

أثر فعالية الاتصال الداخلي بين الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء
الإدارية: دراسة ميدانية على مدينة الملك سعود

إعداد الطالب/

الاسم / عزيزه علي إبراهيم بن سعيد

الرقم الجامعي / 253001614

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

4	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أسئلة الدراسة
10	فروض الدراسة
11	الدراسات السابقة:
16	الفجوة البحثية.
17	المنطلقات النظرية للدراسة.
20	المنهجية وطرق البحث:
20	مجتمع وعينة الدراسة.
21	مصادر جمع البيانات.
21	أداة الدراسة.
22	الأساليب الإحصائية المستخدمة.
23	حدود الدراسة.
24	المراجع:
24	أولاً: المراجع العربية.

مقدمة:

يُعد الاتصال التنظيمي من أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة في مختلف القطاعات، إذ يمثل الشريان الحيوي الذي تتدفق من خلاله المعلومات والتوجيهات والسياسات بين المستويات الإدارية المتعددة، ويُسكّل الأساس الذي تُبنى عليه عمليات التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة. وقد شهد مفهوم الاتصال التنظيمي تطوراً ملحوظاً في الفكر الإداري الحديث، حيث انتقل من كونه مجرد عملية نقل معلومات أحادية الاتجاه إلى منظومة تفاعلية شاملة تتضمن الإرسال والاستقبال والتغذية الراجعة والتأثير المتبادل بين الأطراف المعنية داخل المنظمة. (Ali et al., 2021)

ويحتل الاتصال الداخلي مكانة محورية في تشكيل البيئة التنظيمية وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، فهو الأداة التي تضمن وصول الرسائل الإدارية بدقة ووضوح إلى جميع المستويات التنفيذية، كما يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمشاركة والتعاون. ويتجلى الدور الاستراتيجي للاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمية الكبرى بشكل خاص، حيث يتطلب تعدد الوحدات الإدارية وتشعب العمليات التشغيلية وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة تربط بين مختلف الأقسام وتضمن انسيابية تدفق المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل الملائم. (Maczuga, 2025)

وتُعد جودة تنفيذ القرارات الإدارية من المؤشرات الجوهرية على كفاءة الأداء المؤسسي، إذ لا تقتصر أهمية القرار الإداري على مرحلة صناعته واتخاذته فحسب، بل تمتد لتشمل مرحلة التنفيذ التي تُترجم فيها القرارات إلى واقع عملي ملموس. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن جودة تنفيذ القرارات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توافر بيئة تنظيمية داعمة تتضمن آليات رقابة فعالة وأنظمة معلومات دقيقة وموارد بشرية مؤهلة قادرة على استيعاب مضامين القرارات وتطبيقها بالصورة المثلى (سعيد، 2024).

ويرتبط مفهوم تقليل الأخطاء الإدارية بجودة تنفيذ القرارات ارتباطاً عضوياً، حيث إن الأخطاء الإدارية في كثير من الأحيان لا تنشأ من قصور في القرار ذاته بل من خلل في آليات توصيله وتفسيره وتنفيذه عبر المستويات الإدارية المتعاقبة. وقد أظهرت الأدبيات الإدارية أن المنظمات التي تتبنى مداخل متكاملة في إدارة المعرفة وتدفق المعلومات تكون أقدر على تحسين جودة قراراتها وتقليل معدلات الخطأ الإداري فيها، لا سيما حين يتوافر عنصر التكامل بين القدرات البشرية والأنظمة المؤسسية (اليوسف وشاهين وعبدالرحمن، 2023)

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن ثمة علاقة جدلية متبادلة بين فعالية الاتصال الداخلي من جهة وجودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية من جهة أخرى، إذ يُشكّل الاتصال الداخلي الفعال البنية التحتية المعلوماتية التي تنتقل عبرها القرارات من مرحلة الصياغة إلى مرحلة التطبيق الفعلي، وأي خلل في هذه البنية ينعكس حتماً على دقة التنفيذ ويُضاعف من احتمالية وقوع الأخطاء الإدارية (Sulaiman et al., 2024).

وانطلاقاً من هذه المعطيات، وفي ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات استراتيجية طموحة في إطار رؤية 2030 تستهدف رفع كفاءة المنظومة الصحية وتحقيق التميز المؤسسي، تأتي هذه الدراسة لتستقصي أثر فعالية الاتصال الداخلي بين وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية، سعياً نحو تقديم إسهام علمي وعملي يُثري المعرفة الأكاديمية ويدعم جهود التطوير الإداري في المؤسسات الصحية السعودية الكبرى.

مشكلة الدراسة

تُشكّل المؤسسات الصحية الكبرى منظومات تنظيمية بالغة التعقيد تتشابك فيها العمليات الإدارية والطبية والفنية في نسيج متداخل يستوجب مستويات عالية من التنسيق والتواصل المستمر بين مختلف الوحدات والأقسام، ولعل وحدات الدعم الإداري تمثل العمود الفقري الذي ترتكز عليه فعالية الأداء المؤسسي الكلي، إذ تضطلع بمسؤولية ترجمة القرارات الإدارية الصادرة من المستويات العليا إلى إجراءات تنفيذية ملموسة تنتظم عبرها حركة العمل اليومي. غير أن هذه الترجمة لا تتحقق بالكفاءة المطلوبة ما لم تكن مسنودة بمنظومة اتصال داخلي فعالة تضمن تدفق المعلومات بدقة ووضوح وسرعة بين مختلف الوحدات الإدارية المعنية بالتنفيذ.

وتشير الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى أن ضعف الاتصال الداخلي يُعد من أبرز المسببات الجذرية للأخطاء الإدارية وتدني جودة تنفيذ القرارات في المنظمات الخدمية عموماً والصحية على وجه الخصوص، حيث أكدت دراسة (Sulaiman et al., 2024) أن الاتصال الداخلي الفعال يُفسّر نسبة معتبرة من التباين في فعالية اتخاذ القرارات لدى الموظفين، فيما كشفت دراسة (منصور ودردي، 2024) أن العملية الاتصالية في المؤسسات البحثية لم تبلغ مستوى الاحترافية المطلوبة مما أفرز إشكاليات في

سوء الفهم وتحريف المعاني. كما أوضحت دراسة (عمر وبلمولاي، 2022) أن الاتصال الرسمي بين الأقسام والوحدات لا يسير بالشكل المطلوب، وهو ما ينعكس سلباً على الفعالية التنظيمية برمتها. وفي السياق ذاته، أثبتت دراسة (Abed Khasawneh et al., 2024) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية، مما يؤكد المحورية التي يحتلها الاتصال الداخلي في المعادلة الإدارية.

وفي سياق مدينة الملك سعود الطبية بوصفها واحدة من أكبر التجمعات الصحية في المملكة العربية السعودية، فإن تعدد وحدات الدعم الإداري وتنوع مهامها واتساع نطاق عملياتها يُبرز تحديات اتصالية جوهرية تتمثل في احتمالية عدم وضوح قنوات الاتصال بين الأقسام، وقصور كفاءة تبادل المعلومات في الوقت المناسب، وضعف آليات التغذية الراجعة التي تُمكن من رصد الانحرافات وتصحيحها، فضلاً عن عدم التكامل الأمثل بين وسائل الاتصال التقليدية والرقمية المستخدمة. وهذه التحديات مجتمعة قد تؤدي إلى تأخر تنفيذ القرارات أو تنفيذها بصورة مشوهة لا تتوافق مع مقاصدها الأصلية، وتكرار الأخطاء الإدارية التي تستنزف الموارد وتُضعف الثقة المؤسسية وتنعكس في نهاية المطاف على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى والمستفيدين.

وتتعاظم أهمية معالجة هذه الإشكالية في ظل التحولات الاستراتيجية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 التي تستهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وتحقيق التميز التشغيلي والحد من الهدر الإداري والمالي، وهو ما يستوجب امتلاك المؤسسات الصحية لمنظومة اتصال داخلي رشيقة وفعالة تدعم سرعة ودقة تنفيذ القرارات وتُقلص هوامش الخطأ الإداري إلى أدنى مستوياتها الممكنة.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في الحاجة الماسة إلى الكشف عن طبيعة الأثر الذي تُحدثه فعالية الاتصال الداخلي بين وحدات الدعم الإداري بأبعاده المتمثلة في وضوح قنوات الاتصال وكفاءة تبادل المعلومات وفعالية التغذية الراجعة والتكامل بين وسائل الاتصال على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية، وهو ما يمكن التعبير عنه بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر فعالية الاتصال الداخلي بين وحدات الدعم الإداري بأبعاده (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بالعلاقة بين الاتصال الداخلي وجودة تنفيذ القرارات الإدارية، وهو مجال لا يزال يحتاج إلى مزيد من التعمق البحثي خاصة في بيئة المنظمات الصحية العربية، مما يُضيف إسهاماً معرفياً جديداً إلى المكتبة الأكاديمية العربية.
- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين أبعاد الاتصال الداخلي الأربعة (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) وبين جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية، مما يُوفّر نموذجاً قابلاً للاختبار والتطبيق في سياقات تنظيمية مماثلة.
- تُسلط الدراسة الضوء على الفجوة البحثية المتعلقة بندرة الدراسات التي تناولت الاتصال الداخلي بين وحدات الدعم الإداري تحديداً وأثره على الأخطاء الإدارية في المؤسسات الصحية الكبرى، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لاستكمال هذا المسار البحثي.
- تُعزّز الدراسة التكامل بين عدة نظريات إدارية واتصالية كنظرية النظم ونظرية تدفق المعلومات ونظرية صنع القرار، وتوظيفها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة ضمن بيئة المؤسسات الصحية السعودية.
- تُقدّم الدراسة أداة قياس علمية محكمة يمكن أن يستفيد منها الباحثون في قياس مستوى فعالية الاتصال الداخلي وعلاقته بجودة القرارات، مما يُثري الأدوات المنهجية المتاحة في هذا الحقل المعرفي.
- تكشف الدراسة عن طبيعة العلاقة الارتباطية والسببية بين أبعاد الاتصال الداخلي مجتمعة ومنفردة وبين جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية، مما يُثري النماذج النظرية التفسيرية في أدبيات الإدارة الصحية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُوفّر الدراسة لصنّاع القرار والقيادات الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية تشخيصاً دقيقاً للواقع الفعلي لممارسات الاتصال الداخلي بين وحدات الدعم الإداري، مما يمكنهم من تحديد نقاط القوة واستثمارها ومعالجة نقاط الضعف بكفاءة.
- تُساعد نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية موجّهة لتطوير مهارات الاتصال الداخلي لدى العاملين في الأقسام الإدارية، بما ينعكس إيجاباً على جودة تنفيذ القرارات وتقليل معدلات الأخطاء الإدارية.
- تُقدّم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين آليات الاتصال الداخلي في المؤسسات الصحية السعودية الكبرى، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير القطاع الصحي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- تُفيد الدراسة في تقليل الهدر المالي والإداري الناتج عن الأخطاء الإدارية المرتبطة بضعف الاتصال الداخلي، وذلك من خلال تقديم حلول عملية مبنية على أدلة علمية لتعزيز كفاءة تدفق المعلومات بين الأقسام الإدارية.
- تُمكن نتائج الدراسة الإدارة العليا في مدينة الملك سعود الطبية من بناء استراتيجيات اتصال داخلي فعالة تُسهم في تسريع عملية تنفيذ القرارات وضمان وصولها بدقة ووضوح إلى جميع المستويات الإدارية.
- تُمثّل الدراسة مرجعاً تطبيقياً للمؤسسات الصحية الأخرى في المملكة العربية السعودية الراغبة في تحسين منظومة الاتصال الداخلي لديها، حيث يمكن الاستفادة من النتائج والتوصيات في وضع سياسات وإجراءات اتصالية أكثر فعالية.
- تُسهم الدراسة في دعم جهود التحول الرقمي في الاتصالات الإدارية داخل المؤسسات الصحية من خلال الكشف عن مدى فعالية وسائل الاتصال المستخدمة حالياً والتوصية بأفضل الممارسات لتكاملها.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر فعالية الاتصال الداخلي بين وحدات الدعم الإداري بأبعاده (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

وينتزع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل في:

1. التعرف على مستوى فعالية الاتصال الداخلي بين وحدات الدعم الإداري في مدينة الملك سعود الطبية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. التعرف على مستوى جودة تنفيذ القرارات الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.
3. التعرف على مستوى الأخطاء الإدارية السائدة في مدينة الملك سعود الطبية وأبرز أنواعها.
4. تحديد أثر وضوح قنوات الاتصال بين وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.
5. تحديد أثر كفاءة تبادل المعلومات بين وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.
6. تحديد أثر فعالية التغذية الراجعة بين وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.
7. تحديد أثر التكامل بين وسائل الاتصال المستخدمة في وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.
8. تقديم توصيات علمية وعملية لتعزيز فعالية الاتصال الداخلي بين وحدات الدعم الإداري بما يسهم في رفع جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر فعالية الاتصال الداخلي بين وحدات الدعم الإداري بأبعاده (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى فعالية الاتصال الداخلي بين وحدات الدعم الإداري في مدينة الملك سعود الطبية من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى جودة تنفيذ القرارات الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية من وجهة نظر العاملين فيها؟
3. ما مستوى الأخطاء الإدارية السائدة في مدينة الملك سعود الطبية وما أبرز أنواعها؟
4. ما أثر وضوح قنوات الاتصال بين وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية؟
5. ما أثر كفاءة تبادل المعلومات بين وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية؟
6. ما أثر فعالية التغذية الراجعة بين وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية؟
7. ما أثر التكامل بين وسائل الاتصال المستخدمة في وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لفعالية الاتصال الداخلي بين وحدات الدعم الإداري بأبعاده (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

الفروض الفرعية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لوضوح قنوات الاتصال بين وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات في مدينة الملك سعود الطبية.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح قنوات الاتصال بين وحدات الدعم الإداري على تقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة تبادل المعلومات بين وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات في مدينة الملك سعود الطبية.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة تبادل المعلومات بين وحدات الدعم الإداري على تقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لفعالية التغذية الراجعة بين وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات في مدينة الملك سعود الطبية.

H06: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لفعالية التغذية الراجعة بين وحدات الدعم الإداري على تقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

H07: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل بين وسائل الاتصال المستخدمة في وحدات الدعم الإداري على جودة تنفيذ القرارات في مدينة الملك سعود الطبية.

H08: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل بين وسائل الاتصال المستخدمة في وحدات الدعم الإداري على تقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات تتعلق بالمتغير المستقل (الاتصال الداخلي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (عبدالله وآخرون، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية استراتيجيات الاتصال الداخلي (بأبعاده) الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، أدوات الاتصال المطبوعة والإلكترونية) على أداء شركات بحوث التسويق في مصر، ومدى تأثير هذا الاتصال في اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق التطور

المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من مجموعة من العاملين والخبراء في شركات بحوث التسويق في مصر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي يُعد ركناً أساسياً في نجاح أو تطوير أو ضعف شركات بحوث التسويق، وأن الموارد البشرية تمثل أهم مورد استراتيجي، كما أن تطبيق خطة اتصالية ناجحة قائمة على أسس علمية واضحة يُسهم في تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات اتصال داخلي فعالة في شركات بحوث التسويق لضمان الوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق وتعزيز دورها في السوق.

دراسة (عمر وبلمولاي، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال الداخلي بأبعاده (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، العلاقات الاجتماعية بين العاملين) على تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية المنيعية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات. وتكونت العينة من مجموعة من موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه بالمنيعية تم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال غير الرسمي في تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين ليس ضرورياً لهم في نقل المعلومات، وأن الاتصال الرسمي لا يسير بشكل جيد بين الأقسام والوحدات في المؤسسة، وأن الترقية وزيادة الأجر تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أن علاقة العمال مع رئيسهم تربطهم علاقة جيدة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين قنوات الاتصال الرسمي بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل المؤسسة.

دراسة (منصور ودريدي، 2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ومكانة الاتصال الداخلي بأبعاده (وسائل الاتصال، اللغة المستخدمة، فعالية الاتصال) على تحسين أداء المراكز البحثية الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتكونت العينة من (103) موظفاً في أربعة مراكز بحثية جزائرية هي: مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية (CREAD)، ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)، ومركز البحوث العلمية والتقنية في المناطق الجافة (CSTRA)، ومركز البحوث العلمية والتقنية لتطوير اللغة العربية (CDTLA). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العملية الاتصالية في المراكز لم تبلغ مستوى الاحترافية في تحقيق فعالية الاتصال الداخلي، كما أن اللغة المستخدمة تحولت في كثير من الأحيان إلى عقبة لا سيما في حالة اختلاف الطبيعة التعليمية والثقافية للموظفين، فضلاً عن عدم وضوح الرسالة الذي يتسبب في سوء الفهم

والتحريف غير المقصود للمعاني. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير منظومة الاتصال الداخلي في المراكز البحثية وتبني أساليب اتصال أكثر وضوحاً ومهنية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Ali et al., 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الراهن لاستراتيجيات الاتصال التجاري بأبعاده (الاجتماعات الجماعية، أدوات الاتصال الإلكتروني والمطبوع، الاتصال وجهاً لوجه، لوحات الإعلانات) على عمليات الاتصال الداخلي في قسم الصيانة بصناعة الأسمنت. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي لجمع المعلومات ذات الصلة. وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في قسم الصيانة بشركة الأسمنت. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الحالية في صناعة الأسمنت تطبق الاجتماعات الجماعية بفعالية، وتستخدم أدوات الاتصال الإلكتروني بكفاءة، كما أنها تؤسس لتواصل منظم وشفاف مع جميع الموظفين. إلا أن الباحثين اكتشفوا فجوات بين معايير الاتصال الداخلي الفعلية وتصورات المستجيبين فيما يخص لوحات الإعلانات والزيارات الميدانية والاتصال وجهاً لوجه. وأوصت الدراسة بضرورة سد هذه الفجوات وتعزيز أساليب الاتصال المباشر داخل المنظمة.

دراسة (Sulaiman et al., 2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الداخلي بأبعاده (الاتصال الإداري، الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي) على فعالية اتخاذ القرارات لدى الموظفين في مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات إلى جانب المنهج الكمي، واعتمدت على أداة الاستبيان المعدل من استبيان الاتصال الداخلي (ICSQ) واستبيان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات (EPDM)، واستخدمت تحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد (MRA). وتكونت العينة من (238) موظفاً تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية باستخدام إجراء الحصص النسبية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري والرسمي وغير الرسمي وبين اتخاذ القرارات لدى الموظفين، وأن المتغير الأكثر تأثيراً هو الاتصال الرسمي بمعامل بيتا (0.240) ومستوى دلالة (0.000)، كما أن النموذج فسّر (20.3%) من التباين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الاتصال الداخلي داخل القطاعات الحكومية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

دراسة (Abed Khasawneh et al., 2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية بأبعادها (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي) على زيادة فعالية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من مجموعة من مديري المدارس الثانوية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية، وأن تحسين قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة يساهم في رفع جودة القرارات المتخذة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاتصالات الإدارية بين مختلف المستويات التنظيمية في المدارس الثانوية لزيادة فعالية القرارات الإدارية

دراسة (Maczuga, 2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الاتصال الداخلي بأبعاده (أدوات الاتصال، مشاركة الموظفين، سياسات الجودة المؤسسية) على تعزيز انخراط الموظفين وتحسين سياسة الجودة في المؤسسة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الاتصال الداخلي تُعد أداة فعالة لتعزيز مشاركة الموظفين وتحسين سياسة جودة المؤسسة، وأن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في بناء بيئة عمل تدعم تحقيق معايير الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات اتصال داخلي متكاملة تربط بين مشاركة الموظفين وسياسات الجودة المؤسسية .

دراسة (Emere, 2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحليلات البيانية والاتصال الرقمي والأتمتة بأبعادها (تحليل البيانات، أدوات الاتصال الرقمي، الأتمتة الإدارية) على تعزيز الكفاءة الإدارية في المؤسسات الأكاديمية بولايتي أنامبرا وإيمو في نيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على أداة الاستبيان المكوّن من ثلاثة محاور على مقياس ليكرت الرباعي، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل التباين (ANOVA) عبر برنامج SPSS الإصدار 27. وتكونت العينة من (2000) مستجيب من الطلاب والأساتذة والموظفين الإداريين تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القرارات المبنية على البيانات حظيت بدعم قوي بمتوسط (3.51)، وأن أدوات الاتصال الرقمي تحسّن التعاون بمتوسط (3.07) وإنتاجية الاجتماعات بمتوسط (3.00) لكنها لم تتجح في تقليل تأخيرات الاتصال بشكل ملحوظ (1.78)، كما أن الأتمتة حققت أعلى الفوائد في تقليل عبء العمل (3.36) وتحسين الدقة (3.45) والسرعة (3.42). وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في أنظمة التحليلات وتدريب الموظفين لاستدامة مكاسب الكفاءة الإدارية.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بالمتغير التابع (جودة القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (الكريطي والعطوي، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، القدرة على التكامل، إزالة الغموض) على جودة القرارات الاستراتيجية في جامعة الكوفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات. وتكونت العينة من القيادات العليا في جامعة الكوفة (البحث مستل من رسالة ماجستير). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستشراف الاستراتيجي يُستخدم كوسيلة فاعلة لإزالة الغموض من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وأن القدرة على التكامل تؤدي إلى الحصول على قرارات استراتيجية ذات جودة عالية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب الاستشراف الاستراتيجي في الجامعات لتعزيز جودة القرارات الاستراتيجية.

دراسة (اليوسف وشاهين وعبدالرحمن، 2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة القرارات في جامعة الوادي الدولية الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في جامعة الوادي الدولية الخاصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على تحسين جودة القرارات، وأن تطبيق المعرفة وتوزيعها يُعدان من أبرز الأبعاد تأثيراً على جودة القرارات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات لتحسين عمليات صنع القرار.

دراسة (إبريوش والعبادي، 2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) على جودة القرارات الاستراتيجية بالدور الوسيط للابتكار في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات. وتكونت العينة من العاملين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على جودة القرارات الاستراتيجية، وأن الابتكار يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين وتعزيز ثقافة الابتكار لرفع جودة القرارات الاستراتيجية

دراسة (سعيد، 2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاس الاستقامة التنظيمية بأبعادها (التقاول التنظيمي، الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التعاطف التنظيمي) على جودة القرارات الاستراتيجية بأبعادها (الإجراءات العقلانية، العدالة الإجرائية، الالتزام بجودة القرار) في شركة الخطوط الجوية العراقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، بأدوات إحصائية تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأسلوب التحليل العاملي ومعادلة الانحدار. وتكونت العينة من (120) فرداً من المديرين في الإدارة العليا والوسطى من أصل (126) فرداً في شركة الخطوط الجوية العراقية التابعة لوزارة النقل العراقية ببغداد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركة تتمتع بمستوى عالٍ من التقاول التنظيمي مما يشير إلى شعور الموظفين بالتقاول تجاه أهداف الشركة وتوجهاتها، وهو ما يسهم في رفع جودة القرارات الاستراتيجية، وأن التقاول التنظيمي يُعد عاملاً محفزاً يعزز الأداء ويجعل الموظفين أكثر استعداداً للتعاون في عمليات صنع القرار. وأوصت الدراسة بتعزيز قنوات الاتصال التفاعلي والشفاف بين الأقسام المختلفة للشركة لتعزيز الثقة التنظيمية وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية

الفجوة البحثية

باستقراء الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الاتصال الداخلي وجودة القرارات الإدارية، يتضح أن الأدبيات العربية والأجنبية قد أولت اهتماماً ملحوظاً بدراسة الاتصال الداخلي وعلاقته بمتغيرات تنظيمية متعددة كالفعالية التنظيمية (عمر وبلمولاي، 2022) وانخراط الموظفين وسياسات الجودة (Maczuga, 2025) والكفاءة الإدارية (Emere, 2025)، كما تناولت دراسات أخرى جودة القرارات وعلاقتها بمتغيرات من قبيل الاستقامة التنظيمية (سعيد، 2024) والاستشراف الاستراتيجي (الكريطي والعطوي، 2022) والذكاء العاطفي (إبريوش والعبادي، 2024) وإدارة المعرفة (اليوسف وشاهين وعبدالرحمن، 2023)، غير أن المتأمل في هذه الدراسات يلحظ وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي ربطت بشكل مباشر بين فعالية الاتصال الداخلي كمتغير مستقل متعدد الأبعاد وبين جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية مجتمعين كمتغير تابع، لا سيما في سياق المؤسسات الصحية الكبرى. فمعظم الدراسات السابقة إما تناولت الاتصال الداخلي في بيئات غير صحية كالمراكز البحثية (منصور

ودريدي، 2024) والقطاعات الحكومية (Sulaiman et al., 2024) والمدارس الثانوية (Abed Khasawneh et al., 2024) وشركات بحوث التسويق (عبدالله وآخرون، 2022) والقطاع الصناعي (Ali et al., 2021)، وإما تناولت جودة القرارات من زاوية صنعها واتخاذها دون التعمق في مرحلة التنفيذ وارتباطها بالأخطاء الإدارية. كما يُلاحظ غياب شبه تام للدراسات التي استهدفت وحدات الدعم الإداري تحديداً بوصفها الحلقة الحرجة في سلسلة تنفيذ القرارات داخل المنظمات الصحية، فضلاً عن ندرة الدراسات المطبقة على البيئة الصحية السعودية في هذا الإطار. ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج بحثي يجمع بين أبعاد فعالية الاتصال الداخلي الأربعة (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) ودراسة أثرها المباشر على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية، وهو ما يُمثّل إضافة نوعية للمعرفة الأكاديمية في حقل الإدارة الصحية ويلبي حاجة عملية ملحة في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات الصحية السعودية الكبرى.

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: الاتصال الداخلي (Internal Communication)

يُعد الاتصال الداخلي من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، وقد تعددت التعريفات التي تناولته وتتنوع بتنوع الزوايا التي نظر منها الباحثون إلى هذا المفهوم. فمن المنظور التنظيمي، يُعرّف الاتصال الداخلي بأنه تلك العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات بين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية داخل المنظمة الواحدة، بهدف تحقيق التنسيق والتكامل في الأداء المؤسسي. (Ali et al., 2021) ومن المنظور الاستراتيجي، يُنظر إلى الاتصال الداخلي باعتباره أداة إدارية فاعلة لتعزيز انخراط الموظفين ومشاركتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث لا يقتصر دوره على نقل المعلومات بل يمتد ليشمل بناء الثقة التنظيمية وتعزيز الولاء المؤسسي وتشكيل الثقافة التنظيمية المشتركة. (Maczuga, 2025)

ويتضمن الاتصال الداخلي عدة أنماط رئيسية تتكامل فيما بينها لتشكيل منظومة اتصالية متسقة، منها الاتصال الرسمي الذي يسير عبر القنوات الهيكلية المحددة في الهيكل التنظيمي ويتخذ أشكالاً متعددة كالتعميمات والتقارير والاجتماعات الرسمية، والاتصال غير الرسمي الذي ينشأ تلقائياً بين العاملين خارج

الأطر الرسمية ويسهم في تسريع تدفق المعلومات وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. كما يتنوع الاتصال الداخلي من حيث اتجاهه إلى اتصال نازل من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية، واتصال صاعد من القاعدة إلى القمة، واتصال أفقي بين الوحدات والأقسام في المستوى الإداري ذاته (Sulaiman et al., 2024).

وفي إطار هذه الدراسة، يتم تناول فعالية الاتصال الداخلي من خلال أربعة أبعاد جوهرية تُشكّل في مجملها المحددات الرئيسية لكفاءة المنظومة الاتصالية بين وحدات الدعم الإداري. يتمثل البعد الأول في **وضوح قنوات الاتصال** ويُقصد به مدى تحديد المسارات الرسمية وغير الرسمية التي تنتقل عبرها المعلومات والقرارات بين الوحدات الإدارية بصورة لا تحتللبس أو الغموض، بحيث يعرف كل موظف الجهة التي يتوجه إليها والجهة التي يستقبل منها التوجيهات. أما البعد الثاني فيتعلق **بكفاءة تبادل المعلومات** ويُشير إلى مدى قدرة المنظومة الاتصالية على نقل المعلومات بين الوحدات الإدارية بالدقة والسرعة والشمولية المطلوبة، بحيث تصل المعلومات إلى مستخدميها في الوقت المناسب وبالمحتوى الصحيح دون نقص أو تشويه (منصور وديدي، 2024).

ويتصل البعد الثالث ب**فعالية التغذية الراجعة** ويُعرف بأنه مدى وجود آليات منتظمة تُمكن من رصد ردود الفعل على القرارات والتوجيهات الصادرة والتحقق من استيعابها وتنفيذها بالصورة الصحيحة، وإعادة تصحيح المسار حين يُرصد أي انحراف عن المسار المخطط. أما البعد الرابع فيتناول **التكامل بين وسائل الاتصال** ويُقصد به مدى التناغم والتنسيق بين الوسائل الاتصالية المتنوعة المستخدمة داخل المنظمة سواء أكانت تقليدية كالاجتماعات والمذكرات أم رقمية كالبريد الإلكتروني والأنظمة الآلية، بحيث تعمل هذه الوسائل بشكل تكاملي يُعزز بعضها بعضاً ولا يحدث تضارباً أو ازدواجية في الرسائل المنقولة (Emere, 2025).

ثانياً: جودة تنفيذ القرارات (Quality of Decision Implementation)

يُمثل مفهوم جودة تنفيذ القرارات أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتماماً متزايداً في الأدبيات الأكاديمية، انطلاقاً من إدراك أن القرار الجيد لا يحقق قيمته الفعلية إلا حين يُترجم إلى واقع عملي بكفاءة ودقة. ويُعرف هذا المفهوم بأنه الدرجة التي يتم بها تحويل القرارات الإدارية الصادرة من المستويات المختصة إلى إجراءات وممارسات فعلية تتسق مع مضمون القرار وأهدافه وتوقيتاته المحددة، مع ضمان

الحد الأدنى من الانحرافات والتشوهات في مراحل التنفيذ المتعاقبة (سعيد، 2024) وتتحدد جودة تنفيذ القرارات بعدة معايير أساسية تشمل دقة الفهم والاستيعاب لمحتوى القرار من قبل المنفذين، والالتزام بالأنطر الزمنية المحددة للتنفيذ، والتوافق بين مخرجات التنفيذ والأهداف المرجوة من القرار، ومدى توافر الموارد والصلاحيات اللازمة لإتمام عملية التنفيذ بفاعلية (الكريطي والعطوي، 2022).

ثالثاً: تقليل الأخطاء الإدارية (Reducing Administrative Errors)

تُعرّف الأخطاء الإدارية بأنها حالات الانحراف غير المقصود عن المعايير والإجراءات المعتمدة في أداء المهام الإدارية، والتي تنشأ نتيجة عوامل تنظيمية أو بشرية أو تقنية تؤدي إلى نتائج غير مطابقة للتوقعات أو الأهداف المحددة سلفاً. ويُقصد بتقليل الأخطاء الإدارية مجموعة الجهود والآليات المنهجية التي تتبناها المنظمة للحد من معدلات وقوع هذه الانحرافات والوقاية منها قبل حدوثها، من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز كفاءة الأنظمة والإجراءات الإدارية (إبريوش والعبادي، 2024). وتتعدد مصادر الأخطاء الإدارية في المنظمات الصحية الكبرى لتشمل غموض التعليمات والتوجيهات الصادرة، والتأخر في إيصال المعلومات الضرورية، ازدواجية المهام والصلاحيات بين الأقسام، وضعف آليات المتابعة والرقابة، وهي عوامل ترتبط في جوهرها بمدى فعالية منظومة الاتصال الداخلي السائدة (Abed Khasawneh et al., 2024).

رابعاً: وحدات الدعم الإداري (Administrative Support Units)

يُقصد بوححدات الدعم الإداري في سياق هذه الدراسة تلك الأقسام والإدارات التي تضطلع بالمهام المساندة والتشغيلية في مدينة الملك سعود الطبية، والتي لا تقدم خدمات طبية مباشرة للمرضى ولكنها تُوفّر البنية الإدارية والتنظيمية واللوجستية اللازمة لتمكين الكوادر الطبية والتمريضية من أداء مهامها بكفاءة. وتشمل هذه الوحدات إدارات الموارد البشرية والشؤون المالية والمشتريات والتوريد والخدمات العامة وتقنية المعلومات والشؤون الإدارية وإدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي وغيرها من الإدارات المساندة. وتكتسب هذه الوحدات أهميتها من كونها تُشكّل حلقات الوصل الإدارية التي تربط بين القرارات الاستراتيجية الصادرة من القيادة العليا وبين التطبيق الفعلي على أرض الواقع، مما يجعل كفاءة الاتصال الداخلي بينها عاملاً حاسماً في تحديد مستوى جودة الأداء الإداري الكلي للمؤسسة (عبدالله وآخرون، 2022).

خامساً: مدينة الملك سعود الطبية (King Saud Medical City)

مدينة الملك سعود الطبية هي مجمع طبي متكامل يقع في مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية، وتتبع وزارة الصحة السعودية. وتُعد من أكبر المنشآت الصحية الحكومية في المملكة، حيث تضم عدداً كبيراً من الأسرة والعيادات التخصصية ومراكز التميز الطبي، ويعمل بها آلاف الموظفين من مختلف التخصصات الطبية والإدارية والفنية. ويُشكّل هذا الحجم المؤسسي الكبير وتعدد التخصصات والوحدات تحدياً إدارياً واتصالياً يستوجب دراسة معمقة لمنظومة الاتصال الداخلي وأثرها على كفاءة العمليات الإدارية فيها (عمر وبلمولاي، 2022).

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً. وسيتم استخدام هذا المنهج لرصد واقع فعالية الاتصال الداخلي بين وحدات الدعم الإداري وعلاقته بجودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية، من خلال جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

كما ستتبع الدراسة الأسلوب المسحي الميداني من خلال تصميم استبانة محكمة وتوزيعها على عينة ممثلة من العاملين في وحدات الدعم الإداري بمدينة الملك سعود الطبية، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، والوصول إلى نتائج وتوصيات قابلة للتعميم والتطبيق في البيئة الصحية السعودية.

مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وحدات الدعم الإداري بمدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض، والتي تُعد من أكبر المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية. ويضم مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين العاملين في الأقسام المساندة والإدارية كإدارة الموارد البشرية، والشؤون المالية،

والمشتريات والتوريد، والخدمات العامة، وتقنية المعلومات، والشؤون الإدارية، وإدارة الجودة، والتخطيط الاستراتيجي، والذين يُقدّر عددهم الإجمالي بنحو (800) موظف وموظفة من مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والأقسام المختلفة تمثيلاً عادلاً ومتوازناً. وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب، حيث سيبلغ حجم العينة المستهدف (260) موظفاً وموظفة، وسيتم توزيع الاستبانات مع الأخذ في الاعتبار زيادة عدد الاستبانات الموزعة بنسبة (15%) لتعويض الفاقد المحتمل من الاستبانات غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل، ليصبح إجمالي الاستبانات الموزعة (300) استبانة، على أن يتم استبعاد الاستبانات غير المكتملة والاستبانات التي تُظهر نمطاً واحداً في الإجابة.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والوثائق الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي سنوزع على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

أداة الدراسة

ستستخدم الدراسة **الاستبانة** كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتشمل: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (فعالية الاتصال الداخلي) ويتكون من (4) أبعاد، يتضمن كل بُعد (4) فقرات، بإجمالي (16) فقرة، موزعة كالتالي:

- **البُعد الأول:** وضوح قنوات الاتصال ← (4) فقرات
- **البُعد الثاني:** كفاءة تبادل المعلومات ← (4) فقرات
- **البُعد الثالث:** فعالية التغذية الراجعة ← (4) فقرات
- **البُعد الرابع:** التكامل بين وسائل الاتصال ← (4) فقرات

القسم الثالث: المتغير التابع (جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية) ويتكون من محور واحد يتضمن (10) فقرات تقيس مستوى جودة تنفيذ القرارات الإدارية ومدى تقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية. وسيتم قياس استجابات أفراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحكّمين بعرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة والاتصال التنظيمي، إضافة إلى صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون. كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من درجة اتساق الفقرات واستقرار نتائجها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستستخدم الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.
- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.

- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة ودرجة تشتت الإجابات.
- **تحليل الانحدار البسيط:** (Simple Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الاتصال الداخلي على المتغير التابع منفرداً.
- **تحليل الانحدار المتعدد:** (Multiple Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد الاتصال الداخلي مجتمعة على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية.
- **اختبار (ت) للعينات المستقلة:** (Independent Samples T-Test) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.
- **تحليل التباين الأحادي:** (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- **اختبار شيفيه للمقارنات البعدية:** (Scheffé Post Hoc Test) لتحديد مصدر الفروق واتجاهها في حال وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحليل التباين الأحادي.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر فعالية الاتصال الداخلي بين وحدات الدعم الإداري بأبعاده (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية.

الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في وحدات الدعم الإداري بمختلف مستوياتهم الوظيفية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في مدينة الملك سعود الطبية.

الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الجانب الميداني للدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1448/1447 هـ الموافق 2026/2025 م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- إبريوش، إيناس زياد أحمد، و العبادي، لينا حمدان محمود. (2024). أثر الذكاء العاطفي على جودة القرارات الاستراتيجية: الدور الوسيط للابتكار في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1589763>
- سعيد، هدى قاسم. (2024). الاستقامة التنظيمية وانعكاسها على جودة القرارات الاستراتيجية: بحث وصفي تحليلي في شركة الخطوط الجوية العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، ع4 ، 888 - 919. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1572559>
- عبدالله، مروة محمد صالح جاد، القليني، فاطمة يوسف أحمد، العالم، صفوت محمد، و حسان، محمد محمد غالب. (2022). فعالية استراتيجيات الاتصال الداخلي في شركات بحوث التسويق. مجلة بحوث، مج2، ع3 ، 103 - 131. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1379692>
- عمر، نسبية، و بلمولاي، بدر الدين. (2022). أثر الاتصال الداخلي في تحسين الفعالية التنظيمية: دراسة مسحية على عينة من موظفين بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504288>

- الكريطي، عدنان رحيم حمود، و العطوي، مهند حميد ياسر. (2022). تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة. آداب الكوفة، مج14، ع52 ، 475 - 496. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1289220>
- منصور، حنان، و دريدي، عبدالقادر. (2024). ممارسات الاتصال الداخلي في المراكز البحثية الجزائرية. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مج10، ع1 ، 512 - 532. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1474568>
- اليوسف، ليانا خضر، شاهين، علي، و عبدالرحمن، نسرين. (2023). أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات: دراسة تطبيقية على جامعة الوادي الدولية الخاصة. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع24 ، 97 - 138. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1412519>

المراجع الأجنبية

- Abed Khasawneh, Y. J., Alwaely, S. A., Saleem Khasawneh, M. A., Alkhasawneh, T., & Mahmoud Al-Barakat, G. A. (2024). Administrative Communications and its Impact on Increasing the Effectiveness of Managerial Decisions Among Secondary School Principals. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (111)
- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Jabbar Othman, B., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., ... & Sabir, B. Y. (2021). Business communication strategies: Analysis of internal communication processes. *Ali, BJ, Anwar, G., Gardi, B., Othman, BJ, Aziz, HM, Ahmed, SA, Hamza, PA, Ismael, NB, Sorguli, S., Sabir, BY (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 16–38.
- Emere, O. N. (2025). Enhancing Administrative Efficiency Through Data Analytics, Digital Communication, and Automation in Tertiary Institutions in Anambra and Imo States. *Edulead: Journal of Education Management*, 7(2), 108–124.
- Maczuga, N. (2025). Internal communication management as a tool for employee engagement and enterprise quality policy enhancement. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- Sulaiman, I. F., Owolabi, O. S., Zaabnot, S. M. M., Malik, A. A., & Abubakar, I. Y. (2024). The Role of Internal Communication on the Effectiveness of Employee Decision Making. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 8(2), 44–55.

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Internal Communication Effectiveness Between
Administrative Support on the Quality of Decision Implementation and
Reduction of Administrative Errors: A Field Study on King Saud City**

Prepared by:

Aziza Ali Ibrahim Bin Saeed

2530016١٤ /

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026