

أثر تطبيق نظم الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية
على المنظمات الحكومية في مدينة الرياض

إعداد الطالب/

محمد فهد حمود المروتي

٢٥٣٠٠٢٩٥٠

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٦ - ١٤٤٨



إهداء

بفضل من الله وعونه، أقدم هذا البحث بكل فخر واعتزاز، اهداءً لوالديّ العزيزين ولأسرتي الكريمة، الذين كانوا دائماً مصدر الإلهام والدافع لي في رحلتي العلمية. كانوا يؤمنون بقدراتي ويشجعوني دائماً على تحقيق النجاح.

وهدفي الأسمى هو مواصلة مسيرتي الأكاديمية وتحقيق طموحاتي الشخصية، كما أتطلع إلى النهوض بمسيرتي للوصول إلى درجة الدكتوراه، داعياً الله أن يمن علي بقوة وإرادة لاستكمال طريق العلم والمعرفة.

في الختام، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم ودعمني في هذه الرحلة، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل خيراً مفيداً ومساهمة في المجال العلمي، ودعماً لكل من يهتم بهذا التخصص أو يبحث في هذا المجال والذي يُعد من أهم التخصصات في عصرنا الحاضر وإشراقة للمستقبل بإذن الله.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرفي رسالتي، الذين لم ييخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً وسنداً، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيراً، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلاً الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر فعالية الاتصال الداخلي بأبعاده الأربعة (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٣٢٧) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالمدينة الطبية. واستخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، تكوّنت من (٢٦) فقرة موزّعة على ثلاثة أقسام، وتم التحقق من صدقها وثباتها بمعاملات مرتفعة بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي لها (٠.٩٤٤). وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، عبر توظيف الأساليب الوصفية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لفعالية الاتصال الداخلي بأبعاده مجتمعة على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية، إذ فسّرت الأبعاد الأربعة ما نسبته (٧١.٧٪) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد كفاءة تبادل المعلومات الأقوى تأثيراً، فيما جاء بُعد التكامل بين وسائل الاتصال الأقل تأثيراً. وأوصت الدراسة بتطوير دليل اتصالي شامل، وإنشاء وحدة متخصصة لإدارة الاتصال الداخلي، وتعزيز الاستثمار في الأنظمة الإلكترونية المتقدمة، وتفعيل نظام متكامل للتغذية الراجعة، وربط منظومة الاتصال بنظام إدارة الأداء، إضافة إلى توظيف أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في رصد كفاءة الاتصال الداخلي.

الكلمات المفتاحية: فعالية الاتصال الداخلي، وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، التغذية الراجعة، جودة تنفيذ القرارات، الأخطاء الإدارية، مدينة الملك سعود الطبية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١.١ المقدمة
٢.....	٢.١ مشكلة الدراسة
٣.....	3.1 أهمية الدراسة:
٤.....	٤.١ أهداف الدراسة:
٥.....	٥.١ تساؤلات الدراسة
٥.....	٦.١ فروض الدراسة:
٦.....	٧.١ الدراسات السابقة:
١٢.....	٨.١ الفجوة البحثية
١٤.....	٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة:
١٦.....	١٠.١ المنهجية وطرق البحث:
١٧.....	١١.١ مجتمع وعينة الدراسة
١٨.....	١٢.١ مصادر جمع البيانات
١٨.....	١٣.١ أداة الدراسة (الاستبانة)
١٩.....	١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٩.....	١٥.١ حدود الدراسة
٢١.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: فعالية الاتصال الداخلي.....	٢١
١.١.٢ تمهيد.....	٢١
٢.١.٢ مفهوم فعالية الاتصال الداخلي.....	٢١
٣.١.٢ أهمية فعالية الاتصال الداخلي.....	٢٣
٤.١.٢ أهداف فعالية الاتصال الداخلي.....	٢٤
٥.١.٢ أبعاد فعالية الاتصال الداخلي.....	٢٦
٦.١.٢ المداخل النظرية المفسّرة لفعالية الاتصال الداخلي.....	٢٨
المبحث الثاني: جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية.....	٣٠
١.٢.٢ تمهيد.....	٣٠
٢.٢.٢ مفهوم جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية.....	٣٠
٣.٢.٢ أهمية جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية.....	٣٢
٤.٢.٢ أهداف الاهتمام بجودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية.....	٣٣
٥.٢.٢ أبعاد جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية.....	٣٤
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....	٣٧
١.٣ تمهيد.....	٣٧
٢.٣ منهج الدراسة.....	٣٧
٣.٣ مجتمع الدراسة.....	٣٨
٤.٣ عينة الدراسة.....	٣٨
٥.٣ أداة الدراسة.....	٣٨
٦.٣ صدق أداة الدراسة.....	٣٩
٧.٣ ثبات أداة الدراسة.....	٤٢
٨.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....	٤٢
٩.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	٤٣
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....	٤٥
١.٤ تمهيد.....	٤٥

٤٥	٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
٤٦	٣.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة.....
٥٥	٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٦٤	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
٦٤	١.٥ تمهيد.....
٦٤	٢.٥ نتائج الدراسة.....
٦٨	٣.٥ توصيات الدراسة.....
٧٠	Abstract.....
٧١	المراجع.....
٧٥	الملاحق.....
٧٦	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٨	جدول (٣ - ١): توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	١.
٤٠	جدول (٣ - ٢): معاملات ارتباط فقرات أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للبعد	٢.
٤١	جدول (٣ - ٣): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور	٣.
٤١	جدول (٣ - ٤): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير	٤.
٤٢	جدول (٣ - ٥): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	٥.
٤٣	جدول (٣ - ٦): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = ٣٢٧)	٦.
٤٥	جدول (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية (ن = ٣٢٧)	٧.
٤٦	جدول (٤ - ٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد وضوح قنوات الاتصال	٨.
٤٨	جدول (٤ - ٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد كفاءة تبادل المعلومات	٩.
٤٩	جدول (٤ - ٤): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد فعالية التغذية الراجعة	١٠.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥١	جدول (٤ - ٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التكامل بين وسائل الاتصال	١١.
٥٢	جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (فعالية الاتصال الداخلي)	١٢.
٥٣	جدول (٤ - ٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع	١٣.
٥٦	جدول (٤ - ٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد فعالية الاتصال الداخلي على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية	١٤.
٥٨	جدول (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر وضوح قنوات الاتصال على جودة تنفيذ القرارات	١٥.
٥٩	جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر وضوح قنوات الاتصال على تقليل الأخطاء الإدارية	١٦.
٥٩	جدول (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كفاءة تبادل المعلومات على جودة تنفيذ القرارات	١٧.
٦٠	جدول (٤ - ١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كفاءة تبادل المعلومات على تقليل الأخطاء الإدارية	١٨.
٦١	جدول (٤ - ١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر فعالية التغذية الراجعة على جودة تنفيذ القرارات	١٩.
٦٢	جدول (٤ - ١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر فعالية التغذية الراجعة على تقليل الأخطاء الإدارية	٢٠.
٦٢	جدول (٤ - ١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل بين وسائل الاتصال على جودة تنفيذ القرارات	٢١.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٦٣	جدول (٤ - ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل بين وسائل الاتصال على تقليل الأخطاء الإدارية	٢٢.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

تُمثل المؤسسات الحكومية الركيزة الأساسية في بنية الدولة الحديثة، إذ تضطلع بمسؤولية تقديم الخدمات العامة وإدارة الموارد الوطنية وتنفيذ السياسات التنموية، ويرتبط نجاحها ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية تلبي تطلعات المجتمع وتُعزز الثقة العامة في الأداء الحكومي (السقا وحمدى وعبد الرحمن، ٢٠٢٣). وقد تنامي الاهتمام الدولي والإقليمي بمفهوم الأداء المؤسسي الحكومي بوصفه معياراً جوهرياً للحكم على مدى قدرة الأجهزة الحكومية على ترجمة رؤاها الاستراتيجية إلى مخرجات ملموسة، وهو ما دفع كثيراً من الدول إلى تبني أطر تنظيمية ورقابية تضمن ارتقاء مؤسساتها بمستوى الأداء المنشود (الذماري والسنباني، ٢٠٢٤).

ويُعدّ نظام الرقابة الداخلية من أبرز الأدوات الإدارية والمالية التي تعتمد عليها المؤسسات لضبط عملياتها وحماية مواردها وضمان دقة معلوماتها المالية والإدارية. وقد وضعت لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي (COSO, 2013) إطاراً متكاملًا للرقابة الداخلية يتكوّن من خمسة مكونات مترابطة — هي البيئة الرقابية، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال، والمتابعة — يُتيح للمؤسسات تصميم أنظمة رقابية شاملة تُسهم في تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية وأهداف الامتثال (Toudas, Poutos, & Balios, 2024). وتكتسب هذه المكونات أهمية خاصة في القطاع الحكومي نظراً لطبيعة الأموال العامة وحساسية التعامل معها وضرورة إخضاعها لرقابة صارمة تحول دون الهدر والتجاوزات (علي وآخرون، ٢٠٢٢).

إن المؤسسات الحكومية تختلف عن نظيراتها في القطاع الخاص في أن أداءها لا يُقاس بمعايير الربحية فحسب، بل يمتدّ ليشمل أبعاداً متعددة كجودة الخدمات المقدمة وكفاءة استخدام الموارد وفاعلية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يجعل من الرقابة الداخلية آلية محورية في تعزيز هذا الأداء وتوجيهه نحو تحقيق المصلحة العامة (Otoo, Kaur, & Rather, 2023). وقد أكدت الأدبيات أن وجود نظام رقابة داخلي فعّال يُسهم في رفع مستوى الابتكار المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات القطاع العام (Hoai, Hung, & Nguyen, 2022)، كما أن تطوير إجراءات المراجعة الداخلية ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء الحكومي ولا سيما في ظل التحوّل الرقمي المتسارع (إبراهيم، ٢٠٢٤).

وفي السياق العربي تحديداً، تسعى كثير من الحكومات إلى تحديث منظوماتها الرقابية وتعزيز حوكمتها المؤسسية انسجاماً مع رؤاها الاستراتيجية، غير أن واقع التطبيق يُشير إلى أن مكّونات الرقابة الداخلية لا تزال بحاجة إلى مزيد من التفعيل والتطوير لتواكب المتطلبات المتزايدة للأداء المؤسسي المتميز (Maaroufi & El Haji, 2022). ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر نظام الرقابة الداخلية بأبعاده على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، ساعيةً إلى تقديم إطار تحليلي يُعين على فهم طبيعة هذه العلاقة وتعزيزها. (Farhan & Zhu, 2024)

٢.١ مشكلة الدراسة

تشهد البيئة المؤسسية المعاصرة تحولات جوهرية فرضتها متطلبات الحوكمة الرشيدة، والمساءلة العامة، وتساعد توقعات المواطنين تجاه جودة الخدمات الحكومية وكفاءتها؛ وقد أضحت المؤسسات الحكومية بوصفها الذراع التنفيذية للدولة والحارس على المال العام أمام تحدٍّ مزدوج يتمثل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من جهة، والحفاظ على نزاهة عملياتها وشفافيتها من جهة أخرى. وفي هذا السياق، يُعدّ نظام الرقابة الداخلية — وفق الإطار المفاهيمي الذي أرسته لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي (COSO, 2013) بمكّوناته الخمسة ومبادئه السبعة عشر الآلية المحورية التي تُمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية والرقابية بكفاءة وفاعلية، وتُشكّل خط الدفاع الأول في مواجهة مخاطر الهدر والفساد وسوء التصرف في الموارد العامة. غير أن الواقع الميداني يكشف عن فجوة واسعة بين المتطلبات النظرية لهذا الإطار وبين مستوى التطبيق الفعلي في كثير من المؤسسات الحكومية، ولا سيما في الدول النامية والدول العربية.

وعلى الرغم من الاهتمام الأكاديمي المتزايد بموضوع الرقابة الداخلية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، إلا أن المراجعة المعمّقة للأدبيات كشفت عن فجوات بحثية جوهرية تُبرّر إجراء هذه الدراسة وتمنحها مشروعيتها العلمية. فمن ناحية أولى، ركّزت غالبية الدراسات السابقة على قطاع المصارف والشركات الخاصة، بينما ظلّ القطاع الحكومي رغم ضخامة موارده وحساسية عملياته أقلّ حظاً من الاهتمام البحثي التطبيقي. ومن ناحية ثانية، اكتفت كثير من الدراسات بالتركيز على البُعد المالي للأداء (الكفاءة المالية، والإيرادات، والأرباح)، متجاهلةً الأبعاد غير المالية كجودة الخدمات ورضا المستفيدين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهي أبعاد جوهرية في سياق المؤسسات الحكومية التي لا تسعى إلى الربح بقدر ما تسعى إلى تقديم خدمة عامة نوعية. ومن ناحية ثالثة، عالجت بعض الدراسات مكّونات الرقابة الداخلية الخمسة وفق إطار

COSO ككتلة واحدة دون تفكيك أثر كل مكون على حدة، مما حال دون تحديد الأولويات الاستثمارية والتطويرية التي تحتاجها المؤسسات الحكومية. ومن ناحية رابعة، ندرت الدراسات العربية التي ربطت بين أبعاد الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي الشامل في السياق الحكومي تحديداً، مع مراعاة الخصوصيات التنظيمية والثقافية والتشريعية للبيئة العربية.

وبناءً على ما تقدّم من شواهد ميدانية ومؤشرات دولية وفجوات بحثية، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل المحوري التالي: ما أثر نظام الرقابة الداخلية بأبعاده (البيئة الرقابية، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية؟

3.1 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة اعتبارات جوهرية. فهي تُسهم في إثراء المكتبة العربية بإطار نظري متكامل يربط بين أنظمة الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO المحدث والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، وهو مجال لا يزال يعاني من محدودية الدراسات العربية المتخصصة مقارنة بالدراسات الأجنبية. كما تُقدّم الدراسة نموذجاً بحثياً يُحدّد طبيعة العلاقات السببية بين أبعاد الرقابة الداخلية الأربعة (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال) والأداء المؤسسي، مما يُوفّر أساساً نظرياً يمكن أن ينطلق منه باحثون آخرون لإجراء دراسات مقارنة أو تطويرية في سياقات مختلفة.

- وتُضيف الدراسة إلى الأدبيات العلمية من خلال تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد الرقابة الداخلية في التأثير على الأداء المؤسسي، وهو ما يُسهم في بناء فهم أعمق وأكثر تفصيلاً لآليات تأثير الرقابة الداخلية على المخرجات المؤسسية. فضلاً عن أن الدراسة تسدّ فجوة بحثية واضحة تتمثّل في ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بيئة المؤسسات الحكومية تحديداً، حيث إن الغالبية العظمى من الدراسات السابقة ركّزت على القطاع الخاص والمصرفي. وتُعدّ الدراسة مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في تدريس مقررات المراجعة والرقابة الداخلية والإدارة العامة في الجامعات والمعاهد المتخصصة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها تُقدّم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق يمكن أن تُفيد عدة جهات. فبالنسبة لصانعي القرار في المؤسسات الحكومية، تُوفّر الدراسة تشخيصاً دقيقاً لواقع أنظمة الرقابة الداخلية ومستوى الأداء المؤسسي، مما يُساعدهم في تحديد نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة. كما تُساعد الدراسة المدراء والمسؤولين في تحديد أولويات التطوير من خلال الكشف عن البُعد الأكثر تأثيراً من أبعاد الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي، مما يُمكنهم من توجيه الموارد والجهود بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
- وتكتسب الدراسة أهمية عملية خاصة في ظل التوجّهات الحكومية المعاصرة نحو تحقيق رؤى التنمية الوطنية التي تُركّز على الحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة وتحسين جودة الخدمات العامة، إذ تُقدّم الدراسة رؤية واضحة حول كيفية توظيف أنظمة الرقابة الداخلية كأداة استراتيجية لتحقيق هذه التوجّهات. كذلك يمكن أن تُفيد نتائج الدراسة أجهزة الرقابة والمحاسبة العليا في تطوير أطر ومعايير رقابية أكثر ملاءمة لطبيعة العمل الحكومي، وتُساهم في تصميم برامج تدريبية مُوجّهة للعاملين في المؤسسات الحكومية لرفع مستوى وعيهم بأهمية الرقابة الداخلية ودورها في تحسين الأداء. وأخيراً، يمكن أن تستفيد إدارات المراجعة الداخلية في المؤسسات الحكومية من نتائج هذه الدراسة في تطوير خططها وإجراءاتها الرقابية بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية ويُساهم فعلياً في تعزيز الأداء المؤسسي

٤.١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على مستوى تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال) في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
٢. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
٣. قياس أثر البيئة الرقابية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.

٤. قياس أثر تقييم المخاطر على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
٥. قياس أثر أنشطة الرقابة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
٦. قياس أثر المعلومات والاتصال على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
٧. تقديم توصيات علمية وعملية للمؤسسات الحكومية لتطوير أنظمة الرقابة الداخلية بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

٥.١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال) في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؟
٢. ما مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؟
٣. ما أثر البيئة الرقابية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؟
٤. ما أثر تقييم المخاطر على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؟
٥. ما أثر أنشطة الرقابة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؟
٦. ما أثر المعلومات والاتصال على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؟

٦.١ فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الرقابية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المخاطر على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة الرقابة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعلومات والاتصال على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.

٧.١ الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات المتغير المستقل (أنظمة الرقابة الداخلية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

📌 دراسة (علي وكمال وصباح، ٢٠٢٢) بعنوان: "دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء خدمات المؤسسات الحكومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء خدمات المؤسسات الحكومية للوصول إلى أفضل الطرق المستخدمة في عملية تقييم الأداء، في دائرة زراعة كربلاء بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والاستنتاجي من خلال تحليل البيانات الواقعية للمديرية واستخراج الانحرافات وتحليلها باستخدام مؤشرات تقييم أداء النشاط الزراعي الصادرة عن ديوان الرقابة المالية الاتحادية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في نظام الرقابة الداخلية في مجال مراقبة أقسام الدائرة وإعداد التقارير اللازمة خلال سنوات التقييم ٢٠١٨-٢٠٢٠. وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بمعايير وقواعد الخدمات العامة وكذلك تطوير أداء المؤسسة عن طريق معالجة مواطن الضعف في نظام الرقابة الداخلية.

دراسة (Hoai, Hung, & Nguyen, 2022) بعنوان "The Impact of Internal Control Systems on the Intensity of Innovation and Organizational Performance of Public Sector Organizations in Vietnam"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها وفقاً لإطار COSO (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، المراقبة) والأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام الفيتنامية، مع التركيز على الدور الوسيط لكثافة الابتكار والدور المعدّل للقيادة التحويلية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وتكونت العينة من (٣١٩) مؤسسة من مؤسسات القطاع العام في فيتنام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أنظمة الرقابة الداخلية تُعزّز كثافة الابتكار، وأن كثافة الابتكار تتوسط بشكل كامل العلاقة بين أنظمة الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي، وأن القيادة التحويلية تُعزّز هذه العلاقات الوسيطة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام قادة القطاع العام بتطوير أنظمة الرقابة الداخلية كمورد استراتيجي لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء.

دراسة (Maaroufi & El Haji, 2022) بعنوان "The Effect of Internal Control Components on the Organizational Performance of Moroccan Public Organizations: A Theoretical Exploration"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مكونات الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال، المراقبة) على الأداء التنظيمي في المنظمات العامة المغربية. واستخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مكونات الرقابة الداخلية مجتمعة تُشكّل إطاراً متكاملًا يُسهم في تعزيز الأداء التنظيمي للمنظمات العامة المغربية. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات ميدانية تطبيقية للتحقق من العلاقات النظرية المقترحة في السياق المغربي.

دراسة (Otoo, Kaur, & Rather, 2023) بعنوان "Evaluating the Impact of Internal Control Systems on Organizational Effectiveness"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، أنشطة الرقابة، تقييم المخاطر، مراقبة الضوابط، المعلومات والاتصال) على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (نموذج تحقيق الأهداف، نموذج الموارد النظامية، نموذج الأطراف الاستراتيجية، نموذج القيم المتنافسة) في القطاع المصرفي بغانا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتكونت العينة من (780) مستجيباً من (١٥) بنكاً تجارياً و (٢٠) بنكاً ريفياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الفاعلية التنظيمية تتأثر بشكل جوهري بثلاثة أبعاد هي: البيئة الرقابية ($\beta=0.704$) ، وأنشطة الرقابة ($\beta=0.569$) ، وتقييم المخاطر ($\beta=0.569$)، بينما لم يكن لبُعدي مراقبة الضوابط والمعلومات والاتصال أثر جوهري. وأوصت الدراسة بأهمية تبني نظام رقابة داخلية استباقي يُعزز الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية.

📌 دراسة (يساري وعياش، ٢٠٢٣) بعنوان: "دور الرقابة الداخلية وأثرها في تحسين الأداء المالي في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك موظفي الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية بالرقابة الداخلية بأبعادها (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) ودراسة العلاقة بين التزام الشركة بهذه الأبعاد ومستوى الأداء المالي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة. وتكونت العينة من (١١٣) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرقابة الداخلية لدى الشركة مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (٧٤.٠٧٪)، واحتل بُعد تقييم المخاطر المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٨.٢٣٪)، يليه الأنشطة الرقابية (75.32٪)، ثم البيئة الرقابية (٧٣.٩٢٪)، فالمعلومات والاتصالات (72.95٪)، وأخيراً المراقبة (٧١.١٪). وأوصت الدراسة بضرورة تحديد الإدارة لمسؤوليتها الرقابية تجاه أعمالها، واختيار الطرق الملائمة للاتصال والتواصل مع الجمهور.

📌 دراسة (حسين، ٢٠٢٣) بعنوان: "دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية في جامعة رابرين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية بشكل عام، والرقابة المحاسبية بشكل خاص، في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العامة في مدينة السليمانية بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من (٤٢) موظفاً من العاملين في الشؤون المالية والرقابية والإدارية بجامعة رابرين من أصل (٤٥) استبانة وُزعت بنسبة استرداد (٩٣٪). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الرقابة الداخلية

بشكل عام والرقابة المحاسبية بشكل فعال يُسهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العامة. وأوصت الدراسة بتعزيز دور الرقابة المحاسبية وتنفيذ آليات المتابعة المستمرة.

📌 دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٤) بعنوان: "أثر تطوير إجراءات المراجعة الداخلية على كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير إجراءات المراجعة الداخلية على كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في ظل التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت العينة من (٢٢٠) مفردة من موظفي ومديري المراجعة الداخلية، والمراجعين الداخليين، ومراقبي الحسابات، ومسؤولي التحول الرقمي في وزارات المالية والطاقة والتعليم والاتصالات وتقنية المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطوير إجراءات المراجعة الداخلية على كفاءة وفعالية الأداء الحكومي، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين متطلبات التحول الرقمي وكفاءة وفعالية الأداء الحكومي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام معهد المراجعين الداخليين بتطوير المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية لاستيعاب التطورات في بيئة تكنولوجيا المعلومات، وأن يستجيب المراجع الداخلي لتحديات العصر الرقمي بتطوير أدواته ومهاراته وثقافته التكنولوجية.

📌 دراسة (Tetteh, Kwarteng, Aveh, Dadzie, & Asante-Darko, 2024) بعنوان :
"Evaluating the Impact of Internal Control Systems on Corporate Performance of Ghanaian Banks: The Moderating Role of Information Technology"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة الرقابة الداخلية بأبعادها (تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، أنشطة المراقبة، المعلومات والاتصال) على الأداء المؤسسي في البنوك المُدرجة في بورصة غانا، والدور المعدّل لتكنولوجيا المعلومات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التفسيري ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وتكونت العينة من (349) مستجيباً من (٩) بنوك مُدرجة في بورصة غانا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أنشطة الرقابة وأنشطة المراقبة وتكنولوجيا المعلومات لها أثر إيجابي جوهري على الأداء المؤسسي، بينما لم يكن لتقييم المخاطر والمعلومات والاتصال أثر مباشر جوهري، وأن تكنولوجيا المعلومات

تُعَدُّ بشكل إيجابي وجوهري العلاقة بين جميع أبعاد الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار البنوك في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتعزيز فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية.

المحور الثاني: دراسات المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

📌 دراسة (محرمة، ٢٠٢٠) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية قطرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي) على الأداء المؤسسي في منظمة حكومية قطرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات الحكومية لمنهجيات التخطيط الاستراتيجي بشكل مؤسسي وشامل لتحقيق التميز في الأداء.

📌 دراسة (السقا وحلمي وعبد الرحمن، 2023) بعنوان: "أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، من خلال تحليل مرحلة تخطيط الأداء الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الشامل. وتكونت العينة من (245) موظفاً من الفئة العليا، وتم استرداد (٢٢٥) استبانة بنسبة (٩١.٨٤٪). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، وأن المؤسسات الحكومية تضع أهدافاً محددة وقابلة للقياس بدرجة كبيرة، وتتوافر مؤشرات أداء واضحة لقياس النتائج. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتخطيط الأداء الوظيفي دون اقتصار التركيز على مرحلة تقييم الأداء السنوي، وضرورة تطوير قانون الخدمة المدنية ليصبح أكثر توجهاً نحو النتائج.

📌 دراسة (Maqdliyan & Setiawan, 2023) بعنوان "Antecedents and

Consequences of Public Sector Organizational Innovation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات ونتائج الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم محددات الابتكار في القطاع العام تشمل: أسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة، وأنظمة الرقابة الداخلية، وأن نتائج الابتكار تشمل تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات العامة ورضا المستفيدين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القطاع العام لاستراتيجيات شاملة تُعزز بيئة الابتكار التنظيمي لتحقيق أداء مؤسسي مستدام.

دراسة (الذماري والسنباني، ٢٠٢٤) بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، المقدرات الجوهرية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، التركيز على العميل) في المؤسسة العامة للكهرباء باليمن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة بمقياس ليكرت السباعي. وتكونت العينة الطبقية العشوائية من (٢٧٠) فرداً من مجتمع بلغ (896) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط عالٍ بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً هو بُعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، وأقلها تأثيراً بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية وتطوير رأس المال البشري لتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (Farhan & Zhu, 2024) بعنوان "The Impact of Internal Audit System on Performance: Evidence from Emerging Markets"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام المراجعة الداخلية بأبعاده (معايير المراجعة الداخلية، استقلالية المراجعين، الكفاءة المهنية للمراجعين، التمثيل النسائي في أقسام المراجعة، حجم قسم المراجعة الداخلية) على أداء البنوك التجارية في خمس دول عربية من الأسواق الناشئة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بالاعتماد على نظرية الموارد. وتكونت العينة من (412) مستجيباً من البنوك التجارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي جوهري لمعايير المراجعة الداخلية واستقلالية

المراجعين والكفاءة المهنية وحجم قسم المراجعة على أداء البنوك. وأوصت الدراسة بتعزيز استقلالية أقسام المراجعة الداخلية ورفع كفاءة المراجعين لتحسين أداء المؤسسات المالية.

دراسة (Toudas, Poutos, & Balios, 2024) بعنوان "Enhancing Internal Control Mechanisms in Local Government Organizations: A Crucial Step towards Mitigating Corruption and Ensuring Economic Development"

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية آليات الرقابة الداخلية في منظمات الحكم المحلي اليونانية ودورها في مكافحة الفساد وتعزيز التنمية الاقتصادية، من خلال تقييم الرقابة على الإيرادات وفاعلية نظام الرقابة الداخلية. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (وصفي وانحدار خطي) من خلال مسح إلكترونيين أجريا عام ٢٠٢٢. وتكونت العينة الأولى من (٩٨) موظفاً في أقسام الإيرادات، والعينة الثانية من (117) مسؤولاً في مستويات الحكم المحلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام نظم المعلومات يُعدّ المحدد الأكثر جوهرية لفاعلية تحصيل الإيرادات، وأن (63.2%) من المشاركين أفادوا بغياب أدلة إجراءات داخلية، و(٥٨.١%) أشاروا إلى غياب وحدات رقابة داخلية. وأوصت الدراسة بالإنشاء الرسمي لوظيفة المراجعة الداخلية وتبني المعايير المهنية وتوفير المؤهلات المناسبة للمراجعين.

دراسة (الغامدي، ٢٠٢٥) بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات في كفاءة الأداء المؤسسي: بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية - فرع منطقة الباحة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الأجهزة والمعدات، البيانات) على كفاءة الأداء المؤسسي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - فرع منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستبانة مكونة من (١٥) فقرة. وتكونت العينة من (٦٠) موظفاً. وبلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ = ٠.٩٣٣). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية جوهرية بين بُعدي الأجهزة والبيانات والأداء المؤسسي عند مستوى دلالة $(p < 0.001)$. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث البنية التحتية التكنولوجية وتطوير قواعد البيانات لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

٨.١ الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في عدّة جوانب جوهرية، إذ تتقاطع معها في تناول نظام الرقابة الداخلية بوصفه متغيراً مستقلاً رئيساً واعتماد إطار COSO المتكامل أساساً نظرياً لتحديد أبعاده ومكوناته، وذلك على غرار ما أخذت به دراسات كلّ من يساري وعياش (٢٠٢٣) و Otoo, Kaur, (2023) و Rather (2023) و Maaroufi & El Haji (2022). Toudas, Poutos, & Balios (2024) كما تلتقي الدراسة الحالية مع دراسات علي وكمال وصباح (٢٠٢٢) وحسين (٢٠٢٣) و Hoai, Hung, (2022) و Nguyen (2022) و Farhan & Zhu (2024) في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وفي استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية كتحليل الانحدار ومعامل الارتباط لاختبار العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. فضلاً عن ذلك، تشترك الدراسة الحالية مع دراسات السقا وحمدى وعبد الرحمن (٢٠٢٣) والذماري والسنباني (٢٠٢٤) وإبراهيم (2024) في التركيز على القطاع الحكومي ميداناً تطبيقياً وفي استهداف فئات وظيفية ذات صلة مباشرة بالعمل الرقابي والإداري، وكذلك في الانطلاق من مسلمة نظرية مفادها أن تفعيل مكونات الرقابة الداخلية ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء المؤسسي.

بيد أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة وتختلف عنها في عدّة أوجه تمنحها إضافتها العلمية الخاصة؛ فمن حيث نطاق المتغير المستقل، اقتصرت كثير من الدراسات السابقة على تناول مكونات الرقابة الداخلية الخمسة ككتلة واحدة دون تفكيك أثر كل بُعد على حدة كما في دراسة Maaroufi & El Haji (2022)، في حين تتبنّى الدراسة الحالية أربعة أبعاد محدّدة — البيئة الرقابية، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال — وتقيس أثر كل بُعد منها مستقلاً ومجتمعاً على الأداء المؤسسي، مما يُتيح تحديد الأولويات التطويرية بدقة أكبر. ومن حيث المتغير التابع، ركزت دراسات عديدة كدراسة يساري وعياش (٢٠٢٣) وحسين (2023) و Tetteh, Kwarteng, Aveh, Dadzie, & Asante-Darko (2024) على البُعد المالي للأداء كالكفاءة المالية والربحية، بينما تتناول الدراسة الحالية الأداء المؤسسي الحكومي بمفهومه الشامل الذي يضمّ الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يتلاءم مع طبيعة المؤسسات الحكومية التي لا تهدف إلى الربح. ومن حيث بيئة التطبيق، طُبقت معظم الدراسات السابقة في سياقات جغرافية مغايرة كالعراق (علي وكمال وصباح، ٢٠٢٢)، وغانا (Otoo, Kaur, & Rather, 2023)، والمغرب (Maaroufi & El Haji, 2022)، واليونان (Toudas, Poutos, & Balios, 2024)، وفيتنام (Hoai, Hung, & Nguyen, 2022)، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تطبيق نموذجها في بيئة المؤسسات الحكومية العربية بخصوصياتها التنظيمية والثقافية

والتشريعية التي تقتصر إلى دراسات تطبيقية كافية تربط بين أبعاد الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي الشامل في القطاع الحكومي تحديداً.

٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: نظرية الوكالة ونظرية الإشراف

تنطلق هذه الدراسة من إطارين نظريين متكاملين يُفسران الحاجة إلى نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بالأداء المؤسسي. يتمثل الإطار الأول في نظرية الوكالة (Agency Theory) التي أسس لها Jensen و Meckling عام ١٩٧٦، والتي تقوم على فرضية جوهرية مفادها أن العلاقة بين المالك (الأصيل) والمدير (الوكيل) تنطوي بطبيعتها على تعارض محتمل في المصالح، إذ قد يسعى الوكيل إلى تعظيم منافعه الذاتية على حساب مصالح الأصيل. وفي سياق المؤسسات الحكومية، يُمثّل المواطنون والمجتمع "الأصيل"، بينما تُمثّل الإدارات الحكومية وقياداتها التنفيذية "الوكيل" المُكَلَّف بإدارة الموارد العامة وتقديم الخدمات. ويؤدّد هذا الانفصال بين الملكية والإدارة ما يُعرف بتكاليف الوكالة، التي تشمل تكاليف الرقابة والمتابعة التي يتحمّلها الأصيل لضمان التزام الوكيل بتحقيق الأهداف المرسومة. ومن هنا تبرز أهمية نظام الرقابة الداخلية بوصفه آلية محورية لتقليص فجوة المعلومات بين الطرفين والحدّ من السلوك الانتهازي وحماية المال العام. (Farhan & Zhu, 2024)

أمّا الإطار الثاني فيتمثّل في نظرية الإشراف (Stewardship Theory) التي طرحها Donaldson و Davis في مطلع التسعينيات، وتنظر إلى المدير لا بوصفه وكيلاً أنانياً بل بوصفه وصياً أميناً يسعى إلى تحقيق الصالح العام وتعظيم أداء المؤسسة بدافع ذاتي نابع من الالتزام المهني والقيمي. وتُعدّ هذه النظرية أكثر ملاءمة لتفسير سلوك الموظف الحكومي الذي يُفترض أنه يخدم المصلحة العامة، إذ تفترض أن توفير بيئة رقابية داعمة وقنوات معلومات شفافة يُعزّز من قدرة هذا الموظف على الأداء بكفاءة دون أن تكون الرقابة مجرد أداة ردعية. وعند الجمع بين النظريتين تتضح الصورة المتكاملة: فنظرية الوكالة تُبرّر ضرورة وجود نظام رقابة داخلي صارم يحول دون الانحرافات، بينما تُبرّر نظرية الإشراف تصميم هذا النظام بشكل يُمكن المديرين والموظفين من الأداء الأمثل ويوفّر لهم المعلومات والأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات رشيدة. (Hoai, Hung, & Nguyen, 2022)

ثانيًا: المتغير المستقل — نظام الرقابة الداخلية وفق إطار COSO

عرّفت لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي (COSO, 2013) الرقابة الداخلية بأنها عملية يُصمّمها ويُنفّذها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملون في المؤسسة، بهدف توفير تأكيد معقول بشأن تحقيق ثلاث فئات من الأهداف: فاعلية العمليات وكفاءتها، وموثوقية التقارير المالية، والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها. ويتضمّن هذا الإطار خمسة مكونات مترابطة وسبعة عشر مبدأً توجيهيًا تُشكّل في مجملها منظومة متكاملة لا يمكن لأيّ مكونٍ فيها أن يعمل بمعزل عن المكونات الأخرى (Toudas, Poutos, & Balios, 2024). وقد اعتمدت هذه الدراسة أربعة أبعاد من هذه المكونات الخمسة، وهي:

يُعنى البُعد الأول البيئة الرقابية (Control Environment) بالمناخ العام الذي تعمل فيه المؤسسة، ويشمل القيم الأخلاقية والنزاهة المؤسسية، والتزام الإدارة العليا بدعم الرقابة، والهيكل التنظيمي الذي يُحدّد خطوط السلطة والمسؤولية، ومستوى الكفاءة المهنية للعاملين. وتُعدّ البيئة الرقابية الأساس الذي تُبنى عليه بقية المكونات، إذ تُحدّد ثقافة المؤسسة ومدى جدّيتها في التعامل مع الرقابة الداخلية (Otoo, Kaur, & Rather, 2023). ويتناول البُعد الثاني تقييم المخاطر (Risk Assessment) قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر الداخلية والخارجية التي قد تُهدّد تحقيق أهدافها وتحليلها وتقديرها، ويتطلب ذلك وضوح الأهداف المؤسسية أولاً حتى يمكن تحديد المخاطر المرتبطة بها، ثم تقييم احتمالية حدوثها وأثرها المتوقع واتخاذ الاستجابات الملائمة. وقد أكّدت الدراسات أن مكون تقييم المخاطر يرتبط بعلاقة إيجابية قوية بالأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام (يساري وعياش، ٢٠٢٣).

ويتعلّق البُعد الثالث أنشطة الرقابة (Control Activities) بالسياسات والإجراءات التي تضعها المؤسسة لضمان تنفيذ توجيهات الإدارة بشأن معالجة المخاطر، وتشمل هذه الأنشطة الفصل بين المهام، والتصاريح والموافقات، والتحقق والمطابقة، والضوابط المادية على الأصول، والضوابط التقنية المرتبطة بنظم المعلومات. وتُمثّل هذه الأنشطة الترجمة العملية لسياسات الرقابة إلى ممارسات يومية ملموسة تضمن سلامة العمليات ودقتها (علي وكمال وصباح، ٢٠٢٢). أمّا البُعد الرابع — المعلومات والاتصال (Information & Communication) فيُعنى بضمان توليد معلومات ذات جودة عالية وتوصيلها في الوقت المناسب إلى الأطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها، بما يُمكن كل فرد من أداء مسؤولياته الرقابية. ويشمل ذلك نظم المعلومات المحاسبية والإدارية وقنوات الاتصال الداخلية والتقارير الرقابية الدورية (Maaroufi & El Haji, 2022).

ثالثاً: المتغير التابع — الأداء المؤسسي الحكومي

يُشير مفهوم الأداء المؤسسي في سياق المؤسسات الحكومية إلى الدرجة التي تتجح فيها المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة واستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية، وتقديم خدمات عامة تلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. ويختلف قياس الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي عن القطاع الخاص، إذ لا يُعدّ الربح معياراً جوهرياً، بل تبرز أبعاد أخرى كجودة الخدمات المقدمة، وكفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية، وفاعلية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومستوى رضا المستفيدين (السقا وحمدى وعبد الرحمن، ٢٠٢٣). وقد أشارت الأدبيات إلى أن الأداء المؤسسي الحكومي يتأثر بعوامل متعددة من بينها القيادة الاستراتيجية والتخطيط وتكنولوجيا المعلومات (الزمري والسنباني، ٢٠٢٤)، غير أن نظام الرقابة الداخلية يظلّ من أكثر العوامل تأثيراً نظراً لكونه يتغلغل في جميع العمليات والأنشطة المؤسسية ويؤثر في جودة المخرجات وسلامة القرارات (إبراهيم، ٢٠٢٤).

رابعاً: العلاقة النظرية بين المتغيرين

تقوم العلاقة النظرية بين نظام الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي على منطق سببي مفاده أن البيئة الرقابية السليمة تُهيئ مناخاً مؤسسياً يدعم النزاهة والكفاءة، وأن التقييم الفعال للمخاطر يُمكن المؤسسة من استباق التهديدات وتخصيص مواردها بصورة رشيدة، وأن أنشطة الرقابة المُحكمة تضمن تنفيذ العمليات وفق المعايير المطلوبة، وأن نظام المعلومات والاتصال الكفء يُوفّر قاعدة صلبة لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية. وعندما تتكامل هذه المكونات الأربعة وتعمل بشكل متناسق، فإنها تُفرز أثراً تراكمياً إيجابياً ينعكس على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي (Tetteh, Kwarteng, Aveh, Dadzie, & Asante-Darko, 2024). وقد دعمت الشواهد التجريبية هذا التصوّر النظري، حيث أثبتت دراسات حديثة أن تعزيز مكونات الرقابة الداخلية يرتبط إيجابياً بتحسين مستوى الابتكار والأداء التنظيمي في القطاع العام (Hoai, Hung, & Nguyen, 2022)، وأن فاعلية نظام المراجعة الداخلية تنعكس بصورة دالة إحصائياً على أداء المؤسسات في الأسواق الناشئة (Farhan & Zhu, 2024)، وأن تقوية آليات الرقابة الداخلية في المنظمات الحكومية المحلية يُساهم في الحدّ من الفساد وتحقيق التنمية الاقتصادية (Toudas, Poutos, & Balios, 2024).

١٠.١ المنهجية وطرق البحث:

سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة نظام الرقابة الداخلية بأبعاده الأربعة وعلاقته بالأداء المؤسسي وصفًا دقيقًا كما هي في الواقع، ثم تحليل البيانات المُجمَّعة كمًّا للكشف عن طبيعة العلاقات والأثر بين المتغيرات. وسيجمع هذا المنهج بين الجانب النظري المُتمثِّل في مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بنظم الرقابة الداخلية وفق إطار COSO والأداء المؤسسي الحكومي، والجانب الميداني المُتمثِّل في تصميم استبانة موجَّهة وتوزيعها على عيّنة مُمثلة من العاملين في المؤسسات الحكومية المستهدفة.

وسيمرّ التطبيق الميداني بعدّة مراحل منهجية مُتتابعة؛ إذ سيقوم الباحث أولاً بصياغة أداة الدراسة بالاستناد إلى الإطار النظري والمقاييس المُعتمدة في الأدبيات، ثم سيُعرض الاستبيان على مجموعة من المحكِّمين الأكاديميين والمهنيين للتحقق من صدق المحتوى، يعقب ذلك إجراء دراسة استطلاعية على عيّنة محدودة لاختبار ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وبعد التأكد من الخصائص السيكمترية للاستبانة سيوزَّع على عيّنة الدراسة النهائية، وستُعالج البيانات إحصائيًا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاستخراج النتائج واختبار الفرضيات.

١١.١ مجتمع وعينة الدراسة

سيتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات الرقابية والمالية والإدارية في المؤسسات الحكومية محلّ الدراسة، وسيشمل ذلك المراجعين الداخليين، ومديري الإدارات المالية، ورؤساء الأقسام الإدارية، والمشرفين على أنظمة الرقابة والمتابعة، والموظفين ذوي العلاقة المباشرة بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية وتقييم الأداء المؤسسي. وبناءً على الإحصاءات الرسمية المتاحة، سيقدَّر حجم مجتمع الدراسة بنحو ٤٥٠ موظفًا وموظفة يشغلون المواقع الوظيفية المذكورة في الجهات الحكومية المستهدفة.

وسيعتمد الباحث أسلوب العيّنة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والإدارية تمثيلًا متناسبًا، وسيحدّد حجم العيّنة وفقًا لجدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) بما يتناسب مع حجم المجتمع؛ حيث سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعيّنة نحو ٢١٠ مفردات. وتحسبًا لاحتمالات عدم الاسترداد أو الاستبانة غير الصالحة، سيوزَّع الباحث ما لا يقلّ عن ٢٦٠ استبانة، مُستهدفًا استرداد

220 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي على الأقل، بما يُحقّق نسبة استجابة لا تقلّ عن ٨٥٪، وهي نسبة مقبولة علمياً في بحوث العلوم الإدارية والاجتماعية.

١٢.١ مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من المصادر. أمّا المصادر الثانوية فتتمثّل في الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والتقارير والنشرات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية، فضلاً عن المعايير الدولية للرقابة الداخلية وبخاصة إطار COSO المُحدّث. وأمّا المصادر الأولية فتتمثّل في الاستبانة التي سيُصمّمها الباحث خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزّع إلكترونياً وورقياً على أفراد العيّنة لجمع بياناتهم وآرائهم حول واقع تطبيق أبعاد الرقابة الداخلية ومستوى الأداء المؤسسي في مؤسساتهم.

١٣.١ أداة الدراسة (الاستبانة)

ستتألف الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول** — البيانات الديموغرافية والوظيفية: سيتضمّن هذا القسم معلومات عن الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وذلك لاستخدامها في تحليل الفروق الإحصائية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- **القسم الثاني** — المتغير المستقل (نظام الرقابة الداخلية): سيُقاس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد، يتضمّن كل بُعد منها ٤ فقرات، ليكون إجمالي فقرات هذا القسم ١٦ فقرة، موزعة على النحو التالي:
البُعد الأول — البيئة الرقابية (٤ فقرات)، والبُعد الثاني — تقييم المخاطر (٤ فقرات)، والبُعد الثالث — أنشطة الرقابة (٤ فقرات)، والبُعد الرابع — المعلومات والاتصال (٤ فقرات).
- **القسم الثالث** — المتغير التابع (الأداء المؤسسي): سيُقاس هذا المتغير كمحور أحادي يتضمّن ١٠ فقرات تُغطّي الجوانب المختلفة للأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات وتحقيق الأهداف.

وبذلك سيبلغ إجمالي فقرات الاستبانة ٢٦ فقرة (١٦ فقرة للمتغير المستقل + ١٠ فقرات للمتغير التابع)، وستُقاس جميعها وفق مقياس ليكرت الخماسي (١ = غير موافق بشدة، ٢ = غير موافق، ٣ = محايد، ٤ = موافق، ٥ = موافق بشدة)

١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، وسيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- أساليب الإحصاء الوصفي وتشمل: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وترتيبها حسب أهميتها النسبية.
- اختبارات الصدق والثبات وتشمل: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء، ومعاملات الارتباط بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه للتحقق من الاتساق الداخلي.
- ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد الرقابة الداخلية مجتمعةً ومنفردةً على الأداء المؤسسي.

١٥.١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على قياس أثر نظام الرقابة الداخلية بأبعاده الأربعة (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصال) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية.
- الحدود البشرية: ستُنطبق الدراسة على العاملين في الإدارات الرقابية والمالية والإدارية من مراجعين داخليين ومديري إدارات ورؤساء أقسام ومشرفين وموظفين ذوي صلة مباشرة بنظام الرقابة الداخلية والأداء المؤسسي.

- الحدود المكانية: ستُجرى الدراسة في المؤسسات الحكومية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيُنَفَّذ الجانب الميداني للدراسة خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٦م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: فعالية الاتصال الداخلي

١.١.٢ تمهيد

تُعَدُّ المنظمات المعاصرة كيانات اجتماعية مركّبة لا يمكن لها أن تؤدي وظائفها أو تحقق أهدافها بمعزل عن وجود منظومة اتصالية داخلية محكمة تربط بين مكوناتها البشرية والإدارية، وتضمن انسياب المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة. فالاتصال الداخلي ليس مجرد أداة تشغيلية تنقل التعليمات من الأعلى إلى الأسفل، بل هو نسيج عصبي يربط الإدارة العليا بالمستويات التنفيذية، ويصنع الفهم المشترك للرؤية والرسالة والأهداف، ويهيئ المناخ الذي تتخذ فيه القرارات وتنفذ من خلاله. وقد فرضت التحولات الراهنة في بيئات الأعمال، من حيث التعقّد التنظيمي وتعدد أصحاب المصالح وتسارع وتيرة التغيير الرقمي، ضرورة إعادة النظر في الاتصال الداخلي بوصفه متغيراً استراتيجياً يرتبط ارتباطاً مباشراً بكفاءة الأداء الإداري وجودة المخرجات.

وفي ضوء ذلك، تنامي اهتمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال بدراسة فعالية الاتصال الداخلي بوصفها انعكاساً لقدرة المنظمة على إنتاج الرسائل الإدارية الواضحة وتداولها بمرونة، وتلقّي التغذية الراجعة، وتوظيف وسائل الاتصال المختلفة توظيفاً متكاملًا. (Ali et al., 2021) وتزداد أهمية هذا المتغير في القطاعات الخدمية الحساسة كالقطاع الصحي، حيث يرتبط أي قصور في الاتصال الداخلي بتبعات مباشرة على دقة القرارات وسلامة تنفيذها. ومن هنا يأتي هذا المبحث ليعالج المتغير المستقل (فعالية الاتصال الداخلي) من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد والمداخل النظرية، تمهيداً لتأصيله نظرياً ضمن سياق الدراسة الراهنة في مدينة الملك سعود الطبية.

٢.١.٢ مفهوم فعالية الاتصال الداخلي

شهد مفهوم الاتصال الداخلي تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية، إذ انتقل من كونه عملية خطية لنقل الرسائل بين مرسل ومستقبل إلى منظومة تفاعلية متشعبة تعكس البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية وأنماط القيادة السائدة. وقد تباينت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم بحسب الزاوية التي قاربوه منها، فمنهم من

رَكَّزَ على طبيعته كعملية إدارية، ومنهم من رَكَّزَ على غاياته السلوكية، ومنهم من قارَبه بوصفه أداةً استراتيجية لإدارة العلاقات الداخلية.

ويُعرِّفه عمر وبلمولاي (٢٠٢٢) بأنه مجموعة الممارسات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة بهدف نقل المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات التنظيمية والأفراد العاملين، بما يضمن وحدة التوجّه وتحقيق الانسجام بين الجهود الفردية والجماعية. ويمثل هذا التعريف اتجاهًا وظيفيًا يرى الاتصال الداخلي عملية مزدوجة لا تكتفي بنقل المضمون، بل تسعى إلى إحداث التكامل بين المكونات البشرية للمنظمة.

ويذهب عبدالله وآخرون (٢٠٢٢) إلى تعريف الاتصال الداخلي باعتباره ذلك النشاط المُنظَّم الذي تنتهجه المؤسسة لإيصال رسائلها إلى موظفيها وضمان فهمهم لأهدافها وقيمتها وتوجهاتها، مع تمكينهم من المشاركة في صياغة هذه الرسائل والتفاعل معها. ويُبرز هذا التعريف بُعدًا استراتيجيًا أعمق، إذ يربط الاتصال الداخلي بإدارة الهوية المؤسسية وبناء الانتماء، متجاوزًا الفهم الإجرائي الضيق.

ومن منظور أكثر شمولًا، يُعرِّفه منصور ودريدي (٢٠٢٤) بأنه منظومة من العلاقات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة، أفقيًا وعموديًا، وتسهم في خلق بيئة تنظيمية متماسكة تُيسِّر تدفُّق المعلومات وتُثَمِّي ثقافة الحوار والمشاركة. وهذا التعريف يُؤكد على وجود مستويات متعددة للاتصال الداخلي تشمل الرسمية والعفوية، ويُلمَح إلى ما يُعرف في الأدبيات بشبكات الاتصال غير الرسمية وأثرها في صناعة المناخ التنظيمي.

أما في الأدبيات الأجنبية، فيُعرِّفه Ali et al. (2021) بوصفه العملية الاستراتيجية التي تستهدف بناء حوار ثنائي الاتجاه بين الإدارة والعاملين، عبر قنوات متنوعة، لتحقيق الفهم المتبادل ودعم الالتزام بالأهداف التنظيمية. ويتقاطع هذا التعريف مع ما طرحه Maczuga (2025) الذي يرى أن إدارة الاتصال الداخلي تُمثِّل أداةً جوهرية لتعزيز الانخراط الوظيفي ودعم سياسات الجودة المؤسسية، إذ تتجاوز وظيفتها مجرد إيصال المعلومة إلى صياغة بيئة تنظيمية مُحفَّزة على الأداء الفعال. ويُضيف Sulaiman et al. (2024) أن الاتصال الداخلي يُمثِّل العمود الفقري للعمليات الإدارية، لأنه يُهيئ المعطيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها بكفاءة.

ومن خلال استقراء هذه التعريفات يتَّضح أنها تتقاطع في النظر إلى الاتصال الداخلي بوصفه عملية تفاعلية مُنظَّمة، إلا أنها تتباين في تحديد جوهرها؛ فبعضها يُغَلِّب البعد الإجرائي القائم على نقل المعلومات،

وبعضها الآخر يُبرز البعد الاستراتيجي المرتبط بصناعة الانتماء، فيما تُؤكد التعريفات الأحدث على البعد التكاملي الذي يجمع بين الرسمي وغير الرسمي.

ويرى الباحث في ضوء التعريفات السابقة أن فعالية الاتصال الداخلي يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: مدى قدرة المنظومة الاتصالية داخل المنظمة على تحقيق انسياب المعلومات بصورة واضحة ومنظمة، عبر قنوات مُحَدَّدة وموثوقة، تُمكن العاملين من تبادل المعلومات بكفاءة، وتُلقي التغذية الراجعة في الوقت المناسب، مع تحقيق التكامل بين الوسائل الاتصالية التقليدية والرقمية، بما يُسهم في رفع جودة الأداء الإداري وتقليل احتمالات الخطأ في تنفيذ القرارات. وهذا التعريف يجمع بين الأبعاد التي سَتُبْنَى لاحقاً في الدراسة الحالية، ويربطها بسياقها التطبيقي في القطاع الصحي.

٣.١.٢ أهمية فعالية الاتصال الداخلي

تتبع أهمية فعالية الاتصال الداخلي من كونها تُمثّل البنية التحتية غير المرئية التي يقوم عليها العمل الإداري في المنظمات المعاصرة. فالمنظمة التي تفنقر إلى منظومة اتصالية فعّالة تُعاني من اضطراب في تدفق المعلومات، وضعف في التنسيق بين الوحدات، وغموض في تفسير القرارات، مما يُلقي بظلاله على جودة الأداء ويُفضي إلى تكرار الأخطاء الإدارية. ومن ثمّ، فإن الحديث عن أهمية الاتصال الداخلي ليس ترفاً نظرياً، بل ضرورة عملية تنعكس على كل وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ويُشير Sulaiman et al. (2024) إلى أن أهمية الاتصال الداخلي تتجلى في عدة محاور جوهرية، يمكن إجمالها فيما يأتي: أولاً، أنه يُمثّل القاعدة المعرفية التي يُبنى عليها قرار الإدارة، إذ يُوفّر للقادة المدخلات اللازمة من البيانات والآراء قبل الإقدام على البت في أي مسألة. ثانياً، أنه يُيسّر عملية التنفيذ، لأن وضوح الرسائل الموجّهة للعاملين يُقلّص الفجوة بين القرار وآلية تطبيقه. ثالثاً، أنه يُعزّز الانخراط الوظيفي لدى الموظفين، إذ يشعرون بأنهم جزء من المنظومة لا مجرد منفّذين لها. رابعاً، أنه يُسهم في إدارة الأزمات بكفاءة، عبر إيصال التحذيرات وتوجيهات الاستجابة في الوقت المناسب.

ويرى Maczuga (2025) أن أهمية الاتصال الداخلي تتعدّى البعد التشغيلي لتمتد إلى البعد الاستراتيجي، حيث تتمثل أهميته في تمكين المنظمة من بناء سياسة جودة متكاملة، فلا يمكن لأي نظام لإدارة الجودة أن يحقق أهدافه دون منظومة اتصالية تنقل المعايير والإجراءات إلى العاملين بصورة موحّدة.

كما أنه يُعدّ آلية حيوية لتعزيز ثقافة المشاركة وتوزيع المسؤوليات، وأداة لقياس مستوى الالتزام الوظيفي عبر متابعة استجابات الموظفين لرسائل الإدارة.

ويُضيف (Ali et al. (2021) بُعدًا آخر للأهمية يتعلق بقدرة الاتصال الداخلي على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، إذ تُسهم القنوات الشفافة في إزالة الشكوك التي قد تنشأ من غموض المعلومات، وتُقلّص الإشاعات التي تُربك المناخ التنظيمي. ويُشير الباحثون كذلك إلى أن الاتصال الداخلي يُمثّل أداة لتنمية رأس المال الفكري داخل المنظمة، عبر تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد وتحويلها إلى معرفة صريحة تُسهم في تحسين الأداء.

ويؤكد عمر وبلمولاي (٢٠٢٢) أن أهمية الاتصال الداخلي تظهر بصورة جلية في تعزيز الفعالية التنظيمية، إذ تتمثل في كونه أداة للتنسيق بين الإدارات المختلفة، ووسيلةً لحلّ النزاعات التنظيمية قبل تفاقمها، ومدخلًا لتنمية روح الفريق، فضلًا عن دوره في تخفيف مقاومة التغيير من خلال شرح مبررات القرارات الجديدة ومناقشتها مع العاملين.

ويُشير (Emere (2025 إلى أهمية الاتصال الداخلي في السياق الراهن المتمسم بالتحول الرقمي، حيث تتجلى أهميته في تمكين المنظمات من توظيف الأدوات الرقمية والاتصال الإلكتروني لرفع الكفاءة الإدارية وتقليص الزمن المُهدر في الإجراءات الروتينية، وهو ما يُعدّ ميزة تنافسية حقيقية في القطاعات الخدمية. وفي السياق ذاته، يؤكد عبدالله وآخرون (٢٠٢٢) أن أهمية الاتصال الداخلي تتجلى في كونه أداة لبناء الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة في أذهان موظفيها، وهي صورة تنعكس بدورها على تعاملاتهم مع المتعاملين الخارجيين، فيكون الموظف سفيرًا للمنظمة لا مجرد عامل فيها.

وفي مجمل ما تقدّم، يتّضح أن أهمية فعالية الاتصال الداخلي تمتد من المستوى التشغيلي اليومي إلى المستوى الاستراتيجي بعيد المدى، ومن وظيفة نقل المعلومات إلى وظيفة بناء الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة وصناعة الانتماء، وهي أبعاد كلها تجعل من هذا المتغير محورًا لا غنى عنه في أي دراسة تتناول جودة الأداء الإداري.

٤.١.٢ أهداف فعالية الاتصال الداخلي

تتطوي فعالية الاتصال الداخلي على جملة من الأهداف التي تتراوح بين ما هو إجرائي ينعكس على مهام العمل اليومي، وما هو استراتيجي يتصل بمستقبل المنظمة ومكانتها. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة، يمكن تصنيفها فيما يأتي:

يرى منصور ودريدي (٢٠٢٤) أن أهداف الاتصال الداخلي تتمحور حول ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول، تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة عبر ضمان وحدة الفهم لمضمون القرارات. والمحور الثاني، تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين من خلال إشراكهم في تدفق المعلومات وعدم استبعادهم. والمحور الثالث، تمكين الإدارة من التعرف على آراء العاملين واتجاهاتهم، مما يساعدها في تطوير سياساتها.

ويُحدّد Ali et al. (2021) أهداف الاتصال الداخلي في النقاط الآتية: نقل التوجّهات الاستراتيجية للإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية بصورة دقيقة، وضمان فهم الموظفين لأدوارهم وتوقعات الإدارة منهم، وإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن مقترحاتهم ومخاوفهم، وبناء جسور الثقة بين الإدارة والعاملين، وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة بما يُقلّل من ظاهرة "الجزر التنظيمية" المعزولة.

ويُضيف Sulaiman et al. (2024) أهدافاً أخرى ترتبط بصنع القرار، تتمثل في توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب، وضمان وصول التغذية الراجعة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، ودعم عملية التنفيذ من خلال توضيح الإجراءات والمسؤوليات، فضلاً عن متابعة مستوى تطبيق القرارات والكشف المبكر عن أي انحرافات.

ويُورد Abed Khasawneh et al. (2024) أهدافاً تتعلق بالأداء الإداري، أبرزها رفع كفاءة العمليات الإدارية وتقليص هدر الوقت والموارد، وتحسين جودة المخرجات من خلال ضمان وضوح المعايير، وتنمية القدرات القيادية لدى المديرين عبر تطوير مهاراتهم الاتصالية، إضافة إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الخارجية من خلال نقل المعلومات بسرعة وشفافية.

ويشير عبدالله وآخرون (٢٠٢٢) إلى أهداف ذات طابع ثقافي وسلوكي، تتجسد في ترسيخ القيم المؤسسية لدى العاملين، وبناء هوية تنظيمية مشتركة، وإدارة التنوع داخل بيئة العمل، وتوفير قنوات لمعالجة الخلافات قبل تحويلها إلى نزاعات، إضافة إلى دعم برامج التدريب والتطوير عبر نقل المعرفة والخبرات بين الأقران.

ومن خلال جمع هذه الرؤى، يتّضح أن أهداف فعالية الاتصال الداخلي تتكامل فيما بينها لتُشكّل منظومة متناغمة تستهدف في النهاية تحويل المنظمة من كيان إداري جامد إلى كيان حيوي قادر على التعلم والتكيف والإبداع.

٥.١.٢ أبعاد فعالية الاتصال الداخلي

تم تحديد أبعاد فعالية الاتصال الداخلي في هذه الدراسة بناءً على ما طرحه Ali et al. (2021) في إطاره التحليلي لاستراتيجيات الاتصال الداخلي، وما تبناه Sulaiman et al. (2024) من تصوّر يربط بين عناصر الاتصال الداخلي وفاعلية القرار الإداري، مع الإفادة من الطرح النظري الذي قدّمه عمر وبلمولاي (٢٠٢٢) في معالجته للاتصال الداخلي وأثره في الفعالية التنظيمية. وقد استقرّت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسة هي: وضوح قنوات الاتصال، وكفاءة تبادل المعلومات، وفعالية التغذية الراجعة، والتكامل بين وسائل الاتصال. وفيما يأتي عرض موسّع لكل بُعد:

البُعد الأول: وضوح قنوات الاتصال

يُمثّل وضوح قنوات الاتصال البنية التحتية التي تتناسب عبرها الرسائل الإدارية داخل المنظمة، ويُقصد به أن تكون المسارات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية معروفة لجميع العاملين، ومحدّدة الاتجاه والوظيفة والمرجعية. فالقناة الواضحة تُمكن الموظف من معرفة الجهة التي يستقي منها المعلومات، والجهة التي يُحيل إليها استفساراته، والمدى الزمني المتوقّع للرد. ويؤكد منصور ودريدي (٢٠٢٤) أن غموض القنوات يُفضي إلى ازدواجية في الجهود، وتضارب في التعليمات، وتأخر في الاستجابة، فيما يؤدي وضوحها إلى انسجام في الأداء وانضباط في تدفق المعلومات.

ويتطلب تحقيق وضوح القنوات وجود هيكل تنظيمي مفهوم، ووصف وظيفي دقيق، وسياسات اتصالية موثّقة تُحدّد الصلاحيات والمسؤوليات. كما يستلزم تنمية وعي العاملين بمسارات الاتصال الرسمي وضرورة الالتزام بها، دون أن يعني ذلك إلغاء الاتصال غير الرسمي الذي يبقى عنصراً مكملًا. ويُضيف Emere (2025) أن التحوّل الرقمي أعاد تشكيل مفهوم وضوح القنوات، إذ لم تعد القناة مجرد علاقة هرمية بين رئيس ومرؤوس، بل أصبحت شبكة رقمية متشعّبة تستلزم تحديدًا دقيقًا للصلاحيات الإلكترونية ومستويات الوصول إلى المعلومات.

البُعد الثاني: كفاءة تبادل المعلومات

يُشير هذا البُعد إلى المستوى الذي تتم به عملية انتقال المعلومات بين أطراف الاتصال داخل المنظمة من حيث الدقة والسرعة والاكتمال والملاءمة الزمنية. فالمعلومة الإدارية لا تكتسب قيمتها من مجرد وجودها، بل من قدرتها على الوصول إلى الجهة المستهدفة في الوقت المناسب وبالصورة الملائمة. ويُبرز (Maczuga (2025) أن كفاءة تبادل المعلومات تتجلى في عدة مؤشرات، أبرزها: دقة المضمون، وعدم تشويبه أثناء انتقاله بين المستويات، وملاءمة حجم المعلومة لاحتياج المستقبل دون إغراق أو تقصير، وتزامن وصولها مع الحاجة إليها.

ويتأثر هذا البُعد بعوامل عدة، منها كفاءة المرسل في صياغة الرسالة، وقدرة المستقبل على فك رموزها، والوسيط المُستخدم في النقل، والبيئة الاتصالية المحيطة بما تتضمنه من تشويش مادي أو نفسي. ويُضيف (Honig et al. (2023) أن الشفافية تُمثل عنصراً جوهرياً في كفاءة تبادل المعلومات، إذ إن إخفاء المعلومات أو انتقائها يُفقد العملية الاتصالية مصداقيتها ويُضعف من ثقة العاملين في الإدارة. كما يُسهم هذا البُعد في تقليل ظاهرة "عنق الزجاجة المعلوماتي" التي تنشأ حين تحتكر فئة معينة من الإدارة المعلومات الجوهرية وتمنع تدفقها إلى من يحتاجها.

البُعد الثالث: فعالية التغذية الراجعة

تُمثل التغذية الراجعة الركيزة التي تُحوّل الاتصال من عملية أحادية الاتجاه إلى عملية تفاعلية ثنائية، ومن دونها يفقد الاتصال جوهره وتحوّل المنظمة إلى كيان يُصدر التعليمات دون أن يتحقّق من فهمها أو من ملاءمتها للواقع. ويُعرّف هذا البُعد بأنه قدرة المنظومة الاتصالية على إتاحة الفرصة للمستقبل للتعبير عن استجابته للرسالة، وقدرة المرسل على استقبال هذه الاستجابة وتوظيفها في تعديل سلوكه الاتصالي أو القرار ذاته.

ويُبيّن (Sulaiman et al. (2024) أن فعالية التغذية الراجعة تنعكس على نوعين من المخرجات: الأول هو تصحيح المسار التشغيلي، إذ تُمكن التغذية الراجعة الإدارة من اكتشاف الأخطاء مبكراً وتعديل الإجراءات. والثاني هو تحسين القرار الإداري ذاته، إذ تُوفّر للإدارة معلومات ميدانية قد لا تتوفر لها عبر التقارير الرسمية. ويؤكد عمر وبلمولاي (٢٠٢٢) أن غياب التغذية الراجعة يُفضي إلى ما يُعرف بـ "الاتصال

الأصم"، حيث تُصدر الإدارة قراراتها دون أن تعرف أثرها الفعلي، فتتراكم الأخطاء ويزداد الفجوة بين الإدارة والميدان.

ويستلزم تحقيق فعالية التغذية الراجعة وجود قنوات صاعدة موثوقة، ومناخ تنظيمي يُشجّع على التعبير دون خوف من العقاب، وأدوات منهجية لجمع آراء العاملين كالاستبانات الدورية واللقاءات المفتوحة وصناديق المقترحات الإلكترونية. كما يستلزم وعيًا قياديًا بأهمية هذه التغذية وعدم النظر إليها بوصفها تهديدًا للسلطة، بل أداة لتعزيزها.

البُعد الرابع: التكامل بين وسائل الاتصال

أفضى التطور التكنولوجي إلى تنوع وسائل الاتصال داخل المنظمات، فلم تعد الاجتماعات الرسمية والمذكرات الورقية هي الوسائل الوحيدة، بل أُضيف إليها البريد الإلكتروني، وأنظمة الاتصال الموحد، ومنصات العمل التعاوني، وتطبيقات الرسائل الفورية، والشبكات الداخلية. ويُشير هذا البُعد إلى مدى نجاح المنظمة في توظيف هذه الوسائل توظيفًا متناغمًا، بحيث تُكَمّل كل وسيلة الأخرى ولا تتعارض معها، وتُختار الوسيلة الأنسب لكل نوع من الرسائل وفقًا لطبيعتها ومستوى أهميتها وعدد المستقبّلين المستهدفين.

ويؤكد Emere (2025) أن التكامل بين وسائل الاتصال يُمثّل أحد أبرز تحديات الإدارة المعاصرة، إذ إن تعدد الوسائل دون تكامل يُفضي إلى تشتّت العاملين وفقدانهم القدرة على متابعة جميع الرسائل، مما يُهدّد فعالية الاتصال ذاتها. ويُضيف عبدالله وآخرون (٢٠٢٢) أن التكامل يستلزم وجود سياسة اتصالية موحدة تُحدّد لكل وسيلة وظيفتها ونطاق استخدامها، كأن تُستخدم الاجتماعات للموضوعات الاستراتيجية، والبريد الإلكتروني للمراسلات الرسمية، وتطبيقات الرسائل الفورية للتنسيق التشغيلي السريع.

ويُشكّل هذا البُعد ضماناً لاستمرارية الاتصال في الحالات الاستثنائية، إذ إن وجود وسائل متعددة ومتكاملة يُمكن المنظمة من تجاوز أي عطل في إحدى الوسائل دون توقف العمل. كما يُسهم في خدمة فئات العاملين المختلفة وفقًا لتفضيلاتهم وقدراتهم الرقمية، فيظل الاتصال شاملاً ولا يستبعد أحداً.

٦.١.٢ المداخل النظرية المفسّرة لفعالية الاتصال الداخلي

تتعدّد المداخل النظرية التي تناولت فعالية الاتصال الداخلي، إذ يُقدّم كل مدخل زاوية تفسيرية مختلفة. فثمة المدخل الوظيفي الذي يركّز على الوظائف التي يُؤدّيها الاتصال داخل المنظمة من تنسيق وإقناع

وتحفيز، وثمة المدخل البنيوي الذي يُركّز على الشبكات الاتصالية والعلاقات بين العقد التنظيمية، إضافة إلى المدخل الثقافي الذي يُبرز دور القيم والمعتقدات في تشكيل أنماط الاتصال السائدة. ويُمثّل المدخل الاستراتيجي الذي تبناه Ali et al. (2021) اتجاهًا حديثًا يربط الاتصال الداخلي بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويرفعه إلى مستوى الأداة الإدارية العليا.

المبحث الثاني: جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية

١.٢.٢ تمهيد

لا تكتمل دورة العملية الإدارية بإصدار القرار، بل تبدأ القيمة الفعلية للقرار من لحظة الشروع في تنفيذه، إذ إن أرقى القرارات وأكثرها رشداً قد تتحوّل إلى عبء على المنظمة إذا أُسيء تنفيذها أو تعثرت آليات تحويلها إلى واقع. ومن هنا، تبرز أهمية الحديث عن جودة تنفيذ القرارات بوصفها متغيراً مستقلاً بذاته يستحق المعالجة النظرية، لا مجرد امتداد لجودة القرار في حد ذاته. وفي السياق ذاته، تُمثّل الأخطاء الإدارية انعكاساً مباشراً لاختلال جودة التنفيذ، فحين ترتفع جودة التنفيذ تنخفض الأخطاء، والعكس صحيح، مما يجعل من الحديث عن المتغيرين متلازماً ومتكاملاً.

وتؤلي الأدبيات الإدارية المعاصرة اهتماماً متنامياً بقضية جودة التنفيذ في القطاعات الخدمية الحساسة، وفي مقدمتها القطاع الصحي، حيث يرتبط أي خلل في تنفيذ القرار الإداري بتبعات تطل سلامة المرضى وكفاءة الخدمة وثقة المجتمع في المنظومة الصحية ككل (Otoo et al., 2023) كما أن الأخطاء الإدارية في هذا القطاع لا تُعدّ مجرد كلفة تشغيلية، بل قد تتحوّل إلى أزمات تتجاوز الإطار المؤسسي إلى الإطار المجتمعي. ومن هنا، يسعى هذا المبحث إلى تأصيل المتغير التابع نظرياً، عبر تحليل مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده، تمهيداً لربطه بالمتغير المستقل في الفصول التطبيقية اللاحقة.

٢.٢.٢ مفهوم جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية

يقتضي الحديث عن جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية الوقوف عند طبيعة المفهوم ودلالاته في الأدبيات الإدارية، مع الإشارة إلى أن المفهوم يجمع بين شقين متلازمين: شق إيجابي يتمثل في جودة التنفيذ، وشق سلبي يتمثل في الأخطاء التي تقلّص هذه الجودة. وقد تناول الباحثون هذا المفهوم من زوايا مختلفة:

يُعرّفه الكريطي والعطوي (٢٠٢٢) في معرض تناولهم لجودة القرارات الاستراتيجية بأنه المستوى الذي يتم به نقل القرار من طوره النظري إلى طوره العملي بدقة وكفاءة، بحيث يحقق الأهداف المرجوة منه في الوقت المحدّد وبالموارد المخصّصة، مع الالتزام بالمعايير المعتمدة وتقليص الانحرافات عن الخطة الأصلية. ويُبرز هذا التعريف الأبعاد الكمية والنوعية للتنفيذ، ويربط الجودة بثلاثية الزمن والكلفة والمطابقة.

وُعرّفه إبريوش والعبادي (٢٠٢٤) من منظور أوسع بأنه الحالة التي يتسم بها تنفيذ القرار بالرشد والشمول والاستجابة للمستجدات الميدانية، مع القدرة على إجراء التعديلات اللازمة دون الإخلال بالأهداف الجوهرية للقرار. ويُؤكد هذا التعريف أن جودة التنفيذ ليست مجرد التزام آلي بالخطّة، بل قدرة ديناميكية على التكيف مع الواقع المتغير.

ويُقاربه اليوسف وآخرون (٢٠٢٣) من زاوية إدارة المعرفة، حيث يُعرّف بأنه ذلك المستوى من التنفيذ الذي يُبنى على معلومات دقيقة ومعرفة منظّمة، تُمكن المنفّذين من اتخاذ القرارات الفرعية المرتبطة بتنفيذ القرار الرئيس بثقة وكفاءة. ويُبرز هذا التعريف الصلة بين جودة التنفيذ والقاعدة المعرفية للمنظمة.

أما الأخطاء الإدارية، فيُعرّفها سعيد (٢٠٢٤) بأنها الانحرافات السلبية التي تقع أثناء العمليات الإدارية ويُفضي إلى نتائج غير مرغوبة، سواء كانت هذه الانحرافات في مرحلة التخطيط أو التنفيذ أو الرقابة، وسواء نتجت عن قصور في المعلومات أو في الأداء البشري أو في الإجراءات المعتمدة. ويُلاحظ أن هذا التعريف يُوسّع نطاق الخطأ ليشمل جميع مراحل العملية الإدارية، لا التنفيذ وحده.

ويُعرّفها بخيت وآخرون (٢٠٢١) بأنها كل سلوك أو إجراء أو قرار يخرج عن المعايير والضوابط الإدارية المعتمدة في المنظمة، ويُفضي إلى هدر في الموارد أو إخلال بالأهداف أو إضعاف لثقة المتعاملين. ويُبرز هذا التعريف البُعد المعياري للخطأ، إذ يجعل من المعايير المرجع الذي يُقاس عليه الانحراف.

ومن منظور الأدبيات الأجنبية، يُعرّفه Honig et al. (2023) بأنه قدرة المؤسسة على تحويل قراراتها إلى مخرجات ملموسة بشفافية ودقة، مع تقليص الفجوة بين النوايا المعلنة والممارسات الفعلية. ويُضيف Esomonu (2025) حديثاً يربط جودة التنفيذ بقدرة المؤسسة على توظيف البيانات والذكاء الاصطناعي في الرصد المبكر للأخطاء والتنبؤ بمواطن الخلل قبل وقوعها.

ومن قراءة هذه التعريفات، يتبيّن أنها تتقاطع في الإقرار بأن جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء وجهان لعملة واحدة، وأنهما يرتبطان بمنظومة متكاملة تشمل المعلومة الدقيقة والإجراء المنضبط والكفاءة البشرية والرقابة الفاعلة.

ويرى الباحث أن جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: المستوى الذي تتحقق به مطابقة الإجراءات الفعلية للقرارات الإدارية الصادرة عن الإدارة العليا في مدينة الملك سعود

الطبية، من حيث الدقة والزمن والكلفة والمعايير المعتمدة، مع تقليص الانحرافات والأخطاء التي قد تطرأ أثناء التنفيذ، عبر منظومة من الضوابط والمراجعات والتغذية الراجعة التي تضمن استمرارية التحسين. ويجمع هذا التعريف بين الشق الإيجابي للمتغير والشق السلبي، ويربطهما بالسياق الميداني للدراسة.

٣.٢.٢ أهمية جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية

تستمد جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية أهميتها من كونها تُمثّل الترجمة العملية لكفاءة الإدارة، فلا قيمة لأي تخطيط مهما بلغت دقته إن لم يقترن بتنفيذ متقن. وتزداد هذه الأهمية في القطاع الصحي بصورة خاصة، حيث يرتبط أي خلل في التنفيذ أو أي خطأ إداري بتبعات تطل سلامة الإنسان مباشرة، وهو ما يجعل الموضوع تجاوزاً للحدود التشغيلية إلى الحدود الأخلاقية والإنسانية.

ويُشير لبد (٢٠٢٥) إلى أن أهمية جودة تنفيذ القرارات تتجلى في عدة جوانب: أولها أنها تُمثّل المؤشر الأكثر صدقاً على فعالية الإدارة، إذ إن العبرة بالنتائج لا بالنوايا. وثانيها أنها تُسهم في ترشيد استخدام الموارد المؤسسية، فحسن التنفيذ يعني تقليل الهدر في الوقت والمال والجهد. وثالثها أنها تُعزّز الثقة بين الإدارة والعاملين، إذ يشعر العاملون بأن قراراتهم تُؤخذ بجدية وتُنفَّذ بدقة. ورابعها أنها تُحسّن صورة المنظمة أمام المستفيدين، فالتنفيذ الجيد ينعكس على جودة الخدمة المُقدّمة.

ويرى الحسنوي (٢٠٢١) أن أهمية تقليل الأخطاء الإدارية تتمثل في كونها سداً منيعاً أمام الفساد الإداري والمالي، إذ إن كثيراً من ممارسات الفساد تبدأ بأخطاء صغيرة لا تُكتشف في حينها، فتتراكم وتحوّل إلى أنماط منحرفة. كما أن تقليل الأخطاء يُسهم في حماية المال العام، وتعزيز النزاهة، ودعم الحوكمة الرشيدة، وحماية المنظمة من المخاطر القانونية والسمعة المتدهورة.

ويؤكد (Honig et al. (2023 أن أهمية هذا المتغير تتجلى من زاوية الشفافية والأداء المؤسسي، إذ تُشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تتمتع بمستويات عالية من الشفافية تكون أكثر قدرة على تنفيذ قراراتها بكفاءة، لأن الشفافية تخلق رقابة طبيعية على التنفيذ وتُقلّص فرص الخطأ والانحراف. وفي السياق ذاته، يُشير (Esomonu (2025 إلى أن أهمية تقليل الأخطاء الإدارية ازدادت في عصر البيانات الضخمة، حيث أصبحت المنظمات قادرة على رصد الأخطاء مبكراً وتفاذي تكرارها، مما يُحوّل تقليل الأخطاء من ممارسة دفاعية إلى ممارسة استباقية.

ويُضيف (Otoo et al. (2023) أهمية أخرى تتعلق بكون جودة التنفيذ تُمثل قياسًا فعليًا لفعالية أنظمة الرقابة الداخلية، فالرقابة لا تكون فعّالة بمعزل عن قدرتها على ضمان جودة التنفيذ. كما أن تقليل الأخطاء الإدارية يُسهم في رفع كفاءة المنظمة بشكل عام، إذ يُقلّل من الجهد المُهدر في تصحيح الأخطاء، ويُحرّر طاقات الإدارة للتركيز على التطوير بدل المعالجة.

ويرى آدم (٢٠٢٥) أن أهمية تقليل الأخطاء الإدارية تتجلى في تعزيز فعالية نظم الرقابة الداخلية، حيث تُمثل مؤشرًا حيًا على نضج المنظمة في إدارة عملياتها. كما تُسهم في بناء قاعدة بيانات تاريخية للأخطاء يمكن توظيفها في التدريب وتحسين الإجراءات. ويُشير سليمان (٢٠٢٤) إلى أن جودة التنفيذ في العصر الراهن أصبحت مرتبطة بكفاءة توظيف تكنولوجيا المعلومات، حيث تُمثل الأنظمة الإلكترونية أداة جوهرية في رصد الأخطاء وتصحيحها وتوحيد إجراءات التنفيذ على نحو يُقلّص الاجتهادات الفردية المُفضية إلى الخطأ.

ومن مُجمل ما تقدّم، يتّضح أن أهمية جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية تتجاوز الإطار التشغيلي إلى أطر استراتيجية وأخلاقية ورقابية، مما يجعلها متغيرًا محوريًا في أي دراسة تتناول تطوير الأداء الإداري.

٤.٢.٢ أهداف الاهتمام بجودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية

يستهدف الاهتمام بجودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية تحقيق منظومة من الغايات التي تتراوح بين العملياتية المباشرة والاستراتيجية بعيدة المدى، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعدّدة:

يُحدّد الشطرات وأبو جمعة (٢٠٢٣) أهداف الاهتمام بجودة التنفيذ في عدة نقاط: تحقيق المطابقة بين القرار النظري والتطبيق الفعلي، وضمان التزام المنفّذين بالإجراءات المعتمدة، وتقليص الفجوة بين الأداء المخطّط والأداء الفعلي، ودعم القيادات الإدارية في متابعة التنفيذ، إضافة إلى توفير قاعدة معلوماتية لتقييم أداء العاملين وتطوير قدراتهم.

ويرى (Otoo et al. (2023) أن الاهتمام بجودة التنفيذ يستهدف تعزيز فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وضمان مواءمتها لطبيعة العمليات، مع توفير آليات للكشف المبكر عن الانحرافات، وبناء بيئة عمل تنضبط فيها الإجراءات وتقل فيها العشوائية، إضافة إلى تحقيق الكفاءة في استثمار الموارد المؤسسية.

ويُضيف الغنيمات وشاهين (٢٠٢١) أهدافًا تتعلق بجودة المعلومات المحاسبية والإدارية، أبرزها تحقيق الدقة والموثوقية في البيانات، وتقليل الأخطاء التي تنشأ من ضعف القاعدة المعلوماتية، ودعم اتخاذ القرارات المستقبلية بناءً على بيانات صحيحة، وحماية المؤسسة من المخاطر التشغيلية الناتجة عن الأخطاء المتراكمة.

ويُحدّد زايد وآخرون (٢٠٢٢) أهدافًا تتعلق بتطوير نظم الرقابة الداخلية، تتمثل في توحيد الإجراءات، وتقليل التباين بين المنفّذين، وبناء معايير قياسية يمكن قياس الانحراف عنها، وتوفير آليات للتغذية الراجعة من مواقع التنفيذ إلى مراكز القرار.

ويستهدف Esomonu (2025) من زاوية ضمان الجودة في المؤسسات تحقيق رؤية تنبؤية لمواطن الخطأ المحتمل، عبر توظيف البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي، بحيث يتحوّل الاهتمام بجودة التنفيذ من فعل تصحيحي إلى فعل استباقي يحول دون وقوع الخطأ أصلاً. كما يستهدف بناء ثقافة الجودة وترسيخها في وعي العاملين بوصفها مسؤولية مشتركة لا مهمة فردية.

ويُورد وهدان وآخرون (٢٠٢٥) أهدافًا تتعلق بفعالية الرقابة الداخلية على التقارير، أبرزها ضمان مصداقية المخرجات الإدارية، وحماية المؤسسة من المخاطر، وتعزيز الثقة لدى الأطراف الخارجية، وتنمية القدرات الذاتية للمؤسسة في التعرف على مواطن الخلل وتصويبها دون انتظار التدخل الخارجي.

وتتكامل هذه الأهداف لتُشكّل منظومة متناغمة تستهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل هدر الموارد وحماية المنظمة من المخاطر بأنواعها.

٥.٢.٢ أبعاد جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية

تم تحديد أبعاد المتغير التابع في هذه الدراسة من خلال محور واحد متكامل يجمع بين جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء، وذلك بناءً على ما طرحه الكريطي والعطوي (٢٠٢٢) في معالجتهم لجودة القرارات، وما تبناه سعيد (٢٠٢٤) في تحليلها لانعكاسات الاستقامة التنظيمية على جودة القرارات، مع الاستفادة من الطرح الذي قدّمه Honig et al. (2023) حول الأداء المؤسسي والشفافية. وفيما يأتي عرض موسّع للأبعاد الفرعية التي ينطوي عليها المحور:

البعد الأول: الدقة في التنفيذ

تُمثّل الدقة المعيار الأول لجودة التنفيذ، ويُقصد بها مدى التزام المنفّذين بالمواصفات والإجراءات المنصوص عليها في القرار، دون اجتهاد ذاتي يُفضي إلى الانحراف عن المسار المحدّد. ويُشير اليوسف وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن الدقة في التنفيذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة القاعدة المعرفية للمنظمة، إذ إن المنفّذ الذي يمتلك المعلومات الكافية عن طبيعة القرار وأبعاده يكون أقدر على تنفيذه بدقة من المنفّذ الذي يعمل في فراغ معرفي. ويُساهم بُعد الدقة في تقليص الأخطاء الإجرائية التي تنشأ من سوء الفهم أو نقص المعلومة.

البعد الثاني: الالتزام بالزمن

يُمثّل البعد الزمني عنصراً حاسماً في جودة التنفيذ، إذ إن القرار الذي يُنفّذ خارج إطاره الزمني المحدّد قد يفقد جدواه، حتى لو نُفّذ بدقة عالية. ويُؤكد سعيد (٢٠٢٤) أن الالتزام بالزمن يعكس مستوى الاستقامة التنظيمية والانضباط في إدارة الوقت، ويرتبط ارتباطاً مباشراً بكفاءة الجدولة وتوزيع المهام والمتابعة المستمرة. وفي القطاع الصحي تحديداً، يكتسب البعد الزمني أهمية مضاعفة، حيث قد يُفضي التأخير في تنفيذ بعض القرارات الإدارية إلى عواقب على سلامة المرضى وكفاءة الخدمة.

البعد الثالث: ترشيد الموارد

تُقاس جودة التنفيذ بمدى الالتزام بالموازنات والموارد المُخصّصة، إذ إن التنفيذ الذي يستنزف موارد تفوق المُخطّط لها يُعدّ تنفيذاً منقوصاً حتى لو حقّق أهدافه الظاهرية. ويُبيّن رزق والجزار (٢٠٢٥) أن قياس الأداء المتوازن يُمثّل أداة فعّالة لرصد كفاءة استخدام الموارد أثناء التنفيذ، عبر مؤشرات تربط بين المخرجات المُحقّقة والمدخلات المُستهلكة. ويُساهم ترشيد الموارد في حماية المنظمة من الهدر ويُعزّز قدرتها على تنفيذ قرارات مستقبلية ضمن إطار مالي مستدام.

البعد الرابع: المرونة في التعامل مع المستجدات

لا تعني جودة التنفيذ الجمود على ما هو مُخطّط، بل تستلزم قدرًا من المرونة في التعامل مع المستجدات الميدانية التي قد تستوجب تعديلات إجرائية دون الإخلال بجوهر القرار. ويُؤكد إبريوش والعبادي (٢٠٢٤) أن المرونة الذكية في التنفيذ تنشأ من تمكين المنفّذين من الذكاء العاطفي والقدرة على قراءة المواقف، بحيث يتمكنون من اتخاذ القرارات الفرعية المناسبة دون انتظار التعليمات لكل تفصيل. وتُساهم المرونة في تقليص الأخطاء التي تنشأ من تطبيق آلي وحرفي لقرارات وُضعت في سياق مختلف عن سياق التطبيق.

البعد الخامس: انضباط المنظومة الرقابية المصاحبة للتنفيذ

لا تكتمل جودة التنفيذ دون وجود منظومة رقابية تواكب التنفيذ خطوة بخطوة، تُتيح اكتشاف الانحرافات في حينها وتصحيحها قبل تفاقمها. ويُشير علي (٢٠٢١) إلى أن نظم المعلومات المحاسبية تُمثّل أداة جوهرية في الرقابة المصاحبة للتنفيذ، إذ تُوفّر البيانات اللحظية عن سير العمليات. كما يؤكد جبر والنجداوي (٢٠٢٤) أن خصائص هذه النظم من حيث الدقة والشمولية والتوقيت تُؤثر مباشرة في كفاءة الرقابة الداخلية، التي تُعدّ ضمانة جوهرية لجودة التنفيذ وتقليص الأخطاء.

البعد السادس: تقليص الانحرافات والأخطاء التشغيلية

يُمثّل هذا البعد الوجه السلبي للمتغير الذي يتم تخفيضه بقدر ارتفاع جودة التنفيذ. ويُشير السيد وسالم (٢٠٢٦) إلى أن الأخطاء التشغيلية في البيئة الراهنة لم تعد محصورة في الإجراءات التقليدية، بل امتدت إلى المجال السيبراني، مما يستوجب توسيع منظومة الرقابة لتشمل الأمن السيبراني بوصفه عنصراً في حوكمة التنفيذ. وفي السياق ذاته، يُشير الحسناوي (٢٠٢١) إلى أن تقليص الأخطاء يستلزم منظومة متكاملة من التدقيق الداخلي والرقابة المستمرة على الأداء، تكون قادرة على الكشف المبكر عن الانحرافات قبل أن تتحوّل إلى ممارسات منحرفة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١.٣ تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل العمود الفقري للدراسة الميدانية، إذ يتناول الإطار المنهجي والإجرائي الذي اعتمده الباحث في تنفيذ الجانب التطبيقي، بدءًا من تحديد المنهج العلمي الملائم لطبيعة الموضوع، مرورًا بتوصيف مجتمع الدراسة وتحديد عينتها، ووصف الأداة المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات بنائها والتحقق من خصائصها السيكومترية من حيث الصدق والثبات، وعرض مصفوفة الارتباط بين الأبعاد، وانتهاءً ببيان الأساليب الإحصائية التي وُظِّفت في معالجة البيانات وتحليلها. ويسعى هذا الفصل إلى ضمان أن تكون الإجراءات المنهجية متسقة مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها، بما يُعزِّز من موثوقية النتائج التي ستُعرض في الفصل اللاحق، ويُمكن من اختبار العلاقة بين فعالية الاتصال الداخلي بأبعادها الأربعة وجودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا، ثم تحليل بياناتها وتفسير العلاقات بين متغيراتها للوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها في حدود مجتمع الدراسة. ويُعدّ هذا المنهج ملائمًا للدراسات الإدارية التي تستهدف الكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر في سياق مؤسسي محدّد، كما هو الحال في الدراسة الراهنة التي تبحث في أثر فعالية الاتصال الداخلي بأبعاده (وضوح قنوات الاتصال، كفاءة تبادل المعلومات، فعالية التغذية الراجعة، التكامل بين وسائل الاتصال) على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية.

وقد استند الباحث إلى مصدرين أساسيين في جمع البيانات: المصادر الثانوية وتشمل الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والأبحاث المنشورة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وقد وُظِّفت في بناء الإطار النظري وصياغة فقرات الاستبانة. والمصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة التي صُمِّمت خصيصًا لأغراض هذه الدراسة وُظِّقت على عينة من العاملين في مدينة الملك سعود الطبية، لجمع بيانات ميدانية يتم تحليلها إحصائيًا لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

٣.٣ مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في مدينة الملك سعود الطبية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، ممن لهم صلة مباشرة بعمليات الاتصال الداخلي وتنفيذ القرارات الإدارية، ويشمل ذلك القيادات الإدارية العليا والوسطى والمشرفين والموظفين الإداريين في الأقسام والإدارات المختلفة، والبالغ عددهم وفقاً لإحصائيات الموارد البشرية في المدينة الطبية نحو (2400) موظف وموظفة في المسارات الإدارية.

٤.٣ عينة الدراسة

نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يضمن تمثيلاً عادلاً لجميع الفئات الوظيفية في المدينة الطبية. وقد تم تحديد حجم العينة وفق معادلة ستيفن ثامبسون لمجتمع محدود بدرجة ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، فبلغ حجم العينة المطلوب (331) مفردة. وقد قام الباحث بتوزيع (360) استبانة لتعويض حالات الفقد وعدم الاستجابة، استرجع منها (342) استبانة، استبعد منها (15) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لعدم جدية الإجابة، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (327) استبانة، بنسبة استرداد صافية بلغت (90.83٪)، وهي نسبة مرتفعة تُعزّز من موثوقية النتائج.

جدول (٣ - ١): توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	360	100%
الاستبانات المستردة	342	95.00%
الاستبانات المستبعدة	15	4.17%
الاستبانات الصالحة للتحليل	327	90.83%

٥.٣ أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم العينة، وقدرتها على جمع بيانات كمية يمكن إخضاعها للمعالجة الإحصائية. وقد صُممت الاستبانة بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين، وعُرضت على عدد من المحكمين المتخصصين لإبداء آرائهم. وتتألف الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويشمل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (فعالية الاتصال الداخلي)، ويتكوّن من أربعة أبعاد إجمالي (١٦) فقرة، موزعة كالآتي: وضوح قنوات الاتصال (٤ فقرات)، كفاءة تبادل المعلومات (٤ فقرات)، فعالية التغذية الراجعة (٤ فقرات)، التكامل بين وسائل الاتصال (٤ فقرات).
- **القسم الثالث:** المتغير التابع (جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية)، ويتكوّن من محور واحد يضم (١٠) فقرات.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (٢٦) فقرة إضافة إلى البيانات الديموغرافية. وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتدرج الإجابات من (موافق بشدة = ٥) إلى (غير موافق بشدة = ١). ولتفسير المتوسطات الحسابية، اعتمد على المعادلة: $3/(1-5) = 1.33$ ، فأصبحت فئات الحكم: من (١.٠٠ إلى ٢.٣٣) منخفض، ومن (٢.٣٤ إلى ٣.٦٧) متوسط، ومن (٣.٦٨ إلى ٥.٠٠) مرتفع.

٦.٣ صدق أداة الدراسة

صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والإدارة الصحية والإحصاء، بلغ عددهم (٩) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم في مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وُضعت لقياسه، ووضوح صياغتها، وانتمائها للبعد الذي ترد ضمنه. وقد عُدلت بعض الفقرات وحُذفت أخرى وأضيفت فقرات جديدة بناءً على ملاحظات المحكمين، وأقر ما نسبته (٨٥٪) من المحكمين فأكثر صلاحية الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، طُبِّقَت على عينة استطلاعية مؤلفة من (٤٠) فردًا من خارج العينة الأصلية، وحُسِبَت معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والدرجة الكلية للمحور.

جدول (٣ - ٢): معاملات ارتباط فقرات أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للبعد

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
وضوح قنوات الاتصال	1	0.782**	0.000
	2	0.815**	0.000
	3	0.749**	0.000
	4	0.803**	0.000
كفاءة تبادل المعلومات	1	0.768**	0.000
	2	0.824**	0.000
	3	0.791**	0.000
	4	0.756**	0.000
فعالية التغذية الراجعة	1	0.812**	0.000
	2	0.785**	0.000
	3	0.798**	0.000
	4	0.771**	0.000
التكامل بين وسائل الاتصال	1	0.794**	0.000
	2	0.762**	0.000
	3	0.819**	0.000
	4	0.787**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

جدول (٣ - ٣): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.781**	0.000
2	0.804**	0.000
3	0.772**	0.000
4	0.815**	0.000
5	0.793**	0.000
6	0.768**	0.000
7	0.821**	0.000
8	0.789**	0.000
9	0.776**	0.000
10	0.808**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

يتّضح من الجدولين السابقين أن جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٠١)، إذ تراوحت بين (٠.٧٤٩) و(٠.٨٢٤)، مما يدل على تمتّع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول (٣ - ٤): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
وضوح قنوات الاتصال	0.847**	0.000
كفاءة تبادل المعلومات	0.873**	0.000
فعالية التغذية الراجعة	0.861**	0.000
التكامل بين وسائل الاتصال	0.852**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

٧.٣ ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، استُخدم معامل ألفا كرونباخ بوصفه أحد أكثر مقاييس الثبات استخدامًا وموثوقية في الدراسات الإدارية والاجتماعية، ويُقبل المعامل إذا بلغت قيمته (٠.٧٠) فأكثر.

جدول (٣ - ٥): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
وضوح قنوات الاتصال	4	0.842
كفاءة تبادل المعلومات	4	0.867
فعالية التغذية الراجعة	4	0.851
التكامل بين وسائل الاتصال	4	0.838
المتغير المستقل (فعالية الاتصال الداخلي) ككل	16	0.921
المتغير التابع (جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية)	10	0.903
الاستبانة ككل	26	0.944

يتضح من الجدول أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة مرتفعة، إذ تراوحت بين (٠.٨٣٨) و(٠.٩٢١)، فيما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٤٤)، وهي قيم تُشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

٨.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون، وعُرضت في مصفوفة الارتباط الآتية:

جدول (٣ - ٦): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = ٣٢٧)

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) وضوح قنوات الاتصال	1				
(2) كفاءة تبادل المعلومات	0.624**	1			
(3) فعالية التغذية الراجعة	0.587**	0.651**	1		
(4) التكامل بين وسائل الاتصال	0.602**	0.638**	0.619**	1	
(5) جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية	0.713**	0.752**	0.728**	0.694**	1

**دالة عند مستوى (0.01)

يتبين من مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٩٤) و(٠.٧٥٢)، وهي قيم تُشير إلى علاقات ارتباطية قوية. كما يتضح أن أعلى معامل ارتباط مع المتغير التابع كان لبعد "كفاءة تبادل المعلومات" (٠.٧٥٢)، يليه "فعالية التغذية الراجعة" (٠.٧٢٨)، ثم "وضوح قنوات الاتصال" (٠.٧١٣)، وأخيراً "التكامل بين وسائل الاتصال" (٠.٦٩٤). وتتراوح معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها بين (٠.٥٨٧) و(٠.٦٥١)، وهي قيم متوسطة تنفي وجود ارتباط متعدد عالٍ (Multicollinearity) قد يؤثر في صحة نتائج الانحدار.

٩.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة وتحليلها على البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار (٢٦)، وذلك بتوظيف جملة من الأساليب الإحصائية الملائمة لأهداف الدراسة وفروضها، وفيما يأتي عرض موجز لهذه الأساليب:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس درجة استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيبها وفقاً لمستوى الأهمية النسبية.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وللكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساق فقراتها.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وتباين التسامح (Tolerance) للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد، وذلك لاختبار الفروض الفرعية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرض الرئيس.
- اختبار تحليل التباين (ANOVA) للتأكد من معنوية نموذج الانحدار ودلالته الإحصائية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل العرض التفصيلي لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (٣٢٧) مفردة من العاملين في مدينة الملك سعود الطبية. ويشمل الفصل تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، يليه التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد المتغير المستقل (فعالية الاتصال الداخلي) والمتغير التابع (جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية)، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول (٤ - ١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن = ٣٢٧)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	189	57.80%
	أنثى	138	42.20%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	41	12.54%
	بكالوريوس	198	60.55%
	ماجستير	67	20.49%
	دكتوراه	21	6.42%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	78	23.85%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	112	34.25%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	89	27.22%
	15 سنة فأكثر	48	14.68%
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	29	8.87%
	إدارة وسطى	84	25.69%

31.50%	103	إدارة إشرافية
33.94%	111	موظف تنفيذي

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٥٧.٨٠%) مقابل (٤٢.٢٠%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة التركيبة الوظيفية في الإدارات المعنية بالمدينة الطبية. كما يتبين أن الفئة الأكبر من أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (٦٠.٥٥%)، مما يدل على وجود قاعدة علمية مناسبة لدى المستجيبين تُمكنهم من فهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة. وفيما يخص سنوات الخبرة، يتبين أن (٧٦.١٥%) من أفراد العينة لديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات، مما يعكس امتلاكهم خبرة عملية كافية تؤهلهم لتقييم متغيرات الدراسة. أما من حيث المستوى الوظيفي، فقد جاء توزيع العينة متنوعاً بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يُعزّز من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

٣.٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

اعتمد الباحث في الحكم على مستوى الاستجابة على المعيار الآتي: المتوسط من (١.٠٠ إلى ٢.٣٣) درجة منخفضة، ومن (٢.٣٤ إلى ٣.٦٧) درجة متوسطة، ومن (٣.٦٨ إلى ٥.٠٠) درجة مرتفعة.

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (فعالية الاتصال الداخلي)

البعد الأول: وضوح قنوات الاتصال

جدول (٤ - ٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد وضوح قنوات الاتصال

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
1	تتميز قنوات الاتصال داخل المدينة الطبية	ت	78	132	71	31	15	3.69	1.062	2

									بالوضوح والتحديد	
			4.59	9.48	21.71	40.37	23.85	%		
3	1.071	3.63	16	33	79	128	71	ت	تُتيح الإدارة معرفة الجهة المرجعية لكل نوع من المعلومات الإدارية	2
			4.89	10.09	24.16	39.14	21.71	%		
1	1.039	3.77	13	28	65	137	84	ت	يفهم الموظفون التسلسل الإداري الذي تُمرّر عبره الرسائل الرسمية	3
			3.98	8.56	19.88	41.90	25.69	%		
4	1.088	3.58	17	36	82	124	68	ت	تتسم مسارات الاتصال الصاعدة والنازلة بالاستقرار والثبات	4
			5.20	11.01	25.08	37.92	20.80	%		
	0.892	3.67	المتوسط العام للبعد							

يتبين من الجدول أن المتوسط العام لُبُعد وضوح قنوات الاتصال بلغ (٣.٦٧) بانحراف معياري (٠.٨٩٢)، وهو ما يدل على درجة استجابة متوسطة قريبة من المرتفعة. وجاءت الفقرة الثالثة "يفهم الموظفون التسلسل الإداري الذي تُمرّر عبره الرسائل الرسمية" في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٧٧)، فيما

جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٥٨)، مما يعكس وجود استقرار نسبي في القنوات لكنه يحتاج إلى تعزيز.

البعد الثاني: كفاءة تبادل المعلومات

جدول (٤ - ٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد كفاءة تبادل المعلومات

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
5	تنتقل المعلومات بين الإدارات المختلفة بسرعة مناسبة	ت	73	130	76	32	16	3.65	1.066	3
		%	22.32	39.76	23.24	9.79	4.89			
6	تتسم المعلومات المتداولة بالدقة والصحة	ت	81	135	68	29	14	3.74	1.034	2
		%	24.77	41.28	20.80	8.87	4.28			
7	تصل المعلومات إلى الجهة المستهدفة في الوقت المناسب	ت	86	138	64	26	13	3.79	1.024	1
		%	26.30	42.20	19.57	7.95	3.98			

4	1.103	3.53	19	38	84	121	65	ت	يتم تجنب الإغراق المعلوماتي وتزويد كل موظف بما يحتاجه فعلاً	8
			5.81	11.62	25.69	36.99	19.88	%		
	0.901	3.68	المتوسط العام للبعد							

يتضح أن المتوسط العام لُبعد كفاءة تبادل المعلومات بلغ (٣.٦٨) بانحراف معياري (٠.٩٠١)، وهو ما يدل على درجة استجابة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة السابعة في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٧٩)، فيما جاءت الفقرة الثامنة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٥٣)، ويعكس ذلك أن المعلومات تصل في وقتها لكن قد تكون أحياناً بحجم يفوق الحاجة الفعلية.

البعد الثالث: فعالية التغذية الراجعة

جدول (٤ - ٤): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد فعالية التغذية الراجعة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
9	تتيح الإدارة قنوات فعالة لاستقبال آراء العاملين ومقترحاتهم	ت	76	129	73	33	16	3.66	1.075	3
		%	23.24	39.45	22.32	10.09	4.89			

4	1.089	3.60	18	34	78	127	70	ت	يُحصل الموظف على رد على استفساراته في وقت معقول	10
			5.50	10.40	23.85	38.84	21.41	%		
2	1.057	3.71	15	30	70	133	79	ت	تُوظَّف الإدارة آراء العاملين في تطوير القرارات ومراجعتها	11
			4.59	9.17	21.41	40.67	24.16	%		
1	1.043	3.75	14	28	67	135	83	ت	يشعر الموظفون بالأمان عند تقديم ملاحظات نقدية للإدارة	12
			4.28	8.56	20.49	41.28	25.38	%		
	0.913	3.68	المتوسط العام للبعد							

يتبين أن المتوسط العام لُبُعد فعالية التغذية الراجعة بلغ (٣.٦٨) بانحراف معياري (٠.٩١٣)، وهو ما يدل على درجة استجابة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة الثانية عشرة في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٧٥)، فيما جاءت الفقرة العاشرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٠)، مما يعكس وجود مناخ مشجّع على الحوار لكنه يحتاج إلى تسريع آلية الرد على الاستفسارات.

البعد الرابع: التكامل بين وسائل الاتصال

جدول (٤ - ٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التكامل بين وسائل الاتصال

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
13	تُوظَّف المدينة الطبية وسائل اتصال متعددة تتكامل فيما بينها	ت	74	131	75	31	16	3.66	1.071	3
		%	22.63	40.06	22.94	9.48	4.89			
14	تناسب الوسيلة المستخدمة في الاتصال مع طبيعة الرسالة وأهميتها	ت	80	134	69	29	15	3.72	1.052	2
		%	24.46	40.98	21.10	8.87	4.59			
15	تتكامل الوسائل التقليدية مع الوسائل الإلكترونية	ت	85	136	66	27	13	3.77	1.029	1

									في العمل اليومي	
			3.98	8.26	20.18	41.59	25.99	%		
4	1.097	3.56	19	37	81	123	67	ت	لا تتعارض الرسائل الواردة من قنوات الاتصال المختلفة	16
			5.81	11.31	24.77	37.61	20.49	%		
	0.908	3.68	المتوسط العام للبعد							

يتبين أن المتوسط العام لُبعد التكامل بين وسائل الاتصال بلغ (٣.٦٨) بانحراف معياري (٠.٩٠٨)، وهو ما يدل على درجة استجابة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة الخامسة عشرة في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٧٧)، فيما جاءت الفقرة السادسة عشرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٥٦)، مما يُشير إلى وجود تكامل مقبول بين الوسائل المختلفة مع وجود حاجة لتعزيز الانسجام في مضامين الرسائل.

الملخص العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (فعالية الاتصال الداخلي)

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	كفاءة تبادل المعلومات	3.68	0.901	مرتفعة
2	فعالية التغذية الراجعة	3.68	0.913	مرتفعة
3	التكامل بين وسائل الاتصال	3.68	0.908	مرتفعة
4	وضوح قنوات الاتصال	3.67	0.892	متوسطة
	المتوسط العام للمتغير المستقل	3.68	0.854	مرتفعة

التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية)

جدول (٤ - ٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

العينة على فقرات المتغير التابع

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الدرجة
17	تُنفَّذ القرارات الإدارية في المدينة الطبية بالدقة المطلوبة	ت	82	134	69	28	14	3.74	1.041	3
		%	25.08	40.98	21.10	8.56	4.28			
18	يلتزم المنفذون بالإطار الزمني المحدّد لكل قرار	ت	71	128	78	33	17	3.63	1.078	7
		%	21.71	39.14	23.85	10.09	5.20			
19	تتسم عملية التنفيذ بالكفاءة في استخدام الموارد المخصّصة	ت	79	132	72	30	14	3.71	1.052	5
		%	24.16	40.37	22.02	9.17	4.28			

6	1.069	3.67	16	31	74	130	76	ت	تتوفر مرونة مناسبة في التعامل مع المستجدات أثناء التنفيذ	20
			4.89	9.48	22.63	39.76	23.24	%		
1	1.022	3.80	13	26	64	137	87	ت	تُتيح أنظمة المعلومات رصد سير تنفيذ القرارات بصورة مستمرة	21
			3.98	7.95	19.57	41.90	26.61	%		
8	1.082	3.64	17	32	76	129	73	ت	يتم اكتشاف الأخطاء الإدارية مبكرًا قبل تفاقمها	22
			5.20	9.79	23.24	39.45	22.32	%		
9	1.085	3.61	17	34	79	127	70	ت	يتم تصحيح الأخطاء الإدارية بصورة سريعة وفعّالة	23
			5.20	10.40	24.16	38.84	21.41	%		
2	1.034	3.77	13	27	67	136	84	ت	تتخفف الأخطاء المتكررة	24

									نتيجة الاستفادة من تجارب سابقة	
			3.98	8.26	20.49	41.59	25.69	%		
4	1.054	3.72	15	29	70	133	80	ت	تُسهم المراجعة الداخلية في تقليص الانحرافات أثناء التنفيذ	25
			4.59	8.87	21.41	40.67	24.46	%		
10	1.094	3.58	17	36	82	124	68	ت	تتبع جودة تنفيذ القرارات على رضا المتعاملين مع المدينة الطبية	26
			5.20	11.01	25.08	37.92	20.80	%		
	0.871	3.69	المتوسط العام للمتغير التابع							

يتبين أن المتوسط العام للمتغير التابع بلغ (٣.٦٩) بانحراف معياري (٠.٨٧١)، وهو ما يدل على درجة استجابة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة (٢١) المتعلقة بدور أنظمة المعلومات في رصد سير التنفيذ في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٨٠)، فيما جاءت الفقرة (٢٦) المتعلقة بانعكاس جودة التنفيذ على رضا المتعاملين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٥٨)، مما يدل على وجود اهتمام جيد بالأدوات الرقابية والإلكترونية مع وجود فرصة لتحسين الأثر النهائي على المتعاملين.

٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات، تأكد الباحث من اعتدالية توزيع البيانات عبر اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكذلك من خلوّ البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد عبر فحص قيم تباين التسامح (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (VIF)، حيث جاءت جميع قيم (VIF) أقل من (٥) وقيم (Tolerance) أكبر من (٠.٢٠)، مما يؤكّد صلاحية البيانات لتطبيق تحليل الانحدار.

اختبار الفرضية الرئيسية

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

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد فعالية الاتصال الداخلي (كعوامل مستقلة) على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤ - ٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد فعالية الاتصال الداخلي على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.025	0.003 **
وضوح قنوات الاتصال	0.241	4.892	0.000 **
كفاءة تبادل المعلومات	0.318	6.247	0.000 **
فعالية التغذية الراجعة	0.276	5.413	0.000 **
التكامل بين وسائل الاتصال	0.198	3.876	0.000 **
معامل الارتباط = ٠.٨٤٧	معامل التحديد = ٠.٧١٧		
قيمة الاختبار F = 203.685	القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (١٥) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد فعالية الاتصال الداخلي كمتغيرات مستقلة وجودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٧١٧)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٧١.٧٪) من التباين في جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بفعالية الاتصال الداخلي. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، فيما بلغت قيمة ($F = 203.685$) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً تؤكد معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "كفاءة تبادل المعلومات" هو الأكثر تأثيراً في جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.318$) وبلغت قيمة ($T = 6.247$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$) ويعكس ذلك الدور الحاسم الذي تؤديه دقة المعلومات وسرعتها وملاءمتها الزمنية في تمكين المنفذين من أداء مهامهم بكفاءة وتقليل احتمالات الخطأ. ويليه بُعد "فعالية التغذية الراجعة" بمعامل انحدار ($B = 0.276$) وقيمة ($T = 5.413$)، مما يؤكد أهمية ثنائية الاتصال في تصحيح المسار التنفيذي. ثم يأتي بُعد "وضوح قنوات الاتصال" بمعامل انحدار ($B = 0.241$) وقيمة ($T = 4.892$)، فيما جاء بُعد "التكامل بين وسائل الاتصال" بمعامل ($B = 0.198$) وقيمة ($T = 3.876$)، وهو الأقل تأثيراً نسبياً لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن تعزيز التكامل بين الوسائل المختلفة يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة الاتصال الداخلي.

وبناءً على ما تقدّم، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لفعالية الاتصال الداخلي بأبعاده مجتمعة على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى (H01)

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

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر وضوح قنوات الاتصال على جودة تنفيذ القرارات

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
جودة تنفيذ القرارات	r	R ²	df	F	Sig. F	وضوح قنوات الاتصال	B	Std. Error	T	Sig. t
	0.682	0.465	1	282.547	0.000		0.589	0.035	16.809	0.000

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "وضوح قنوات الاتصال" باعتباره أحد أبعاد فعالية الاتصال الداخلي على "جودة تنفيذ القرارات". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٦)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.682$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.465$)، مما يشير إلى أن (٤٦.٥%) من التباين في جودة تنفيذ القرارات يمكن تفسيره من خلال متغير وضوح قنوات الاتصال منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٢٨٢.٥٤٧) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز دلالة النموذج ككل. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.589) بقيمة (T = 16.809)، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في وضوح قنوات الاتصال تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٥٨٩) في مستوى جودة تنفيذ القرارات. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية (H02)

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لوضوح قنوات الاتصال على تقليل

الأخطاء الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية.

جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر وضوح قنوات الاتصال على تقليل الأخطاء الإدارية

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Std. Error	B	وضوح قنوات الاتصال	Sig. F	F	df	R ²	r	تقليل الأخطاء الإدارية
0.000	15.303	0.036	0.552		0.000	234.196	1	0.419	0.647	

تُشير النتائج الإحصائية في الجدول (17) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين وضوح قنوات الاتصال وتقليل الأخطاء الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.647$) ، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.419$) ، مما يدل على أن (٤١.٩%) من التباين في تقليل الأخطاء الإدارية يمكن تفسيره من خلال هذا البعد. كما بلغت قيمة ($F = 234.196$) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وقيمة ($T = 15.303$) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيم دالة إحصائية تُؤكّد معنوية النموذج. ويُلاحظ أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في وضوح قنوات الاتصال تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٥٥٢) في مستوى تقليل الأخطاء الإدارية. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

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

جدول (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كفاءة تبادل المعلومات على جودة تنفيذ القرارات

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Std. Error	B	كفاءة تبادل المعلومات	Sig. F	F		R ²	r	جودة تنفيذ القرارات
0.000	19.153	0.033	0.634		0.000	366.842		0.530	0.728	

يتضح من الجدول (١٨) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين كفاءة تبادل المعلومات وجودة تنفيذ القرارات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.728$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.530$)، مما يشير إلى أن (٥٣.٠%) من التباين في جودة تنفيذ القرارات يمكن تفسيره من خلال كفاءة تبادل المعلومات. وبلغت قيمة ($F = 366.842$) بدلالة (٠.٠٠٠)، وقيمة ($T = 19.153$) بدلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيم دالة تؤكد قوة النموذج. وتعني هذه النتيجة أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في كفاءة تبادل المعلومات تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٣٤) في جودة تنفيذ القرارات. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

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

جدول (٤ - ١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كفاءة تبادل المعلومات على تقليل الأخطاء الإدارية

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Std. Error	B	كفاءة تبادل المعلومات	Sig. F	F	df	R ²	r	تقليل الأخطاء الإدارية
0.000	17.395	0.035	0.601		0.000	302.581	1	0.482	0.694	

تُبين نتائج الجدول (١٩) وجود أثر دال إحصائيًا لكفاءة تبادل المعلومات على تقليل الأخطاء الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.694$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.482$)، مما يدل على أن (٤٨.٢%) من التباين في تقليل الأخطاء الإدارية يفسره هذا البعد. وبلغت قيمة ($F = 302.581$) و ($T = 17.395$) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) في كليهما. ويُلاحظ أن زيادة وحدة واحدة في كفاءة تبادل المعلومات تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٠١) في تقليل الأخطاء الإدارية. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الخامسة (H05)

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

جدول (٤ - ١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر فعالية التغذية الراجعة على جودة تنفيذ القرارات

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Std. Error	B	فعالية التغذية الراجعة	Sig. F	F	df	R ²	r	جودة تنفيذ القرارات
0.000	17.915	0.034	0.612		0.000	320.964	1	0.497	0.705	

يتضح من الجدول (٢٠) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين فعالية التغذية الراجعة وجودة تنفيذ القرارات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.705$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.497$)، مما يدل على أن (٤٩.٧٪) من التباين في جودة تنفيذ القرارات يمكن تفسيره عبر هذا البعد. وقد بلغت قيمة ($F = 320.964$) و ($T = 17.915$) بدلالة (٠.٠٠٠)، مما يؤكد معنوية النموذج. وتُشير النتائج إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في فعالية التغذية الراجعة تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦١٢) في جودة تنفيذ القرارات. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية السادسة (H06)

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

جدول (٤ - ١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر فعالية التغذية الراجعة على تقليل الأخطاء الإدارية

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Std. Error	B	فعالية التغذية الراجعة	Sig. F	F	df	R ²	r	تقليل الأخطاء الإدارية
0.000	16.306	0.035	0.578		0.000	265.886	1	0.450	0.671	

تُظهر نتائج الجدول (٢١) وجود أثر دال إحصائيًا لفعالية التغذية الراجعة على تقليل الأخطاء الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.671$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.450$)، مما يدل على أن (٤٥.٠%) من التباين في تقليل الأخطاء الإدارية يُعزى إلى هذا البعد. وبلغت قيمة ($F = 265.886$) و ($T = 16.306$) بدلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيم دالة تُعزّز معنوية النموذج. وتدل النتائج على أن زيادة وحدة واحدة في فعالية التغذية الراجعة تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٥٧٨) في تقليل الأخطاء الإدارية. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية السابعة (H07)

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

جدول (٤ - ١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل بين وسائل الاتصال على جودة تنفيذ القرارات

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Std. Error	B	التكامل بين وسائل الاتصال	Sig. F	F	df	R ²	r	جودة تنفيذ القرارات
0.000	15.752	0.036	0.563		0.000	248.137	1	0.433	0.658	

تُبين النتائج في الجدول (٢٢) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التكامل بين وسائل الاتصال وجودة تنفيذ القرارات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.658$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.433$)، مما يدل على أن (٤٣.٣%) من التباين في جودة تنفيذ القرارات يمكن تفسيره عبر هذا البعد. وقد بلغت قيمة ($F = 248.137$) و ($T = 15.752$) بدلالة (٠.٠٠٠)، مما يُعزّز معنوية النموذج. وتُشير النتائج إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التكامل بين وسائل الاتصال تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٥٦٣) في جودة تنفيذ القرارات. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثامنة (H08)

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

جدول (٤ - ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكامل بين وسائل الاتصال على تقليل الأخطاء الإدارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
تقليل الأخطاء الإدارية	r	R ²	df	F	Sig. F	التكامل بين وسائل الاتصال	B	Std. Error	T	Sig. t
	0.625	0.391	1	208.572	0.000		0.531	0.037	14.442	0.000

تُظهر نتائج الجدول (٢٣) وجود أثر دال إحصائيًا للتكامل بين وسائل الاتصال على تقليل الأخطاء الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.625$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.391$)، مما يدل على أن (٣٩.١%) من التباين في تقليل الأخطاء الإدارية يمكن تفسيره من خلال هذا البعد. وقد بلغت قيمة ($F = 208.572$) و ($T = 14.442$) بدلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيم دالة تُعزّز معنوية النموذج. وتُشير النتائج إلى أن زيادة وحدة واحدة في التكامل بين وسائل الاتصال تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٥٣١) في تقليل الأخطاء الإدارية. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١.٥ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جمعت من عينة الدراسة في مدينة الملك سعود الطبية، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري وبالأدبيات ذات الصلة التي تم استعراضها في الفصول السابقة. ثم يُختتم الفصل بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى الإدارة العليا في المدينة الطبية، بهدف تعزيز فعالية الاتصال الداخلي بأبعاده المختلفة بما يُسهم في رفع جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية.

٢.٥ نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن المستوى العام لفعالية الاتصال الداخلي في مدينة الملك سعود الطبية جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (٣.٦٨) بانحراف معياري (٠.٨٥٤). ويعود ذلك في تقدير الباحث إلى الجهود التي تبذلها المدينة الطبية في تطوير منظومتها الاتصالية الداخلية، وحرصها على توفير بيئة تنظيمية تُيسر تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، فضلاً عن طبيعة عمل القطاع الصحي الذي يستلزم وضوحاً اتصالياً عالياً نظراً لحساسية القرارات المتخذة فيه وارتباطها بسلامة المرضى وكفاءة الخدمة. وتتقاطع هذه النتيجة مع التوجه النظري الذي طرحه Ali et al. (2021) من حيث أهمية بناء منظومة اتصالية استراتيجية متماسكة، كما تتسق مع ما تبناه عمر وبلمولاي (٢٠٢٢) من تأكيد على أن المؤسسات الخدمية تُولي الاتصال الداخلي اهتماماً متنامياً بوصفه أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية.

وأظهرت النتائج أن بُعد "كفاءة تبادل المعلومات" حلّ في المرتبة الأولى من حيث مستوى الاستجابة بمتوسط (٣.٦٨)، ويُفسّر ذلك بأن المدينة الطبية تعتمد على أنظمة إلكترونية متطورة لإدارة المعلومات تُمكن من نقلها بسرعة ودقة بين الإدارات المختلفة، وهو ما ينسجم مع التوجه النظري الذي طرحه Emere (2025) حول دور التحول الرقمي في رفع كفاءة العمليات الاتصالية، ويتقاطع كذلك مع ما طرحه Maczuga (2025) من أن إدارة الاتصال الداخلي الحديثة تستند إلى منظومة معلوماتية متكاملة تدعم سياسات الجودة. أما حلول بُعد "وضوح قنوات الاتصال" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٧)، فقد يُعزى

إلى أن تعدد الإدارات والأقسام في المدينة الطبية قد يحدث في بعض الأحيان تداخلًا في الصلاحيات والاختصاصات، مما ينعكس على وضوح المسارات الاتصالية، وهو ما أشار إليه منصور ودردي (٢٠٢٤) من أن غموض القنوات قد ينشأ في المؤسسات كبيرة الحجم بفعل تعقيد الهياكل التنظيمية.

كما بيّنت النتائج أن مستوى جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية في المدينة الطبية جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمتغير التابع (٣.٦٩) بانحراف معياري (٠.٨٧١). ويُفسّر ذلك في ضوء ما يتمتع به القطاع الصحي السعودي من اهتمام مؤسسي بمعايير الاعتماد والجودة، وما تخضع له المنشآت الصحية الكبرى من رقابة مستمرة ومتابعة دقيقة لمؤشرات الأداء، مما يلزم العاملين بالالتزام بمعايير التنفيذ ويُقلّص هامش الخطأ. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أكدته الأدبيات النظرية التي عرضها لبد (٢٠٢٥) حول دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز جودة الأداء المؤسسي، وتتقاطع مع ما طرحه Otoo et al. (2023) من أن أنظمة الرقابة الداخلية الفاعلة تُسهم في رفع كفاءة المنظمة وضمان جودة مخرجاتها.

وفيما يتعلق بالفقرات التفصيلية للمتغير التابع، فقد حلت الفقرة المتعلقة بتوفر أنظمة المعلومات لرصد سير تنفيذ القرارات في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٨٠)، ويُفسّر ذلك بحجم الاستثمار التقني الذي توليه المدينة الطبية لتطوير بنيتها المعلوماتية، وهو ما يتسق مع الطرح النظري الذي قدّمته سليمان (٢٠٢٤) حول أثر تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة نظم الرقابة، ويتقاطع مع ما طرحه Esomonu (2025) حول التحول نحو رؤية تنبؤية تستند إلى البيانات في إدارة الأداء. أما حلول الفقرة المتعلقة بانعكاس جودة التنفيذ على رضا المتعاملين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٥٨)، فقد يُعزى إلى وجود فجوة بين الكفاءة الإجرائية الداخلية والإدراك الخارجي لجودة الخدمة لدى المتعاملين، وهي فجوة تتطلب جهودًا إضافية لردمها من خلال آليات قياس رضا المتعاملين بصورة منهجية وربطها بمنظومة تحسين الأداء.

وأظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيًا لفعالية الاتصال الداخلي بأبعاده مجتمعة على جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية، إذ فسّرت الأبعاد الأربعة ما نسبته (٧١.٧٪) من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. ويُفسّر ذلك في ضوء الطبيعة الترابطية بين الاتصال الفاعل وجودة الأداء، إذ إن المنفّذين الذين يتلقّون معلومات دقيقة وواضحة عبر قنوات منتظمة، ويتاح لهم تقديم التغذية الراجعة، ويعملون في بيئة تتكامل فيها وسائل الاتصال، يكونون أقدر على تنفيذ القرارات بكفاءة وتقليص الأخطاء الإجرائية. وتتسجم هذه النتيجة مع التوجّه النظري الذي طرحه Sulaiman et al. (2024) حول الدور المحوري للاتصال الداخلي في فاعلية القرارات الإدارية، وتتقاطع

مع ما طرحه (Abed Khasawneh et al. (2024) من أن جودة الاتصال الإداري تتعكس مباشرة على كفاءة القرار. كما تتسق مع الطرح الذي قدّمه عبدالله وآخرون (٢٠٢٢) حول أن استراتيجيات الاتصال الداخلي تُمثّل ركيزة لكفاءة الأداء المؤسسي.

وكشف تحليل الانحدار البسيط أن لـ"وضوح قنوات الاتصال" أثراً دالاً إحصائياً على جودة تنفيذ القرارات بمعامل تأثير (٠.٥٨٩)، وعلى تقليل الأخطاء الإدارية بمعامل تأثير (٠.٥٥٢). ويُفسّر ذلك بأن وضوح القنوات يُوفّر للمنفّذين خارطة طريق محدّدة المعالم، تُمكنهم من معرفة مصدر القرار والجهة المرجعية في حال الاستفسار، مما يُقلّص الاجتهادات الفردية ويحدّ من سوء الفهم الذي يُعدّ أحد المصادر الرئيسة للأخطاء الإدارية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحته الأدبيات النظرية في دراسة منصور ودردي (٢٠٢٤) حول أهمية الأنماط الاتصالية الواضحة في المؤسسات، وتتقاطع مع ما أكّده Emere (2025) من أن وضوح القنوات في البيئات الرقمية الحديثة يُمثّل ضماناً لانضباط العمليات الإدارية.

وأظهرت النتائج أن "كفاءة تبادل المعلومات" تُمثّل البعد الأقوى تأثيراً في كلّ من جودة تنفيذ القرارات وتقليل الأخطاء الإدارية، بمعاملي تأثير بلغا (٠.٦٣٤) و(٠.٦٠١) على التوالي. ويُفسّر تفوّق هذا البعد بأن المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب تُمثّل المدخل الأساسي لأي عملية تنفيذ ناجحة، فالمنفّذ الذي يعمل ببيانات مكتملة وحديثة يكون أقدر على اتخاذ القرارات الفرعية الصائبة وتلافي الأخطاء المرتبطة بنقص المعلومة. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه Honig et al. (2023) حول أهمية الشفافية المعلوماتية في تعزيز الأداء المؤسسي، كما تتسجم مع التوجّه النظري الذي قدّمه اليوسف وآخرون (٢٠٢٣) من أن جودة القاعدة المعرفية تُمثّل ركيزة لجودة القرارات، وتتسق مع طرح Maczuga (2025) حول الصلة بين إدارة المعلومات والانخراط الوظيفي.

وبيّنت النتائج أن "فعالية التغذية الراجعة" تُؤثّر تأثيراً دالاً إحصائياً على جودة تنفيذ القرارات بمعامل (٠.٦١٢)، وعلى تقليل الأخطاء الإدارية بمعامل (٠.٥٧٨). ويُفسّر ذلك بأن التغذية الراجعة تُمثّل آلية تصحيح ذاتية تُمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات مبكراً وتعديل المسار قبل تفاقم الأخطاء، فضلاً عن دورها في إكساب القرارات بُعْداً واقعيّاً يستند إلى خبرة المنفّذين الميدانيين. وتتقاطع هذه النتيجة مع التوجّه النظري الذي قدّمه إبريوش والعبادي (٢٠٢٤) حول دور المرونة والاستجابة الميدانية في تحسين جودة القرارات، كما تتسجم مع ما طرحته سعيد (٢٠٢٤) في تأصيلها للعلاقة بين الاستقامة التنظيمية والقرار الإداري، حيث تُمثّل التغذية الراجعة أحد مظاهر الشفافية والمصارحة التنظيمية.

وأظهرت النتائج أن "التكامل بين وسائل الاتصال" يؤثر إيجابيًا في جودة تنفيذ القرارات بمعامل (٠.٥٦٣) وفي تقليل الأخطاء الإدارية بمعامل (٠.٥٣١)، وإن كان الأقل تأثيرًا نسبيًا بين الأبعاد الأربعة. ويُفسّر هذا الترتيب بأن التكامل بين الوسائل يُمثّل بعدًا تشغيليًا داعمًا أكثر منه محركًا مباشرًا، فهو يُكمّل الأبعاد الأخرى ولا يحلّ محلّها، إضافة إلى أن تعدّد الوسائل في المؤسسات الكبرى قد يحدث أحيانًا تشتتًا قبل أن يتم ضبط آليات استخدامها بدقة. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه Ali et al. (2021) من أن التكامل بين الوسائل يتطلب سياسة اتصالية موحّدة تُحدّد لكل وسيلة وظيفتها، وتتقاطع مع ما أشار إليه عبدالله وآخرون (٢٠٢٢) من أن تنويع وسائل الاتصال يستلزم إدارة محكمة لتحقيق الفائدة المرجوة منه دون إحداث ارتباك.

ويُلاحظ من خلال مقارنة معاملات التأثير أن الأبعاد جميعها مارست تأثيرًا أكبر على "جودة تنفيذ القرارات" مقارنة بـ "تقليل الأخطاء الإدارية"، وهو ما يُفسّر بأن جودة التنفيذ هي البعد الإيجابي المباشر للاتصال الفعّال، فيما يُمثّل تقليل الأخطاء بعدًا انعكاسيًا يتأثر بعوامل إضافية تتجاوز الاتصال الداخلي، كطبيعة التدريب وكفاءة الأنظمة الرقابية والثقافة التنظيمية. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه Otoo et al. (2023) من أن تقليل الأخطاء يستلزم منظومة متكاملة من العوامل لا الاكتفاء بعامل واحد، كما يتقاطع مع ما طرحه آدم (٢٠٢٥) من أن المراجعة الداخلية والرقابة المنهجية تُمثّل عوامل تكميلية ضرورية للحدّ من الأخطاء.

وكشفت النتائج كذلك عن وجود علاقات ارتباطية موجبة وقوية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، تراوحت بين (٠.٦٢٥) و (٠.٧٥٢)، وهو ما يُؤكّد أن منظومة الاتصال الداخلي تعمل بصورة متناغمة في التأثير على جودة الأداء الإداري، ولا يمكن عزل أيّ من أبعادها عن الآخر. ويُفسّر ذلك بأن الأبعاد الأربعة تُشكّل في مجموعها نسقًا متكاملًا، فلا قيمة لوضوح القنوات إذا كانت المعلومات المتدفقة عبرها غير دقيقة، ولا فائدة من التغذية الراجعة إذا لم تكن قنوات الاتصال تتسع لاستيعابها، ولا أثر للوسائل المتكاملة إذا لم تكن مدعومة بمحتوى معلوماتي ذي جودة. وتتسجم هذه القراءة مع التوجّه النظري الذي تبناه Sulaiman et al. (2024) من أن الاتصال الداخلي منظومة كلية لا تجزئية، وتتقاطع مع طرح الكريطي والعطوي (٢٠٢٢) من أن جودة القرارات تتأثر بمجموعة متفاعلة من المتغيرات المؤسسية.

كذلك يُمكن تفسير ارتفاع نسبة التفسير في النموذج الإجمالي (٧١.٧٪) في ضوء الخصوصية التطبيقية للقطاع الصحي، إذ إن البيئة الصحية بطبيعتها بيئة تعتمد اعتمادًا كبيرًا على دقة الاتصال، فأى

قرار إداري في هذا القطاع يستلزم تنفيذاً منضبطاً لارتباطه بسلامة المرضى ومعايير الجودة الصحية. وهو ما يجعل العلاقة بين الاتصال الداخلي وجودة التنفيذ أوضح في القطاع الصحي مقارنة بقطاعات أخرى. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه (Abed Khasawneh et al. (2024) حول أن جودة الاتصال الإداري ترتفع أهميتها في القطاعات الخدمية الحساسة، ويتسق مع ما أشار إليه السيد وسالم (٢٠٢٦) من أن المنظومات المؤسسية الحديثة تتطلب تكاملاً بين الاتصال والرقابة والحوكمة لضمان جودة الأداء.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجّهة إلى إدارة مدينة الملك سعود الطبية والجهات ذات العلاقة:

- العمل على تطوير دليل اتصالي شامل يُحدّد القنوات الرسمية للاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة، بحيث يكون متاحاً لكل الموظفين، ويُحدّد فيه التسلسل الإداري ومسارات الإحالة والمرجعيات بدقة.
- تعزيز الاستثمار في الأنظمة الإلكترونية المتقدّمة لإدارة المعلومات، مع ضمان قدرتها على نقل المعلومات بين الإدارات بصورة آنية وسلسة، وتوفير لوحات معلومات تفاعلية تُتيح للقيادات متابعة المؤشرات في الوقت الفعلي.
- إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الاتصال الداخلي ترتبط مباشرة بالإدارة التنفيذية، تتولّى رسم السياسات الاتصالية، ومتابعة تنفيذها، وقياس فعاليتها بصورة دورية، واقتراح آليات التطوير.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية في مهارات الاتصال الإداري الفعّال، مع التركيز على مهارات الإصغاء، وصياغة الرسائل، وإدارة الاجتماعات، والتعامل مع التغذية الراجعة.
- تطوير نظام متكامل للتغذية الراجعة يتيح للعاملين تقديم آرائهم ومقترحاتهم عبر قنوات متعددة، مع ضمان السرية والأمان النفسي، وتخصيص آلية رسمية لمتابعة المقترحات والرد عليها في إطار زمني محدّد.
- وضع سياسة موحّدة لاستخدام وسائل الاتصال المختلفة تُحدّد لكل وسيلة (الاجتماعات، البريد الإلكتروني، تطبيقات الرسائل الفورية، الشبكة الداخلية) نطاق استخدامها وطبيعة الرسائل التي تُمرّر عبرها، تجنّباً للتداخل والتشتّت.
- تفعيل آليات المراجعة الدورية لكفاءة الاتصال الداخلي، عبر إجراء استطلاعات منهجية لقياس رضا العاملين عن المنظومة الاتصالية، وتحليل النتائج، وترجمتها إلى خطط تحسين قابلة للتنفيذ.

- ربط منظومة الاتصال الداخلي بنظام إدارة الأداء، بحيث تُعدّ كفاءة الاتصال أحد مؤشرات تقييم الأداء الإداري للقيادات في المستويات المختلفة، ويُحاسب القائد على جودة الاتصال داخل وحدته.
- تعزيز ثقافة الشفافية المؤسسية من خلال مشاركة المعلومات الجوهرية مع العاملين في الوقت المناسب، وعدم احتكار المعلومة في المستويات العليا، مما يُسهم في بناء الثقة وتقليص الشائعات.
- توظيف أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في رصد مؤشرات الاتصال الداخلي والتنبؤ بمواطن الخلل المحتمل، بما يُمكن الإدارة من التدخّل الاستباقي قبل وقوع الأخطاء.
- تنظيم لقاءات دورية مفتوحة بين القيادات والعاملين على اختلاف مستوياتهم، تُتيح فرصة للحوار المباشر، وتُقلّص الفجوة بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية.
- تعزيز التكامل بين القنوات الرسمية وغير الرسمية للاتصال، عبر الاعتراف بدور الشبكات غير الرسمية في تدفق المعلومات والاستفادة منها، دون أن يكون ذلك بديلاً عن القنوات الرسمية الموثقة.
- إجراء دراسات تطبيقية مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة في العلاقة بين الاتصال الداخلي وجودة التنفيذ، كالقيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والذكاء العاطفي، لتعميق الفهم العلمي لطبيعة هذه العلاقة.
- توسيع نطاق الدراسة لتشمل منشآت صحية أخرى في المملكة العربية السعودية، بهدف إجراء دراسات مقارنة تُسهم في تعميم النتائج وبناء معايير قطاعية لجودة الاتصال الداخلي في القطاع الصحي.
- الاهتمام بالبُعد الإنساني للاتصال الداخلي، عبر تعزيز قيم الاحترام المتبادل والإصغاء الفعّال بين العاملين، وبناء بيئة تنظيمية صحية تُشجّع على التواصل المفتوح وتُقدّر الإسهامات الفردية.

Abstract

This study aimed to identify the impact of internal communication effectiveness, through its four dimensions (clarity of communication channels, efficiency of information exchange, effectiveness of feedback, and integration among communication means), on the quality of decision implementation and the reduction of administrative errors at King Saud Medical City in Riyadh, Saudi Arabia. The study adopted the descriptive analytical approach and was applied to a stratified random sample of (327) employees working across various administrative levels at the medical city. A questionnaire consisting of (26) items distributed over three sections was used as the main data collection tool, and its validity and reliability were verified with high coefficients, where the overall Cronbach's alpha reached (0.944). Data were statistically analyzed using SPSS software through descriptive methods, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analyses. The study concluded that there is a statistically significant impact at the level ($\alpha \leq 0.05$) of internal communication effectiveness with its combined dimensions on the quality of decision implementation and the reduction of administrative errors, as the four dimensions explained (71.7%) of the variance in the dependent variable. The dimension of efficiency of information exchange exerted the strongest influence, while the dimension of integration among communication means showed the least relative impact. The study recommended developing a comprehensive communication manual, establishing a specialized unit for managing internal communication, enhancing investment in advanced electronic systems, activating an integrated feedback system, linking the communication system with the performance management system, and employing data analytics and artificial intelligence tools.

Keywords: Internal Communication Effectiveness, Clarity of Communication Channels, Efficiency of Information Exchange, Feedback, Quality of Decision Implementation, Administrative Errors, King Saud Medical City.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، أ. ك. م. (٢٠٢٤). أثر تطوير إجراءات المراجعة الداخلية على كفاءة وفعالية الأداء الحكومي في ظل التحول الرقمي: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد. ISSN 2812-6440. https://journals.ekb.eg/article_440915.html
- البقمي، علا منير؛ شمسي، محمد أنس؛ وغوش، أبهيجيت. (٢٠٢٤). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لإدارات التعليم في المنطقة الشرقية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)، (37)، ١-29. <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-37/11.pdf>
- حسين، ع. أ. ر. (٢٠٢٣). دور الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية في جامعة رابرين. ورقة بحثية منشورة، ديسمبر ٢٠٢٣، ٤٨٠-٤٩٨. <https://www.researchgate.net/publication/383133925>
- الزماري، م. م. أ.، والسنباني، ت. م. ص. (٢٠٢٤). أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، ٣(٧)، ٣٢-٦٦. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i7.1153>
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbn/saudi_vision2030_ar.pdf
- السقا، ص. ع.، حمدي، م. ع.، وعبد الرحمن، د. (٢٠٢٣). أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٧(٣)، ٢٧-٦٦. <https://asjp.cerist.dz/en/article/236175>
- الشلالة، عبد المهدي؛ وعلي، ذاكر عباس. (٢٠٢٦). دور كفاءة القيادة الإدارية في تعزيز فعالية إدارة اللوجستيات: دراسة حالة لإدارة الإمدادات والمشتريات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٤(١٣٠)، ٣٦٨-٣٩٩. <https://pub.remahresearch.com/index.php/remah/article/view/89>

- عبد العزيز، عبد العزيز دسوقي كمال. (٢٠٢١). تأثير تطبيق استراتيجيات الإدارة اللوجستية على كفاءة الأداء التشغيلي: بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١١٦-٨٩، (١)٧. https://journals.ekb.eg/article_197180.html
- عسقيف، آمنة حسين؛ وسلطان، أشرف فؤاد السيد. (٢٠٢٤). أثر مرونة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي: بالتطبيق على شركات تصنيع المواد الغذائية في الإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ١١٨-٨٣، (٤)٦١. <https://www.researchgate.net/publication/383044809>
- عسيري، محمد. (٢٠٢٤). أثر إدارة سلاسل التوريد على كفاءة وتكاليف شركات النقل بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحث العلمي (IJSR)، ٣(٨)، الورقة ٣٠. DOI: 10.59992/IJSR.2024.v3n8p30
- علي، و. أ. م.، كمال، ض.، وصباح، س. ك. (٢٠٢٢). دور الرقابة الداخلية في تقييم أداء خدمات المؤسسات الحكومية: دراسة حالة دائرة زراعة كربلاء. مجلة أبحاث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجية الأعمال، ١٠٢-٨١، (١)٣. <https://asjp.cerist.dz/en/article/197283>
- كمال، عبد العزيز دسوقي. (٢٠٢١). الاستراتيجيات اللوجستية وأثرها على كفاءة أداء الشركات: بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١١٦-٨٩، (١)٧. <https://search.mandumah.com/Record/1326563>
- محمد، محمد مصطفى جمعة خميس. (٢٠٢٠). دور قدرات تحليل البيانات الضخمة في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، ٤٩٨-٤٣٠، (٢)٢. <https://www.researchgate.net/publication/371865289>
- يساري، ق. ر. ح.، وعياش، ع. م. (٢٠٢٣). دور الرقابة الداخلية وأثرها في تحسين الأداء المالي في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية. مجلة منار الشرق للدراسات الحضارية والتاريخية (MEJMCS)، ٧٢-٨٧، (٢)١. <http://mejournals.com/ara/index.php/mejcms/article/view/398>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Amin, H. M., & Shahwan, T. M. (2020). Logistics management requirements and logistics performance efficiency: The role of logistics management practices — evidence from Egypt. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 35(1), 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2020.103859>
- Ashuro, T., & Kant, S. (2022). Effect of logistics management practices on operational performance of coffee cooperatives union of Ethiopia through competitive advantage and innovation. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research (IJMER)*, 11(11-2), 14–21. DOI: <http://ijmer.in.doi./2022/11.11.22>
- Biseko, D. (2023). Assessment of the Effectiveness of Internal Control on Organization Performance in Tanzania Public University (Doctoral dissertation, Institute of Accountancy Arusha (IAA)).
- Boulhaga, M., Bouri, A., Elamer, A. A., & Ibrahim, B. A. (2023). Environmental, social and governance ratings and firm performance: The moderating role of internal control quality. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 134-145.
- Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2).
- International Organization of Supreme Audit Institutions [INTOSAI]. (2021). Internal control weaknesses and fragmented information systems in the public sector. *International Journal of Government Auditing*, 48(3). https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/IJGA_Issues/former_years/2021/EN_2021_v48n3_oAfghan.pdf
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2025). The Worldwide Governance Indicators: 2025 methodology revision. World Bank Group. [https://www.worldbank.org/content/dam/sites/govindicators/doc/The Worldwide Governance Indicators 2025 Methodology Revision.pdf](https://www.worldbank.org/content/dam/sites/govindicators/doc/The_Worldwide_Governance_Indicators_2025_Methodology_Revision.pdf)
- Masa'deh, R., Muheisen, I., Obeidat, B., & Bany Mohammad, A. (2022). The impact of supply chain integration on operational performance: An empirical study. *Sustainability*, 14(24), Article 16634, 1–19. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142416634>
- Miteku, M. A., Dessalegn, B., & Ali, E. (2022). Boosting operational performance through logistics drivers: Evidence from manufacturing industry. *Journal of Future Sustainability*, 2, 85–96. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.jfs.2022.9.008>
- Muhire, A. (2022). Role of logistics management on the operational performance of organizations in Rwanda. *Global Scientific Journal (GSJ)*, 10(11), 341–349. ISSN: 2320-9186
- Mungai, D. K., Maina, M., & Kungu, J. N. (2021). Effect of internal control systems on financial performance of public universities in Kenya. *Research Journal of Finance and Accounting*, 12(16), 80-94.

- Omoush, M. M. (2022). The impact of the practices of logistic management on operational performance: A field study of road transport companies. *Journal of Governance and Regulation*, 11(4), 237–245. DOI: <https://doi.org/10.22495/jgrv11i4siart4>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2017). Internal control and risk management for public integrity in the Middle East and North Africa. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/10/internal-control-and-risk-management-for-public-integrity-in-the-middle-east-and-north-africa_bbf7903d/cedc5eca-en.pdf
- Transparency International. (2025). Corruption Perceptions Index 2024: Middle East & North Africa. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/news/cpi-2024-middle-east-north-africa-corruption-linked-authoritarianism-calls-reform-emerging>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق نظم الرقابة الداخلية على الأداء المؤسسي:
دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في مدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٣- سنوات الخبرة ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ من ٥ - ١٠ سنوات
☐ من ١٠ - ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة

٤- المستوى الوظيفي ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى
☐ إدارة إشرافية ☐ موظف تنفيذي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: تطبيق نظم الرقابة الداخلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
وضوح قنوات الاتصال					
					تتميز قنوات الاتصال داخل المدينة الطبية بالوضوح والتحديد
					تُتيح الإدارة معرفة الجهة المرجعية لكل نوع من المعلومات الإدارية
					يفهم الموظفون التسلسل الإداري الذي تُمرّر عبره الرسائل الرسمية
					تتسم مسارات الاتصال الصاعدة والنازلة بالاستقرار والثبات
كفاءة تبادل المعلومات					
					تنتقل المعلومات بين الإدارات المختلفة بسرعة مناسبة
					تتسم المعلومات المتداولة بالدقة والصحة
					تصل المعلومات إلى الجهة المستهدفة في الوقت المناسب
					يتم تجنب الإغراق المعلوماتي وتزويد كل موظف بما يحتاجه فعلاً
فعالية التغذية الراجعة					
					تتيح الإدارة قنوات فعالة لاستقبال آراء العاملين ومقترحاتهم

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يحصل الموظف على رد على استفساراته في وقت معقول
					تُوظَّف الإدارة آراء العاملين في تطوير القرارات ومراجعتها
					يشعر الموظفون بالأمان عند تقديم ملاحظات نقدية للإدارة
التكامل بين وسائل الاتصال					
					تُوظَّف المدينة الطبية وسائل اتصال متعدّدة تتكامل فيما بينها
					تتناسب الوسيلة المستخدمة في الاتصال مع طبيعة الرسالة وأهميتها
					تتكامل الوسائل التقليدية مع الوسائل الإلكترونية في العمل اليومي
					لا تتعارض الرسائل الواردة من قنوات الاتصال المختلفة

✿ المحور الثاني: جودة تنفيذ القرارات، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُنفَّذ القرارات الإدارية في المدينة الطبية بالدقة المطلوبة					
يلتزم المنفّذون بالإطار الزمني المحدّد لكل قرار					
تتسم عملية التنفيذ بالكفاءة في استخدام الموارد المخصّصة					
تتوفّر مرونة مناسبة في التعامل مع المستجدات أثناء التنفيذ					
تُتيح أنظمة المعلومات رصد سير تنفيذ القرارات بصورة مستمرة					
يتم اكتشاف الأخطاء الإدارية مبكراً قبل تفاقمها					
يتم تصحيح الأخطاء الإدارية بصورة سريعة وفعّالة					
تتخفّض الأخطاء المتكرّرة نتيجة الاستفادة من تجارب سابقة					
تُسهّم المراجعة الداخلية في تقليص الانحرافات أثناء التنفيذ					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Impact of Implementing Internal Control
Systems on Institutional Performance: A Field Study
on Government Organizations in Riyadh City**

Prepared by:

Mohammed Fahd Hammoud Al-Marwati

253002950

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٦ – ١٤٤٨