

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

مشروع تخرج بعنوان:

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

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

إعداد الطالب

نايف حمد أحمد حفزي

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي 2025 م

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
10	1.1 المقدمة:.....
12	1.2 مشكلة الدراسة.....
13	1.3 أهمية الدراسة.....
14	1.4 أسئلة الدراسة.....
14	1.5 أهداف الدراسة.....
15	1.6 فرضيات الدراسة.....
16	1.7 نموذج الدراسة.....
17	1.8 منهجية الدراسة.....
18	1.9 الدراسة الميدانية.....
19	1.10 مخطط المشروع المقترح.....
21	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.....
22	2.1 المقدمة:.....
22	2.2 المتغير المستقل: فاعلية التواصل الإداري الداخلي.....
25	2.3 المتغير التابع: رضا فرق العمل.....
27	الدراسات الخاصة بالمتغير التابع.....
27	دراسة عبد الغني، سمير محمود (2017)، بعنوان: رضا فرق العمل ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة في القطاع الصناعي.....
28	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: أثر فاعلية التواصل الإداري الداخلي على رضا فرق العمل.....
28	الصراعات والفجوات البحثية.....
29	الدراسات الخاصة بالعلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل.....
32	2.5 الخلاصة.....
34	9. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
35	9.1 المقدمة.....
36	9.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
36	9.3 تصميم البحث (بصلة البحث).....
36	9.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
37	9.5 طريقة جمع البيانات.....
37	9.6 أنواع البيانات.....

37	إجراءات التحليل الإحصائي	9.7
38	الخاتمة	9.8
39	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	10
40	المقدمة	10.1.
	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	10.2.
	40	
40	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	10.3.
	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	10.4.
	41	
41	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	10.5.
41	الخاتمة	10.6
42	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	11
43	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	11.1
43	توصيات الدراسة:	11.2
43	الخاتمة:	11.3
	44	
	قائمة المراجع	

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة

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

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

1.5. أهداف الدراسة

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

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

1.6. فرضيات الدراسة

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

الفرضية الرئيسية:

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

الفرضيات الفرعية:

1.

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

2.

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

3.

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

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

.4

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

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

1.7. نموذج الدراسة

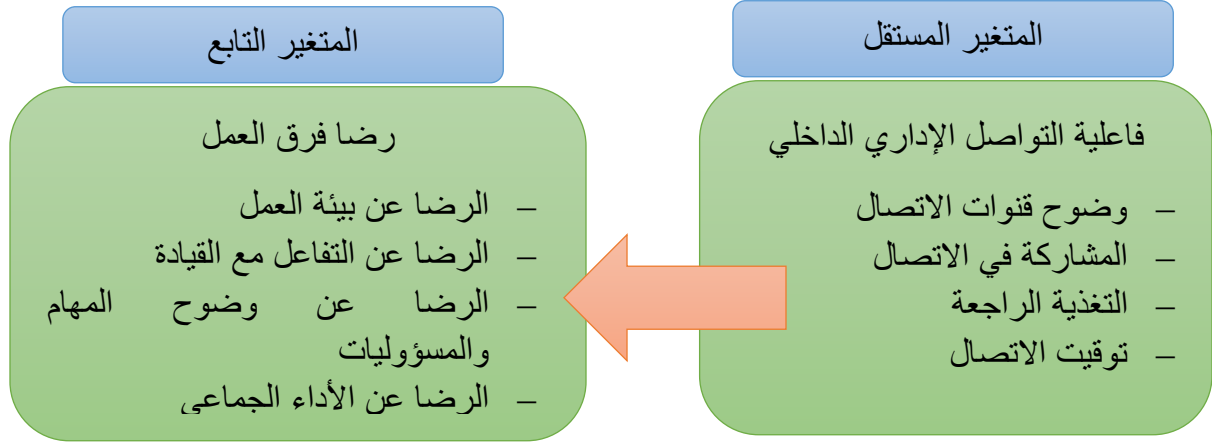
يتكون نموذج الدراسة من متغيرين رئيسيين:

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

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

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

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



1.8. منهجية الدراسة

تصميم الدراسة:

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

أداة الدراسة:

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

تحليل البيانات:

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

1.9. الدراسة الميدانية

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

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

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

الفصل الثاني :الدراسات السابقة والإطار النظري

أولاً: الدراسات السابقة

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

ثانياً: الإطار النظري

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

الفصل الرابع :الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي

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

الفصل الخامس :النتائج والتوصيات

- أهم النتائج
- التوصيات
- المقترحات البحثية المستقبلية

المراجع (العربية والانجليزية)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1. المقدمة:

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

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

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

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

2.2. المتغير المستقل: فاعلية التواصل الإداري الداخلي

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

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

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

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

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

الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3 المتغير التابع: رضا فرق العمل

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

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

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

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

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

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

الدراسات الخاصة بالمتغير التابع

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الصراعات والفجوات البحثية

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

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

الدراسات الخاصة بالعلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل

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

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

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

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

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

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

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

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

التعقيب على الدراسات السابقة

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

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

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

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

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

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

الفجوة البحثية:

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

2.5 الخلاصة

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

الخاتمة

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

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

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

9. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

9.1. المقدمة

9.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

9.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

9.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

9.5. طريقة جمع البيانات

9.6. أنواع البيانات

9.7. إجراءات التحليل الإحصائي

9.8. الخاتمة

10. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

10.1. المقدمة

10.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

10.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

10.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

10.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

10.6. الخاتمة

11. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

11.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

11.2. توصيات الدراسة:

11.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

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

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

الملاحق

مقدمة الاستبيان

عزيزي/عزيزتي المشارك،
تحية طيبة وبعد،

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

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

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

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

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

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

مع خالص التقدير،

الباحث: نايف حمد أحمد حفطي

إشراف: د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الاستبيان

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30

☐ 30-39

☐ 40-49

☐ 50 فأكثر

3. المستوى الوظيفي:

☐ تنفيذي

☐ مشرف

☐ مدير

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني

فاعلية التواصل الإداري الداخلي (المتغير المستقل)

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

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

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