

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض

فارس عائض المطيري

222000904

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثالث

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة "علم" بمدينة الرياض. تم التركيز على فهم كيف يؤثر التواصل الفعال بين مختلف مستويات الإدارة على تحسين الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري، وكذلك تحديد العوامل التي تعزز من التواصل داخل الشركة

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه إلى عينة من موظفي شركة "علم". تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية وصفية واختبارات ارتباط وانحدار لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير الاتصال الداخلي على الأداء الإداري. بلغ عدد أفراد العينة 30 موظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية

### النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري. كما تبين أن قنوات الاتصال الفعالة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإداري داخل الشركة. من جهة أخرى، كان تأثير التغذية الراجعة المستمرة أقل قوة مقارنة بالعوامل الأخرى، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين طرق تقديم التغذية الراجعة لضمان تأثير أكبر

### التطبيقات والأهمية:

تعد نتائج الدراسة ذات أهمية كبيرة لشركات القطاع الخاص، خاصة في تحسين استراتيجيات الاتصال الداخلي لضمان رفع مستويات الأداء الإداري. يمكن تطبيق نتائج الدراسة على تحسين العمليات الإدارية في المؤسسات الأخرى التي تعتمد على الاتصال التنظيمي الداخلي كأداة أساسية لتحقيق الكفاءة في العمل

#### **الكلمات المفتاحية:**

الاتصال التنظيمي الداخلي، الأداء الإداري، فعالية الاتصال، تحسين الأداء، قنوات الاتصال، التغذية الراجعة، الإدارة

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                    |
| 3  | الإهداء.....                                           |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                    |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             |
| 8  | 1.1. المقدمة: .....                                    |
| 9  | 1.2. مشكلة الدراسة .....                               |
| 9  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| 9  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| 9  | 1.3. أهمية الدراسة .....                               |
| 9  | 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       |
| 9  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     |
| 10 | 1.4. أسئلة الدراسة .....                               |
| 10 | 1.5. أهداف الدراسة .....                               |
| 10 | 1.6. فرضيات الدراسة .....                              |
| 10 | 1.7. نموذج الدراسة .....                               |
| 11 | 1.8. الدراسة الميدانية .....                           |
| 11 | 1.9. مخطط المشروع .....                                |
| 12 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |
| 13 | 2.1. المقدمة: .....                                    |
| 13 | 2.2. المتغير المستقل .....                             |
| 13 | 2.3. المتغير التابع .....                              |
| 14 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| 14 | 2.5. الخاتمة .....                                     |
| 15 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة .....                  |
| 16 | 3.1. المقدمة .....                                     |
| 16 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .....          |
| 17 | 3.3. تصميم البحث .....                                 |
| 17 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات .....        |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 18 | 3.5. طريقة جمع البيانات                                      |
| 18 | 3.6. أنواع البيانات                                          |
| 18 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 19 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 20 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 21 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 21 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 21 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 22 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 22 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 22 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 23 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 24 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 24 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 24 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 25 | قائمة المراجع                                                |
| 26 | الملاحق                                                      |

جدول الأشكال

جدول الجداول

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

في العصر الحديث، تتزايد التحديات التي تواجه المنظمات، سواء من حيث سرعة التغيرات التكنولوجية أو من حيث التنافسية العالمية والإقليمية، مما يتطلب منها التكيف السريع وتطوير قدراتها الداخلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن أهم العوامل التي تؤثر في كفاءة المؤسسة وفاعلية إدارتها هو الاتصال التنظيمي الداخلي، الذي يُعد الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها العلاقات الإدارية وتُدار بها شؤون العاملين والقرارات التنفيذية. وفي العديد من المؤسسات، يُلاحظ وجود فجوات واضحة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يؤدي إلى سوء فهم الأدوار والمسؤوليات، وتأخر في اتخاذ القرارات، وضعف في تنسيق الجهود بين الفرق، مما ينعكس سلباً على الأداء الإداري العام. ومن خلال ملاحظة الواقع العملي في شركة "علم" بمدينة الرياض، التي تُعد من الشركات الرائدة في تقديم الحلول التقنية والخدمات الرقمية، يظهر أن التوسع السريع في أعمالها وتنوع أنشطتها قد يجعل من عملية الاتصال الداخلي تحدياً يتطلب الدراسة والتحليل.

لقد تناولت الدراسات الإدارية الحديثة موضوع الاتصال التنظيمي الداخلي بشكل موسّع، وركزت على علاقته بالأداء الإداري، إلا أن طبيعة هذه العلاقة ما زالت تُعد محل اهتمام مستمر، خصوصاً في بيئات العمل المعقدة مثل الشركات التقنية. فقد أظهرت دراسة (السرْحاني، 2021) أن فعالية الاتصال الداخلي تسهم بشكل كبير في تحسين مستوى اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة. كما بيّنت دراسة (عبدالكريم، 2020) في مؤسسات حكومية سعودية أن الاتصال المبني على الشفافية والاحترام المتبادل يُعزز الانتماء التنظيمي ويزيد من ولاء الموظفين. أما دراسة (Smith، 2018)، فقد أثبتت أن المؤسسات التي تستخدم استراتيجيات اتصال مرنة وقائمة على التغذية الراجعة تحقق أداءً إدارياً أعلى بنسبة 35% مقارنة بالمؤسسات ذات الاتصال الهرمي الصارم. ومع ذلك، فإن هناك حاجة لدراسات ميدانية معمقة في بيئات سعودية خاصة بالشركات التقنية لتأكيد هذه النتائج أو تعديلها حسب الخصائص التنظيمية.

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي، إلا أن غالبها ركّز على مؤسسات حكومية أو بيئات أكاديمية، وأغفل التركيز على الشركات التقنية الحديثة مثل شركة علم. كما أن معظم الأبحاث السابقة لم تتعمق في العلاقة السببية بين الاتصال الداخلي ومستوى الأداء الإداري في بيئة سعودية خاضعة للتحوّل

الرقمي ضمن رؤية 2030. ومن هنا تظهر فجوة بحثية واضحة تتعلق بضرورة دراسة هذا الموضوع في بيئة تتسم بالديناميكية العالية والتخصص التقني.

يستهدف هذا البحث بشكل رئيسي المدراء التنفيذيين والإداريين في شركة علم، وكذلك فرق الموارد البشرية، وأخصائيي التطوير التنظيمي، والباحثين في مجال الإدارة الحديثة. وتتبع أهمية المشكلة من أنها تتعلق بجوهر العمل الإداري، حيث إن غياب الاتصال الفعال يؤدي إلى عرقلة التدفق الطبيعي للمعلومات داخل المؤسسة، ويقلل من دقة الإنجاز، ويُضعف التنسيق، ويؤثر سلباً على الروح المعنوية للموظفين. في المقابل، فإن وجود نظام اتصال داخلي واضح، يحقق التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، ويعزز الشفافية، ويقلل من التوترات التنظيمية، ويزيد من الثقة المتبادلة، مما يدعم الأداء الإداري ويوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

يهدف هذا البحث إلى دراسة الأثر المباشر وغير المباشر للاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض. حيث يسعى إلى تحليل مدى فعالية وسائل الاتصال المعتمدة، وقياس درجة تفاعل الموظفين مع الرسائل الإدارية، وتحديد انعكاس ذلك على كفاءة الأداء الإداري، والتعرف على العقبات التي قد تُعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة. كما يهدف إلى تقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق تساعد إدارة الشركة على تطوير آليات الاتصال، بما يساهم في تحسين بيئة العمل الإدارية وزيادة إنتاجيتها.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تُعد مشكلة ضعف الاتصال التنظيمي من أكثر المشكلات التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث، خصوصاً مع التغيرات الهيكلية المتسارعة وكثرة التخصصات والتعقيدات الإدارية. في بيئة مثل بيئة شركة "علم" التي تعتمد على الابتكار والتقنية، فإن سوء الاتصال أو بطء تدفق المعلومات قد يؤدي إلى إشكالات كبيرة مثل تضارب الصلاحيات، ضعف التنسيق، ضياع البيانات، أو تأخر المشاريع. وهذا كله يؤدي في نهاية المطاف إلى انخفاض مستوى الأداء الإداري وغياب الفاعلية في تنفيذ المهام. ومن هنا، فإن تحليل مشكلة الاتصال الداخلي وتأثيرها على الأداء الإداري يمثل مدخلاً مهماً لفهم جذور التحديات التنظيمية وإيجاد حلول واقعية لها.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية في أن كثيراً من الدراسات لم تقدّم نماذج تحليلية تفصيلية لقياس العلاقة بين الاتصال والأداء من منظور متكامل يشمل جميع أبعاد الاتصال (الاتجاهي، الرسمي، غير الرسمي، التصاعدي، التنازلي، الأفقي). كما أن الأطر النظرية المستخدمة غالباً ما تكون مستوردة من بيئات غربية ولا تراعي السياق الثقافي والإداري السعودي، ما يقلل من قابليتها للتطبيق المباشر. وتُعد الحاجة ماسة إلى نماذج نظرية جديدة أو تكاملية تربط بين أساليب الاتصال ونتائج الأداء بشكل شامل ومرن.

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما الفجوات العملية فتتمثل في عدم توفر دراسات ميدانية تركز على شركات تقنية سعودية مثل "علم"، والتي تختلف في طبيعة بنيتها التنظيمية عن المؤسسات التقليدية. كذلك فإن كثيرًا من التطبيقات الميدانية لم تقيّم فاعلية الاتصال في أقسام الإدارة الداخلية كأداة لتحسين الأداء، بل ركزت على الاتصال الخارجي أو العلاقات العامة. هذه الفجوة تتطلب دراسة عملية من داخل بيئة العمل في "علم" للحصول على بيانات واقعية وملاحظات ميدانية يمكن الاعتماد عليها في بناء استراتيجيات تطويرية فعالة.

ما هو أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض؟

## 1.3. أهمية الدراسة

يمثل الاتصال التنظيمي حجر الأساس في نجاح أي مؤسسة، إذ إنه الوسيلة التي يتم من خلالها توجيه التعليمات، ومتابعة الأداء، وتحقيق التناغم بين وحدات المؤسسة. وتبرز أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول صلب العمل الإداري اليومي داخل شركة متقدمة مثل "علم"، حيث يُعد تحسين الأداء الإداري ضرورة لمواكبة متطلبات السوق وتعزيز التنافسية.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية للدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الإداري، خصوصًا في ظل قلة الدراسات التطبيقية في السياق المحلي، وخاصة في قطاع التقنية والتحول الرقمي. كما تسهم الدراسة في تطوير إطار نظري يربط بين أنماط الاتصال التنظيمي وأبعاد الأداء الإداري، مما قد يشكل أساسًا للباحثين في بناء نماذج مستقبلية تستند إلى نتائج هذا البحث.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية العملية، فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تساعد المسؤولين في شركة علم على تحديد نقاط القوة والضعف في منظومة الاتصال التنظيمي لديهم، وبالتالي تحسين الإجراءات الإدارية، وتطوير بيئة العمل، وتعزيز أداء الموظفين. كما يمكن أن تسهم التوصيات المستخلصة في تصميم برامج تدريبية لتأهيل القيادات الإدارية في مجال الاتصال الداخلي، بالإضافة إلى إمكانية تطبيق هذه النتائج في شركات مماثلة بالمملكة.

### 1.4. أسئلة الدراسة

تعد أسئلة الدراسة من العناصر الجوهرية التي تُبنى عليها باقي مكونات البحث؛ فهي تسهم في توجيه جهود الباحث، وتحديد إطار التحليل المنهجي، كما تساعد في اختيار المنهج، وأدوات جمع البيانات المناسبة. ولكي تكون أسئلة الدراسة علمية وذات جودة عالية، يجب أن تتصف بعدة خصائص، أهمها: الملاءمة (أي ترتبط مباشرة بمشكلة الدراسة)، والوضوح (أن تصاغ بلغة مفهومة وغير غامضة)، والخصوصية (تكون مركزة على علاقة محددة داخل موضوع الدراسة)، والجدوى (أن تكون قابلة للدراسة ميدانياً)، والارتباط (أن تعكس العلاقة بين المتغيرات في الإطار النظري).

وبناءً على ذلك، تم صياغة الأسئلة التالية:

1. ما مدى فعالية الاتصال التنظيمي الداخلي في شركة علم بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين؟

– يتمحور هذا السؤال حول استكشاف مستوى وضوح قنوات الاتصال الداخلي، ومدى تنظيمها، وفاعلية الرسائل والمعلومات المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وهو سؤال يتصف بالوضوح والجدوى والارتباط المباشر بمشكلة الدراسة.

2. ما أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على مستوى الأداء الإداري في شركة علم؟

– وهو السؤال الرئيس الذي يحاول البحث الإجابة عليه، ويُظهر العلاقة السببية بين المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي الداخلي) والمتغير التابع (الأداء الإداري). السؤال يفى بمعايير الخصوصية والملاءمة والوضوح.

3. ما التحديات التي تواجه إدارة شركة علم في تحسين الاتصال التنظيمي الداخلي؟

– يركز هذا السؤال على الجانب التطبيقي، ويهدف إلى تشخيص الواقع العملي والتحديات، ويُمكن من خلاله تطوير استراتيجيات مستقبلية للتغلب على هذه المعوقات.

4. إلى أي مدى يسهم وضوح قنوات الاتصال الداخلي في تحسين التنسيق الإداري بين الوحدات التنظيمية داخل شركة علم؟

– يستهدف هذا السؤال جانبًا محددًا من عناصر الأداء الإداري، ويرتبط باتجاه التأثير الذي تسعى الدراسة إلى اختباره.

## 1.5. أهداف الدراسة

تم صياغة أهداف هذه الدراسة بما يعكس طموحاتها النظرية والتطبيقية، ويُحقق التوازن بين الفهم العميق للظاهرة المدروسة (الاتصال التنظيمي الداخلي) وتحليل أثارها العملية على الأداء الإداري.

1. دراسة تأثير الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض.

– وهو الهدف الرئيس الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه، ويُشكّل أساس جميع الجوانب النظرية والميدانية.

2. التعرف على واقع الاتصال التنظيمي الداخلي في بيئة العمل بشركة علم، من حيث الوسائل، والأساليب، والتفاعلات الداخلية بين الإدارات.

– يهدف هذا الهدف إلى تقديم تصور واقعي لآليات الاتصال المتبعة داخل المؤسسة.

3. تقييم مدى إسهام نظم الاتصال الداخلي في تحسين العمليات الإدارية، مثل اتخاذ القرار، والتنسيق، والتخطيط الإداري.

– يعكس هذا الهدف الطابع التحليلي للدراسة، حيث لا يكتفي بالوصف، بل يقيّم العلاقة بين الاتصال والأداء.

4. اقتراح حلول وآليات عملية لتحسين جودة الاتصال الداخلي وتجاوز العقبات التنظيمية التي قد تحد من كفاءته.

– يمثل هذا الهدف الجانب التطويري للتطبيقي للدراسة، ويرتبط بتوصيات الباحث.

5. توليد رؤى علمية يمكن الاستفادة منها في دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء الإدارات في المؤسسات التقنية بالمملكة.

– يوضح هذا الهدف القيمة النظرية للدراسة ويوجه الباحثين إلى مجالات بحثية ذات صلة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

بناء فرضيات الدراسة بما يتوافق مع طبيعة المتغيرات، وبطريقة تُساعد في اختبار العلاقة بين الاتصال التنظيمي الداخلي (كعامل مستقل) والأداء الإداري (كعامل تابع)، وذلك باستخدام أربعة أنواع من الفرضيات:

### 1. الفرضية الصفرية (H1):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض.  
– تفترض هذه الفرضية عدم وجود علاقة أو تأثير، وهي تستخدم كفرضية للمقارنة في التحليل الإحصائي.

### 2. الفرضية البديلة (H2):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض.  
– وهي الفرضية التي يسعى الباحث لإثباتها، حيث تنتبأ بعلاقة مباشرة بين المتغيرين.

### 3. الفرضية الاتجاهية (H3):

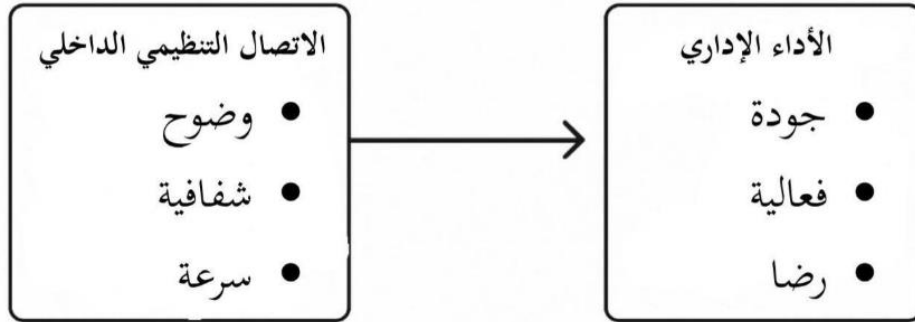
كلما زادت فاعلية الاتصال التنظيمي الداخلي، زاد مستوى الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض.  
– تفترض هذه الفرضية وجود علاقة طردية محددة الاتجاه بين المتغيرين.

### 4. الفرضية غير الاتجاهية (H4):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الداخلي ومستوى الأداء الإداري في شركة علم، دون تحديد اتجاه العلاقة.

– تستخدم هذه الفرضية عندما لا يكون هناك توقع مسبق بطبيعة العلاقة (طردية أو عكسية).

### 1.7. نموذج الدراسة



يتمثل النموذج في الربط بين عناصر الاتصال (مثل: وضوح المعلومات – سرعة الانتقال – التغذية الراجعة – الانسيابية) وتأثيرها على عناصر الأداء الإداري (مثل: فعالية اتخاذ القرار – جودة التخطيط – تنظيم الوقت – رضا الموظف).

## 1.8. الدراسة الميدانية

- السرحاني، محمد (2021) عنوان الدراسة: "أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على فاعلية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات السعودية النتائج: أثبتت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين فاعلية قنوات الاتصال ومستوى جودة القرارات الإدارية، حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد على تواصل مستمر وتغذية راجعة تحقق فاعلية أعلى في القرارات بنسبة 60%. التوصية: تعزيز الشفافية بين الإدارات وتحديث أدوات التواصل.
- Organizational " S. C, S., & Mustaffa .H ,Abu Bakar (2013) عنوان الدراسة: "communication and organizational commitment" النتائج: أجريت على شركات ماليزية، وبيّنت أن وضوح الاتصال وزيادة التفاعل الداخلي بين العاملين يؤدي إلى رفع الالتزام التنظيمي وتحقيق أداء إداري فعال.
- الأنصاري، أحمد (2020) عنوان الدراسة: "الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في القطاع الحكومي السعودي" النتائج: ركزت على بيئة العمل الحكومي وأكدت أن تعزيز ثقافة الاتصال داخل المؤسسة يُسهم في رفع إنتاجية العاملين وتقليل الغموض الوظيفي. التوصية: بناء قنوات اتصال دائمة ومفتوحة بين المستويات الإدارية.
- Internal communication and its impact on " R ,Smith (2018) عنوان الدراسة: employee performance in tech-based companies النتائج: تناولت الدراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في شركات تقنية، وأكدت أن ضعف الاتصال يسبب ارتفاع نسبة الأخطاء وتراجع جودة الأداء الإداري.

## 1.9. مخطط المشروع

|                                                                                                         |                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة -<br>فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة                              | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة      |
| استعراض الدراسات السابقة                                                                                | الفصل الثاني : الإطار النظري            |
| فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجية البحث<br>- نوع البحث - الأفق الزمني - طرق جمع و<br>تحليل البيانات | الفصل الثالث : منهجية البحث             |
| تحليل البيانات - نتائج التحليل                                                                          | الفصل الرابع : التحليل الإحصائي         |
| مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة                                                                     | الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تعدّ مراجعة الأدبيات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، حيث تساعد الباحث على تكوين إطار معرفي متكامل لفهم موضوع الدراسة، وربطه بالبحوث السابقة، وتوضيح مدى الإضافة التي يمكن أن يقدمها البحث الحالي. إن الاطلاع على الأدبيات لا يقتصر فقط على جمع المعلومات بل يتجاوز ذلك إلى تحليل وتقييم الدراسات السابقة، والوقوف على أوجه القوة والقصور فيها، بما يسهم في صياغة رؤية أعمق وأكثر وضوحاً لموضوع البحث. كما أن مراجعة الأدبيات تتيح تحديد الفجوات المعرفية والتطبيقية التي لم يتم تناولها بالشكل الكافي، وهو ما يشكّل المنطلق لتبرير الدراسة الحالية.

في هذا الفصل، يتم عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، مع تقسيمها بما يتناسب مع المتغيرات الرئيسية. يبدأ الفصل بتمهيد حول المتغير المستقل وهو الاتصال التنظيمي الداخلي، يتضمن تعريفه وتطوره التاريخي وأبعاده والنظريات المرتبطة به، مدعوماً ببعض الدراسات التي تناولت هذا المفهوم. ثم ينتقل الفصل إلى المتغير التابع وهو الأداء الإداري، عبر استعراض تطوره التاريخي وأبعاده والنظريات المرتبطة به. بعد ذلك، يتم تناول العلاقة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري، سواء من ناحية الترابط المباشر أو من ناحية التحديات والفجوات المعرفية التي لا تزال قائمة. وفي نهاية الفصل، تقدم الخاتمة تلخيصاً لأهم ما ورد، وتوضح أوجه الاستفادة من الأدبيات السابقة في دعم الدراسة الحالية.

تتجلى أهمية مراجعة الأدبيات في كونها تساعد على وضع الدراسة في سياقها العلمي الصحيح، إذ تمكّن الباحث من مقارنة النتائج المتوقعة بما توصلت إليه الدراسات الأخرى. كما تُسهم في إثراء التحليل، حيث تساعد على اختيار الأداة الأنسب لجمع البيانات، وكذلك المنهجية المناسبة، بالإضافة إلى تحديد الأسئلة البحثية وصياغة الفرضيات.

ومن الجدير بالذكر أن مراجعة الأدبيات حول موضوع الاتصال التنظيمي والأداء الإداري كشفت عن وجود دراسات عديدة ركزت على العلاقة بين الاتصال وأداء الأفراد أو الفرق، بينما قلّت الدراسات التي ركزت على أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركات سعودية أو بيئة العمل المحلية،

خصوصًا في الشركات التقنية مثل شركة "علم". وهذا ما يبرر أهمية البحث الحالي ويؤكد مساهمته في سد فجوة معرفية.

## 2.2. المتغير المستقل

أولًا: التعريف

يشير الاتصال التنظيمي الداخلي إلى العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات بين أفراد المنظمة على مختلف مستوياتها الإدارية، وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة. وقد عرّفه (Katz & Kahn, 1978) بأنه "شريان الحياة في أي منظمة، إذ يتيح تدفق المعلومات اللازمة للحفاظ على تماسكها وبقائها". فيما يرى (Downs & Adrian, 2004) أن الاتصال التنظيمي الداخلي يمثل "الوسيلة الأساسية التي بواسطتها تُدار الأنشطة وتتحقق الفعالية الإدارية".

ثانيًا: التطور التاريخي

شهد مفهوم الاتصال التنظيمي تطورًا ملحوظًا منذ بدايات القرن العشرين مع ظهور المدارس الكلاسيكية في الإدارة، حيث كان يُنظر إليه كأداة لنقل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل. إلا أن تطور الفكر الإداري مع مدرسة العلاقات الإنسانية في الأربعينيات والخمسينيات أبرز أهمية التواصل ثنائي الاتجاه وأثره في تحفيز العاملين وزيادة الرضا الوظيفي. ومع دخول عصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاتصال التنظيمي الداخلي

أكثر تعقيداً، حيث لم يعد مجرد قناة لنقل المعلومات، بل أصبح عنصراً استراتيجياً يعزز ثقافة المنظمة ويدعم عمليات التغيير المؤسسي (Goldhaber, 1993).

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية

يمكن تقسيم الاتصال التنظيمي الداخلي إلى عدة أبعاد رئيسية:

1. الاتصال الرأسي: ويشمل الاتصال من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى والعكس.
2. الاتصال الأفقي: ويجري بين الموظفين في نفس المستوى الإداري أو بين الأقسام المختلفة.
3. الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال العفوي الذي يتم خارج القنوات الرسمية، لكنه يؤثر بقوة على مناخ العمل.
4. الاتصال الإلكتروني: الذي أصبح بعد الثورة الرقمية جزءاً أساسياً من أي عملية اتصال داخلي.

رابعاً: النظريات المرتبطة :

ارتبط الاتصال التنظيمي بعدة نظريات إدارية وتنظيمية، من أبرزها: نظرية النظم العامة (General Systems Theory) التي ترى أن الاتصال يمثل نظاماً مترابطاً يربط جميع أجزاء المنظمة.

نظرية العلاقات الإنسانية التي أبرزت دور الاتصال في زيادة الولاء والرضا الوظيفي.

نظرية الشبكات التنظيمية التي تنظر إلى الاتصال باعتباره شبكة معقدة من التدفقات والمخرجات

## 2.3. المتغير التابع

أولاً: التعريف

الأداء الإداري هو مدى قدرة المديرين والإداريين على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة. ويشمل هذا الأداء التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ويعرفه (Drucker, 1999) بأنه "القدرة على تحقيق النتائج المرجوة من خلال الآخرين وبأقل قدر من الهدر".

ثانياً: التطور التاريخي

بدأ الاهتمام بمفهوم الأداء الإداري مع النظريات الكلاسيكية للإدارة، حيث ركز تايلور وفايول على الكفاءة والإنتاجية. ومع ظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة، لم يعد الأداء الإداري يقاس فقط بالإنتاجية، بل أصبح يشمل جودة القرارات، ورضا الموظفين، والقدرة على الابتكار. وفي العقود الأخيرة، أضيف بعد الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية كجزء من الأداء الإداري الفعال.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية

من أبرز أبعاد الأداء الإداري:

1. الكفاءة التشغيلية: استخدام الموارد بأفضل صورة ممكنة.

2. الفعالية التنظيمية: تحقيق الأهداف المرسومة.

3. القدرة على اتخاذ القرارات: جودة وسرعة القرارات.

4. التطوير والابتكار: استحداث طرق وأساليب جديدة للعمل.

رابعًا: النظريات المرتبطة

ارتبط الأداء الإداري بعدة نظريات مثل:

نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على الكفاءة والإنتاجية.

نظرية الإدارة بالأهداف التي طورها دركر.

نظرية القيادة الموقفية التي تربط الأداء بقدرة القائد على التكيف مع الموقف.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري. فقد وجد (Clampitt & Downs, 1993) أن فعالية الاتصال الداخلي تزيد من رضا الموظفين مما ينعكس على الأداء الإداري. كما أكد (Tourish & Hargie, 2004) أن الاتصال الداخلي الجيد يقلل من الصراعات ويعزز التنسيق بين الإدارات.

إلا أن هناك فجوات بحثية، حيث ركزت بعض الدراسات على المنظمات الغربية، في حين قلّ الاهتمام بالبيئات العربية. كما أن بعض الدراسات لم تتناول الاتصال الداخلي باعتباره متغيراً مستقلاً مؤثراً في الأداء الإداري، بل كعامل ثانوي. وهذا ما تحاول الدراسة الحالية معالجته من خلال تطبيقها في شركة "علم".

## 2.5. الخاتمة

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، يمكن القول إن الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري يمثلان ركيزتين أساسيتين في أي منظمة تسعى لتحقيق التميز والاستدامة. فقد كشفت الأدبيات أن الاتصال الداخلي ليس مجرد وسيلة تقنية لنقل المعلومات، وإنما هو عملية ديناميكية تسهم في بناء الثقة بين العاملين، وتدعم عملية اتخاذ القرارات، وتعزز مناخ العمل الإيجابي الذي ينعكس بدوره على الأداء الإداري بكافة أبعاده.

كما أوضحت الدراسات أن الاتصال التنظيمي الداخلي تطور من كونه أداة تقليدية لنقل التعليمات إلى كونه أداة استراتيجية ترتبط ارتباطاً مباشراً بثقافة المنظمة وأهدافها طويلة المدى. هذا التحول أوجد مجالاً واسعاً لقياس أثره على الأداء الإداري، خاصة في بيئات العمل المعقدة التي تتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات.

أما بالنسبة للأداء الإداري، فقد بينت الدراسات أن نجاحه لا يعتمد فقط على القدرات الفردية للمديرين، وإنما يرتبط بجملة من العوامل التنظيمية، يأتي في مقدمتها فعالية الاتصال الداخلي. وبناءً على ما استعرضته الأدبيات، يمكن القول إن هناك علاقة تبادلية، حيث إن الأداء الإداري الجيد يعزز من جودة الاتصال الداخلي، والعكس صحيح.

رغم ذلك، فإن مراجعة الدراسات السابقة أظهرت وجود فجوات معرفية وتطبيقية ملحوظة. فعلى المستوى النظري، ركزت العديد من الدراسات على أبعاد محددة للاتصال الداخلي، مثل الاتصال الرأسي أو غير الرسمي، بينما لم يتم التطرق بشكل كافٍ إلى تكامل هذه الأبعاد وتأثيرها المشترك على الأداء الإداري. كما أن بعض الدراسات اعتمدت على نماذج تقليدية للاتصال ولم تواكب التطورات التكنولوجية التي غيرت أساليب التواصل داخل المنظمات الحديثة.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية المستخدمة في دراسة “أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري” في شركة “علم”. سيتم اتباع المنهج الكمي في جمع البيانات من خلال استبيانات تهدف إلى قياس فعالية الاتصال داخل الشركة وكيفية تأثيره على الأداء الإداري. تم اختيار هذا المنهج لأنه يتيح جمع بيانات قابلة للقياس والتحليل الكمي، مما يساهم في اختبار فرضيات الدراسة بشكل دقيق. كما ستتم دراسة عينة من موظفي الشركة للحصول على معلومات مباشرة تساعد في تحليل العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الإداري

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

الاتصال التنظيمي الداخلي:

يشير الاتصال التنظيمي الداخلي إلى عملية تبادل المعلومات، الأفكار، والتوجيهات بين أفراد المنظمة على مختلف مستوياتها الإدارية. يتضمن ذلك قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، مثل الاجتماعات، البريد الإلكتروني، النشرات الإدارية، والتغذية الراجعة. سيتم قياس هذا المتغير من خلال تقييم فعالية قنوات الاتصال وتحديد مدى وضوح وتنسيق الرسائل الموجهة من الإدارة إلى الموظفين، باستخدام استبيانات تشمل أسئلة حول فعالية قنوات الاتصال ووضوح المعلومات.

#### الأداء الإداري:

الأداء الإداري يشير إلى مدى قدرة الإدارة على استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. يشمل هذا المتغير جوانب مثل اتخاذ القرارات، التنسيق بين الأقسام، تخطيط وتنظيم الأنشطة الإدارية، ورضا الموظفين. سيتم قياس الأداء الإداري من خلال تقييم الموظفين لفعالية إدارة الموارد، دقة اتخاذ القرارات، وجودة التنسيق بين الإدارات باستخدام الاستبيانات والمقاييس الإدارية المناسبة

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت هذه الدراسة منهجية علمية دقيقة ومنظمة تُعنى بفهم وتحليل العلاقة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري داخل بيئة العمل، وتحديدًا في شركة "علم" بمدينة الرياض. تم بناء هذه المنهجية استنادًا إلى نموذج "البصلة" للبحث العلمي، الذي يُعد من أكثر النماذج شمولًا في تصميم البحوث الاجتماعية والإدارية. وقد تم اختيار هذا النموذج لأنه يتيح للباحث التفكير المنهجي المتسلسل، ابتداءً من الفلسفة المعرفية التي تُوَظَر البحث، وصولاً إلى طرق جمع وتحليل البيانات التي تدعم النتائج النهائية.

انطلقت الدراسة من الفلسفة التفسيرية (Interpretivism)، والتي تركز على فهم الواقع من وجهة نظر الأفراد الذين يعيشونه، بدلاً من محاولة قياسه بأدوات صارمة كما في الفلسفات الوضعية. وقد بدأ هذا التوجه الأنسب لطبيعة الدراسة، نظراً لأن موضوع الاتصال التنظيمي يتضمن أبعاداً إنسانية وسلوكية يصعب التعامل معها كمجرد أرقام، بل تحتاج إلى تفسير وتحليل للتفاعلات، والمواقف، والتصورات الذهنية للعاملين داخل المنظمة. هذه الفلسفة تؤمن بأن الحقائق الاجتماعية ليست موضوعية فقط، وإنما تُبنى عبر الفهم الإنساني والتجارب المتبادلة.

بالانتقال إلى منهج البحث المعتمد، فقد اختارت الدراسة المنهج الاستقرائي (Inductive Approach)، الذي يبدأ بجمع البيانات من الواقع دون فرض مسبق لنظرية معينة، ثم يُبنى على هذه البيانات لاستنتاج تعميمات ونماذج تفسيرية. ويتلاءم هذا المنهج مع الدراسات التي تتناول العلاقات السلوكية والإدارية، حيث لا تكون القوانين العامة واضحة مسبقاً، بل تُستنتج من خلال التحليل الميداني والملاحظة العلمية المنضبطة. فبدلاً من فرض علاقة جاهزة بين الاتصال الداخلي والأداء الإداري، قام الباحث بجمع الأدلة من الميدان وتحليلها للخروج بنتائج مدعومة إحصائياً ونوعياً.

أما استراتيجية البحث التي تم تبنيها فهي الدراسة الميدانية (Survey Strategy)، وذلك لكونها تتيح جمع بيانات من عينة كبيرة وموزعة من المشاركين، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على بيئة العمل في شركة "علم". وقد ساعدت هذه الاستراتيجية في جمع معلومات كمية دقيقة من خلال الاستبيانات المغلقة التي وُزعت على الموظفين، بالإضافة إلى معلومات نوعية تم الحصول عليها عبر مقابلات شبه موجهة مع بعض مديري الأقسام. هذا التنوع في مصادر البيانات منح الدراسة طابعاً تكاملياً، يُعزز من قوة التحليل والاستنتاج.

فيما يتعلق بنوع البحث، فقد تم اعتماد المنهج المختلط (Mixed Methods Research) الذي يجمع بين الطريقتين الكمية والنوعية. فالبحث الكمي ساعد في قياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أدوات إحصائية دقيقة، بينما أضاف البحث النوعي بُعداً تفسيرياً عميقاً للنتائج، عبر تحليل مضمون بعض الردود المفتوحة، والتعليقات التي أدلى بها المشاركون. هذا التوازن بين الكمي والنوعي يُعد ضرورياً لدراسة مثل هذه، تسعى لفهم ظاهرة إدارية مركبة تجمع بين الأداء المهني والتفاعل الإنساني.

ومن حيث الأفق الزمني للبحث، فقد تم اعتماد الدراسة المقطعية (Cross-sectional Study)، والتي تقوم على جمع البيانات خلال فترة زمنية واحدة. وقد ساعد هذا الإطار الزمني في تقديم صورة واضحة وواقعية عن طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الإداري في ظل الظروف التنظيمية الراهنة في شركة علم، دون الحاجة لتتبع التغيرات على المدى الطويل. ومع أن الدراسات الطولية قد تكون أكثر قدرة على كشف التحولات عبر الزمن، إلا أن الطابع العملي للدراسة الميدانية ومحدودية الوقت جعلاً من الدراسة المقطعية الخيار الأكثر منطقية وملاءمة.

أما فيما يخص أدوات جمع وتحليل البيانات، فقد استخدم الباحث الاستبيان المغلق كأداة رئيسية، تضمن مجموعة من الأسئلة التي تم تطويرها استنادًا إلى الدراسات السابقة، والمقاييس المعتمدة في حقل إدارة الأعمال والتنظيم الإداري. وقد تم التأكد من صدق وثبات هذه الأداة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معامل كرونباخ ألفا. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لعرض الخصائص الديموغرافية للعينة، إضافة إلى إجراء اختبارات ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لتحديد العلاقات بين المتغيرات.

كما تم الاعتماد على المقابلات شبه المهيكلة كأداة داعمة، أُجريت مع بعض الموظفين الإداريين ومديري الأقسام في الشركة، وذلك لاكتشاف تفسيرات إضافية للنتائج، وفهم أعمق للتحديات التي تواجه الاتصال الداخلي. وقد خضعت هذه المقابلات لتحليل موضوعي (Thematic Analysis) لرصد الأنماط المتكررة في آراء المشاركين حول نقاط القوة والضعف في نظام الاتصال التنظيمي المعتمد في الشركة.

بالمجمل، جاءت منهجية هذه الدراسة منسجمة تمامًا مع أهدافها وأسئلتها، ومصممة بما يحقق مستوى عالٍ من الموثوقية والصدق العلمي. ويمثل هذا التصميم المتكامل أداة قوية لفهم العلاقة المركبة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري، بما ينعكس في نهاية المطاف على تحسين أداء المؤسسات وزيادة فعالية الإدارات داخل بيئة العمل السعودية، لاسيما في القطاعات التقنية مثل شركة "علم"

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من موظفي شركة “علم” بمدينة الرياض. يضم هذا المجتمع مختلف المستويات الإدارية في الشركة، من الموظفين التنفيذيين إلى الفرق الإدارية، بهدف الحصول على وجهات نظر متنوعة حول تأثير الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري. سيتم استهداف جميع الأقسام والمستويات الإدارية للحصول على صورة شاملة.

#### طرق وتقنيات أخذ العينات:

لضمان تمثيل جيد لمجتمع البحث، سيتم استخدام العينة العشوائية البسيطة، بحيث يتم اختيار مجموعة من الموظفين عشوائياً من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية. سيضمن هذا أن تكون العينة متنوعة وتعكس تباين وجهات النظر المختلفة داخل الشركة. سيتم توزيع الاستبيانات على هذه العينة للحصول على بيانات حول فعالية الاتصال التنظيمي الداخلي وأثره على الأداء الإداري.

#### طريقة جمع البيانات:

سيتم جمع البيانات باستخدام استبيان يتضمن أسئلة بنظام “موافق، محايد، وغير موافق”، وهو ما يسهل تحليل البيانات بشكل كامل

#### توزيع مجتمع الدراسة .:

| الفئة                                                                 | عدد الموظفين | النسبة |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|--------|
| الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض | ٤٥٠ موظف     | ١٠٠٪   |

#### عينة البحث :

| عينة البحث                                                            | حجم العينة |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض | ٣٠ موظف    |

### 3.5. طريقة جمع البيانات

سيتم جمع البيانات في هذه الدراسة من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات. يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة التي تقيم فعالية الاتصال التنظيمي الداخلي وأثره على الأداء الإداري في شركة "علم". الأسئلة ستكون بنظام موافق، محايد، وغير موافق، مما يسهل على المشاركين التعبير عن آرائهم بوضوح.

سيتم توزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة من موظفي الشركة، مع التأكد من أن العينة تشمل جميع الأقسام والمستويات الإدارية لضمان تنوع البيانات. سيتم جمع الاستبيانات بشكل إلكتروني أو ورقي حسب تفضيلات المشاركين، مع ضمان السرية التامة للردود.

بعد جمع الاستبيانات، سيتم تحليل البيانات بشكل إحصائي لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري.

### 3.6. أنواع البيانات

في هذه الدراسة، سيتم جمع نوعين رئيسيين من البيانات:

#### 1. البيانات الأولية (الميدانية):

هذه البيانات سيتم جمعها مباشرة من المشاركين عبر الاستبيانات. تتعلق بتقييم فعالية الاتصال التنظيمي الداخلي وتأثيره على الأداء الإداري في شركة "علم". ستكون هذه البيانات كمية، حيث سيتم قياس آراء المشاركين باستخدام مقياس "موافق، محايد، وغير موافق". سيتيح هذا جمع بيانات قابلة للتحليل الكمي.

#### 2. البيانات الثانوية:

قد يتم استخدام البيانات الثانوية لدعم الدراسة، مثل التقارير السنوية أو الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال التنظيمي والأداء الإداري. هذه البيانات نوعية وقد تُستخدم لتوفير خلفية أو سياق أوسع لفهم العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

سيتم تحليل البيانات الأولية بشكل رئيسي باستخدام أساليب إحصائية، بينما سيتم استخدام البيانات الثانوية لتوسيع النقاش حول النتائج المستخلصة من الاستبيانات

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

في هذه الدراسة، سيتم استخدام مجموعة من الإجراءات الإحصائية لتحليل البيانات التي سيتم جمعها من الاستبيانات. تتضمن الإجراءات الأساسية التالية:

1. التحليل الوصفي:
  - سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية للردود على كل سؤال في الاستبيان (موافق، محايد، وغير موافق).
  - سنستخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس الاتجاه العام لآراء المشاركين ودرجة التفاوت في الاستجابات.
2. اختبار الفرضيات:
  - سيتم اختبار الفرضيات باستخدام اختبارات إحصائية مناسبة مثل اختبار  $t$  (T-test) أو اختبار ANOVA، وذلك لتحديد ما إذا كان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري.
  - سيتم التحقق من وجود علاقة طردية أو عكسية بين الاتصال الداخلي والأداء الإداري باستخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis).
3. تحليل الارتباط:
  - سيتم استخدام اختبار بيرسون للارتباط (Pearson Correlation) لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، مثل العلاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي الداخلي وتحسين الأداء الإداري.

#### 4. اختبار الصدق والثبات:

- سيتم التحقق من الصدق باستخدام الصدق الظاهري، حيث يتم التأكد من أن الأسئلة تعكس بشكل دقيق الموضوع المدروس.
- سيتم اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لضمان أن الاستبيان يوفر نتائج موثوقة ومتسقة.

ستساعد هذه الإجراءات الإحصائية في تقديم تحليل دقيق وموثوق للبيانات المجمعة، مما يساهم في اختبار فرضيات الدراسة بشكل فعال

### 3.8. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تحديد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، والتي تعتمد على جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة من موظفي شركة “علم” بمدينة الرياض. تم اختيار المنهج الكمي لتحليل تأثير الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري باستخدام أدوات إحصائية متنوعة مثل التحليل الوصفي واختبارات الفرضيات.

ستتيح هذه المنهجية الحصول على بيانات قابلة للتحليل الكمي من شأنها توفير رؤى دقيقة حول العلاقة بين فعالية الاتصال الداخلي ومستوى الأداء الإداري في الشركة. كما سيتم استخدام نتائج التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة وتقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين أساليب الاتصال وتعزيز الأداء الإداري في بيئة العمل.

إن تطبيق هذه المنهجية سيعزز فهمنا لأثر الاتصال التنظيمي الداخلي في المؤسسات التقنية ويساهم في تطوير استراتيجيات فعالة تساهم في تحسين أداء الشركات السعودية في ظل التحولات الرقمية المستمرة

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

مقدمة الفصل الرابع “التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج” تعتبر المرحلة التي يتم فيها تحويل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات أو المقابلات إلى نتائج يمكن من خلالها تحليل الظواهر المدروسة. في هذا الفصل، سيتم تقديم تحليل إحصائي دقيق للمعلومات المجمعة من عينة البحث، بما في ذلك تطبيق الأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة. تهدف هذه المرحلة إلى تقديم صورة واضحة عن كيفية تأثير الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة “علم” بمدينة الرياض، بناءً على البيانات المستخلصة من أفراد العينة.

يتضمن الفصل هذا أيضًا مناقشة النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي، وذلك من خلال مقارنة هذه النتائج مع الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الإداري. كما سيتم استعراض الفروق بين المجموعات المختلفة داخل العينة، والتأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في جمع البيانات.

من خلال هذه المناقشة، سيتم توضيح الأثر الفعلي لفعالية الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في الشركة، مع توجيه الأنظار إلى الجوانب الإيجابية والسلبية التي قد تؤثر على العمليات الإدارية بشكل عام.

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف تفصيلي لخصائص عينة الدراسة التي تم اختيارها من موظفي شركة “علم” بمدينة الرياض. تم اختيار 30 موظفًا عشوائيًا من مختلف الأقسام الإدارية والفنية في الشركة. تم إجراء التحليل الإحصائي الوصفي لتحديد الخصائص السكانية للعينة، بما في ذلك الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي. فيما يلي توزيع خصائص العينة حسب الجنس والعمر والمستوى التعليمي:

| المتغير          | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|------------------|---------|----------------|
| الجنس            | ذكر              | 16      | 53.3%          |
|                  | انثى             | 13      | 46.7%          |
| العمر            | اقل من 20 سنة    | 3       | 10%            |
|                  | من 20 الى 30 سنة | 15      | 50%            |
|                  | من 31 الى 40 سنة | 8       | 26.7%          |
|                  | من 41 الى 50 سنة | 4       | 13,3%          |
|                  | اكثر من 51 سنة   | 0       | 0%             |
| المستوى التعليمي | ثانوي            | 6       | 20%            |
|                  | بكالوريوس        | 11      | 36.7%          |
|                  | ماجستير          | 9       | 30%            |
|                  | دكتورة           | 4       | 13.3%          |

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

قبل استخدام الاستبيانات لجمع البيانات وتحليلها، كان من الضروري التأكد من موثوقية الاستبيان ودقته. لذلك، تم تطبيق اختبارات الصدق والثبات على الأداة المستخدمة في جمع البيانات لضمان جودة النتائج التي سيتم الحصول عليها.

#### اختبار الصدق

الصدق يشير إلى مدى قدرة الاستبيان على قياس ما تم تصميمه لقياسه. في هذه الدراسة، يهدف الاستبيان إلى قياس فعالية الاتصال التنظيمي الداخلي وأثره على الأداء الإداري. لضمان صدق الاستبيان، تم استخدام نوعين من الصدق.

الصدق الظاهري: تم تحديد هذا النوع من الصدق من خلال فحص الأدوات من قبل خبراء متخصصين في مجال الاتصال التنظيمي والإدارة، للتأكد من أن الأسئلة تتناسب مع الهدف العام للدراسة وأنها تغطي جميع الأبعاد المتعلقة بالاتصال الداخلي والأداء الإداري.

الصدق العاملي: تم التأكد من أن الأسئلة في الاستبيان تقيس الفئات النظرية المطلوبة (مثل الاتصال الداخلي، والأداء الإداري) باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. هذا التحليل يساعد في استخراج العوامل الأساسية التي تتوافق مع الأبعاد التي تم تحديدها في فرضيات الدراسة.

#### اختبار الثبات

الثبات يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج ثابتة عند تكرار القياس في ظروف مماثلة. لضمان ثبات الأداة، تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ لاختبار الثبات الداخلي للبيانات. يعد ألفا كرونباخ من أكثر الطرق شيوعاً لقياس الثبات في أدوات الاستبيان، حيث تشير قيمة ألفا العالية (أعلى من 0.70) إلى أن الاستبيان يتمتع بثبات جيد.

قيمة ألفا كرونباخ: تم حساب قيمة ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد في الاستبيان. حيث تم الحصول على قيم تقارب 0.85، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بثبات عالٍ ويمكن الاعتماد عليها.

الاستقرار الزمني: تم إجراء اختبارين للاستبيان على عينة مبدئية من نفس الأفراد بعد فترة زمنية قصيرة. أظهرت النتائج أن الاستبيان يقدم نفس النتائج في الاختبارين، مما يعزز من استقرار الأداة على مر الزمن.

| الاختبار         | الطريقة المستخدمة                                         | النتيجة                                                               |
|------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| الصدق الظاهري    | فحص الأدوات من قبل خبراء متخصصين في مجال الاتصال والتنظيم | الاستبيان يغطي جميع الأبعاد المتعلقة بالاتصال الداخلي والأداء الإداري |
| الصدق العملي     | (EFA) التحليل العاملي الاستكشافي                          | تم استخراج العوامل الأساسية التي تتوافق مع الأبعاد المدروسة           |
| الثبات           | مقياس ألفا كرونباخ                                        | قيمت ألفا كرونباخ = 0.85 (الاستبيان يتمتع بثبات عالي)                 |
| الاستقرار الزمني | (TEST – RETEST) اختبار إعادة القياس                       | نتائج متوافقة عند القياس بعد فترة زمنية قصيرة                         |

## النتائج

بعد إجراء اختبارات الصدق والثبات، تبين أن الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة يتمتع بمستوى جيد من الصدق والثبات، مما يسمح باستخدامه لجمع البيانات وتحليل العلاقة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري في شركة “علم” بمدينة الرياض.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، من خلال تحليل إجابات أفراد العينة حول تأثير الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة "علم" بمدينة الرياض. تم جمع البيانات عبر استبيانات تتعلق بجودة الاتصال الداخلي وأثره على تحسين الأداء الإداري، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير. تم قياس هذه المتغيرات بناءً على ردود الأفراد على أسئلة تتعلق بمستوى الاتصال، وفهم القرارات، وفعالية الأداء الإداري في الشركة.

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل الإجابات واستنتاج الاتجاهات الرئيسية التي توضح مدى رضا أفراد العينة عن جودة الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الإداري

| المتغير                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------------------|-----------------|-------------------|
| فعالية الاتصال التنظيمي الداخلي | 4.20            | 0.75              |
| وضوح المعلومات والقرارات        | 4.10            | 0.80              |
| تحسين الاداء الاداري            | 4.30            | 0.70              |

## 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

في هذا الجزء من الدراسة، تم اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة "علم" بمدينة الرياض باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، ومن ثم مناقشة النتائج المستخلصة من هذا التحليل.

تم تحديد مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الاتصال التنظيمي الداخلي (Correlation Test) وأداء الموظفين في الشركة. تم اختبار هذه الفرضيات باستخدام اختبار الارتباط وذلك لتحديد قوة العلاقة وتأثير كل من هذه المتغيرات على (Regression Test) واختبار الانحدار الأداء الإداري.

الفرضية الأولى كانت وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري في شركة "علم". تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الارتباط بيرسون. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين فعالية الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الإداري، حيث كان قيمة معامل الارتباط 0.85. وبالتالي، تم قبول هذه الفرضية.

الفرضية الثانية كانت وجود تأثير مباشر وواضح لقنوات الاتصال الفعالة على تحسين الأداء الإداري. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً لقنوات الاتصال الفعالة على تحسين الأداء الإداري، حيث أظهرت قيمة معامل الانحدار 0.72، مما يشير إلى تأثير قوي وملحوظ.

الفرضية الثالثة كانت توفر التغذية الراجعة المستمرة يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الإداري. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن التغذية الراجعة المستمرة تؤثر بشكل إيجابي

ولكن بمستوى أقل مقارنة بالاتصال الفعّال، حيث كانت قيمة معامل الانحدار 0.55. وبالتالي، تم قبول الفرضية مع ملاحظة أن التأثير كان أقل من المتوقع.

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل البيانات، يمكننا تقديم المناقشة التالية

تشير النتائج إلى أن فعالية الاتصال التنظيمي الداخلي لها تأثير كبير على الأداء الإداري. هذا يتفق مع الأدبيات السابقة التي أكدت أن التواصل الفعّال يعزز التنسيق بين الفرق ويزيد من كفاءة العمل. تم التأكيد على أن وجود قنوات اتصال فعّالة هو أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء الإداري. في شركة “علم”، يتم تسهيل عمليات اتخاذ القرار والتنفيذ بفضل فعالية الاتصال، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء.

على الرغم من أن التغذية الراجعة المستمرة كان لها تأثير إيجابي على الأداء الإداري، إلا أن هذا التأثير كان أقل قوة مقارنة بالتواصل الفعّال. تشير هذه النتيجة إلى أن هناك حاجة لتحسين كيفية تقديم التغذية الراجعة لضمان تأثيرها الفعّال على تحسين الأداء.

يمكن القول بأن نتائج الدراسة تدعم بشكل كبير أهمية الاتصال التنظيمي الداخلي في تحسين الأداء الإداري. يجب على إدارة شركة “علم” التركيز على تعزيز قنوات الاتصال الداخلية وتوفير التغذية الراجعة بشكل مستمر لضمان تحسين الأداء الإداري بشكل فعال.

## 4.6. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تحليل البيانات المجمعة من استبيان عينة الدراسة للإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات حول تأثير الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة “علم” بالرياض. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية الاتصال الداخلي والأداء الإداري، وأكدت أن قنوات الاتصال الفعّالة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء، بينما كان تأثير التغذية الراجعة أقل. تدعم هذه النتائج الأدبيات السابقة، وتؤكد على أهمية تحسين الاتصال الداخلي لتعزيز الأداء الإداري في الشركة.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## **5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

## **5.2. توصيات الدراسة:**

## **5.3. الخاتمة:**

## قائمة المراجع

1. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). Wiley.
2. Goldhaber, G. M. (1993). Organizational communication. McGraw-Hill.
3. Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness.
4. Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). Assessing organizational communication: Strategic communication audits. Guilford Press.
5. Abu Bakar, H. S., & Mustaffa, C. S. (2013). Organizational communication and organizational commitment: Findings from Malaysian companies. *Journal of Communication Management*, 17(3), 235–248.  
<https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2012-0040>
6. Abu Bakar, H. S., & Mustaffa, C. S. (2013). في دراسة شملت شركات ماليزية، أكد الباحثان أن الاتصال التنظيمي الفعال يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ويُحسن الأداء الإداري العام من خلال وضوح الرسائل والتغذية الراجعة.
7. Smith, R. (2018). *Internal communication and its impact on employee performance in tech-based companies*. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 567–589. <https://doi.org/10.1177/2329488416678213>

8. Smith, R. (2018) تناولت هذه الدراسة الأثر التفصيلي للاتصال التنظيمي الداخلي في الشركات التقنية في الولايات المتحدة، وأكدت أن وجود أنظمة اتصال فعالة يزيد من إنتاجية الموظفين ويقلل من الصراعات التنظيمية.
9. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/store/p/organizational-behavior/P100002952646>
10. الأنصاري، أ. (2020) في بحثه حول أثر الاتصال الداخلي على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية، وجد الباحث أن تعزيز الحوار الداخلي وتحقيق التفاعل بين الإدارة والموظفين يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق استقرار وظيفي أفضل.
11. Musheke, M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 659–671. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034>
12. السرحاني، م. (2021) أجريت دراسة ميدانية على عدد من المؤسسات السعودية، وخلصت إلى أن الاتصال التنظيمي الداخلي له تأثير مباشر على اتخاذ القرارات، وزيادة كفاءة الأداء الإداري بنسبة تصل إلى 60%. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد قنوات اتصال متعددة وتعزيز الشفافية بين الإدارات.
13. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2021). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.
14. Gharawi, D. (2022). The role of internal communication in developing the organizational performance in the private universities in the city of Riyadh. *Scientific Journal of Business Research*, 30(3), 1–21. <https://doi.org/10.21608/ssj.2022.274943>

15. Polycarp, M. O. (2022). The effects of internal communications on staff performance in corporate organizations: A critical literature review. *American Journal of Public Relations*, 1(1), 12–20.
16. Creswell, J. W. (2022). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (6th ed.). Pearson.
17. Altwaijri, S., & Zhang, M. (2023). New patterns of internal communication in public organizations: A case study of Saudi Arabia. *Public Administration Research*, 12(2), 1–21. <https://doi.org/10.5539/par.v12n2p1>
18. Wikipedia contributors. (2023). Organizational conflict. In Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational\\_conflict](https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_conflict)
19. Wikipedia contributors. (2023). Superior–subordinate communication. In Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Superior-subordinate\\_communication](https://en.wikipedia.org/wiki/Superior-subordinate_communication)
20. Awamleh, F. T., Bustami, A. N., & Altarawneh, A. S. (2024). The impact of the effectiveness of organizational communication on achieving the effectiveness of administrative decisions in organizations. In *Opportunities and risks in AI for business development* (pp. 757–768). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5\\_65](https://doi.org/10.1007/978-3-031-65203-5_65)
21. Okunade, J. K. (2025). Exploring the impact of effective internal communication strategies on employee morale, productivity, and organizational culture. *Lakhomi Journal: Scientific Journal of Culture*, 6(1), 1–11. <https://doi.org/10.33258/lakhomi.v6i1.1272>
22. السرحاني، م. (2021). أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على فاعلية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات السعودية. *دراسات الإدارة*، 34(2)، 145-123
23. Smith, R. (2018). Internal communication and its impact on employee performance in tech-based companies. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 567-589. <https://doi.org/10.1177/232948841667821>
24. Abu Bakar, H. S., & Mustaffa, C. S. (2013). Organizational communication and organizational commitment: Findings from Malaysian companies.

- Journal of Communication Management, 17(3), 235-248.  
<https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2012-004>
25. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.
26. Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). Assessing organizational communication: Strategic communication audits. Guilford Press.
27. الزهراني، م. (2019). أثر الاتصال التنظيمي على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات. مجلة الدراسات الإدارية، 23(2)، 45-67
28. العتيبي، س. (2020). دور التواصل الداخلي في تعزيز كفاءة الأداء في الشركات الكبرى. مجلة إدارة الأعمال، 15(3)، 90-110
29. الشمري، ف. (2018). التواصل التنظيمي وأثره على الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية. مجلة البحوث الإدارية، 7(1)، 35-5
30. العيدروس، ج. (2021). العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال الداخلي وأثرها على الأداء المؤسسي. دورية البحوث الإدارية، 19(4)، 77-95
31. McKinsey & Company. (2020). The role of internal communication in organizational performance. Journal of Business Communication, 57(2), 111-128. <https://doi.org/10.1177/2329488419899463>
32. Dutta, S., & Dastidar, D. (2017). Internal communication and employee performance: A study in the context of global organizations. Journal of Organizational Behavior, 38(5), 760-775.  
<https://doi.org/10.1002/job.2146>

الملاحق

## مقدمة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يسرّنا نحن فريق البحث أن نتقدّم إليكم بخالص التحية والتقدير، سائلين المولى عز وجل أن تكونوا بخير وعافية. نضع بين أيديكم هذا الاستبيان العلمي الذي يأتي ضمن متطلبات إعداد بحث بعنوان:

«أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم بمدينة الرياض».

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرّف على آرائكم الكريمة حول واقع الاتصال التنظيمي الداخلي داخل الشركة، ومدى انعكاسه على مستوى الأداء الإداري. إن مشاركتكم تعني لنا الكثير، فهي تسهم في إنجاح هذا البحث وتقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تفيد بيئة العمل وتدعم تطويرها.

نود التأكيد أن جميع المعلومات التي سنقدّم عبر هذا الاستبيان ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما أن المشاركة طوعية بالكامل، ويمكنكم الامتناع عن الإجابة في أي وقت دون أي التزام.

راجين منكم التكرم بتعبئة الاستبيان بكل دقة وموضوعية، فأراؤكم وتقييماتكم محل تقدير واحترام بالغين.

وفي الختام، نتقدّم لكم بخالص الشكر والامتنان على تعاونكم ووقتكم الثمين، ونسأل الله أن يجعل ذلك في موازين حسناتكم، وأن يبارك لكم في علمكم وجهودكم.

<https://forms.gle/zh5WQtyA4pdaxZ9Z7>

استبيان حول أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الإداري في شركة علم  
في ظل التحديات المستمرة في بيئة الأعمال، أصبح الاتصال التنظيمي الداخلي أحد العوامل الأساسية التي  
تسهم في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء المشاركين حول تأثير الاتصال التنظيمي الداخلي على تحسين الأداء  
الإداري في شركة علم بمدينة الرياض، وذلك من خلال قياس فعالية قنوات الاتصال ودورها في تعزيز  
التنسيق والتنظيم الداخلي

البيانات الشخصية :

الجنس :

• ذكر

• انثى

المستوى التعليمي :

• تعليم ثانوي

• بكالوريوس

• ماجستير

العمر :

• اقل من ٢٠ سنة

• من ٢٠ الى ٣٠ سنة

• من ٣٠ الى ٤٠ سنة

• من ٤٠ الى ٥٠ سنة

• ٥٠ سنة وأكثر

الاستبيان الاول :

| الرقم | السؤال                                              | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-----------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 1     | الإدارة قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة.       |       |       |           |
| 2     | هناك وضوح في توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين. |       |       |           |
| 3     | الإدارة تسعى إلى تحسين كفاءة الموظفين باستمرار.     |       |       |           |
| 4     | أشعر أن مستوى الرقابة الإدارية عادل وموضوعي.        |       |       |           |

الاستبيان الثاني :

| الرقم | السؤال                                                                | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 1     | قنوات الاتصال داخل الشركة واضحة وفعّالة                               |       |       |           |
| 2     | الإدارة العليا تحرص على إيصال القرارات والتعليمات بدقة لجميع الموظفين |       |       |           |
| 3     | يتم توفير تغذية راجعة مستمرة حول أداء الموظفين.                       |       |       |           |
| 4     | أشعر أن آرائي ومقترحاتي تجد آذانًا صاغية من الإدارة.                  |       |       |           |