonya, J. E., Owuori, P. J., Mudany, J. O., & Ogutu, M. (2022). The nexus between strategic decision-making, strategic communication and organizational performance: A critical literature review. Journal of Strategic Management, 6(3), 37-49.
- Bukar, K., Usman, M., & Ngubdo, U. M. (2025). Effect of Communication Strategies on Organisational Performance. Solo International Collaboration and Publication of Social Sciences and Humanities, 3(02), 225-236.
- Enke, N., & Borchers, N. S. (2021). Social media influencers in strategic communication: A conceptual framework for strategic social media influencer communication. In Social media influencers in strategic communication (pp. 7-23). Routledge

- Zorlu, K., & Korkmaz, F. (2021). Organizational communication as an effective communication strategy in organizations and the role of the leader. In *Management strategies to survive in a competitive environment: How to improve company performance* (pp. 305-320). Cham: Springer International Publishing.

ملحق (1): الاستبانة

مقدمة الاستبانة

الأخ الكريم / الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " دور جودة الاتصال التنظيمي في تحسين القرارات الاستراتيجية - دراسة ميدانية على مشاريع الهيئة الملكية للجبيل وينبع"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية.

ونظراً لأهمية آرائكم ومساهماتكم الفاعلة في إثراء هذه الدراسة، يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجياً التكرم بالإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يُعبّر عن وجهة نظركم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

القسم الأول: البيانات الأولية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

الجنس () ذكر () أنثى

العمر () أقل من 30 سنة () من 30 إلى أقل من 40 () من 40 إلى أقل من 50 () 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي () دبلوم فأقل () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه

سنوات الخبرة () أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 () من 10 إلى أقل من 15 () 15 سنة فأكثر

المستوى الإداري () إدارة عليا () إدارة وسطى () مشرف مشروع

موقع العمل () الجبيل الصناعية () ينبع الصناعية

القسم الثاني: جودة الاتصال التنظيمي

البُعد الأول: وضوح الرسالة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتسم الرسائل الاتصالية الصادرة عن الإدارة بوضوح المضمون وسهولة الفهم.					
2	تُصاغ التعليمات والتوجيهات في المشروع بلغة دقيقة خالية من الغموض.					
3	تحتوي الرسائل المتبادلة على المعلومات الكافية لأداء المهام الاستراتيجية.					
4	تتسجم الرسائل الاتصالية مع طبيعة المهام وأهداف المشاريع في الهيئة.					

البُعد الثاني: فاعلية قنوات الاتصال

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	تتنوع قنوات الاتصال المُستخدمة بما يُلبّي احتياجات العمل في المشاريع.					

					6	تصل المعلومات عبر القنوات الرسمية في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
					7	تتناسب القنوات الاتصالية المستخدمة مع طبيعة الرسائل المرسلة.
					8	تُسهم قنوات الاتصال المُتاحة في تعزيز التنسيق بين الإدارات والمشاريع.

البُعد الثالث: التغذية الراجعة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	تتيح الإدارة فرصاً كافية للعاملين لإبداء آرائهم حول القرارات المتخذة.					
10	تُقَدَّم التغذية الراجعة في الهيئة بشكل منتظم وموضوعي.					
11	تُستثمر ملاحظات العاملين وردود أفعالهم في تحسين الأداء التنظيمي.					
12	تُسهم التغذية الراجعة في تصحيح مسار العمل داخل المشاريع.					

البُعد الرابع: الاتصال الرقمي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	توظّف الهيئة تقنيات الاتصال الرقمي بكفاءة في تسيير أعمال المشاريع.					
14	تُتيح المنصّات الإلكترونية المُستخدمة تبادل المعلومات بسرعة ودقّة.					
15	تتكامل أدوات الاتصال الرقمي مع نظم إدارة المشاريع في الهيئة.					
16	يملك العاملون المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع وسائل الاتصال الحديثة.					

البُعد الخامس: مهارات المرسل والمستقبل

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	يملك المرسلون في الهيئة مهارات صياغة الرسائل وإيصالها بشكل مؤثّر.					
18	يتّسم المستقبلون بمهارات الإصغاء الجيّد وفهم الرسائل الواردة.					

					19	تتوفّر لدى العاملين مهارات الحوار والنقاش البناء أثناء العمليات الاتصالية.
					20	يُحسن العاملون توظيف الاتصال غير اللفظي في التعامل مع زملائهم ورؤسائهم.

القسم الثالث: تحسين القرارات الاستراتيجية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تُتخذ القرارات الاستراتيجية في الهيئة بناءً على معلومات دقيقة وشاملة.					
2	تتسم القرارات الاستراتيجية بالوضوح والقابلية للتنفيذ على أرض الواقع.					
3	تتسجم القرارات المتخذة مع التوجّهات الاستراتيجية للهيئة الملكية.					
4	تُراعي القرارات الاستراتيجية المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة في العمل.					
5	تُشارك مختلف المستويات الإدارية في صياغة القرارات الاستراتيجية.					

					تُوظَّف نتائج تحليل البيانات في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.	6
					تتَّسم القرارات الاستراتيجية بالمرونة الكافية للتكيّف مع المستجدّات.	7
					تُسهّم القرارات المتَّخذة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع.	8
					تُبنى القرارات على أساس دراسة معمّقة للبدائل المتاحة.	9
					تُراجع القرارات الاستراتيجية بشكل دوري لضمان فاعليتها.	10
					تُقيّم نتائج القرارات الاستراتيجية وفق مؤشّرات أداء واضحة.	11
					تُسهّم القرارات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للهيئة.	12