

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية

دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

علي بن محمد عثمان أبوخيرات

إشراف

د. أسماء أبو عنزة

2024/1446

بسم الله الرحمن الرحيم



شكر وتقدير

إلى من كانوا دائماً سندي ودعني في كل خطوة، إلى من شاركوني الفرحه
والصعوبات...

إلى أهلي الأعزاء، الذين بفضل دعائهم ودعمهم المتواصل وصلت إلى هذا
الإنجاز. كل حب وتقدير لكم.

إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا بجانبني في كل الأوقات، دعماً وتشجيعاً. لكم
مني كل الشكر والامتنان.

إلى جامعتي الحبيبة، التي وفرت لي البيئة الأكاديمية المميزة والمعرفة التي
ساعدتني في تحقيق هذا النجاح.

وأخيراً، إلى مشرفي الكرام، الذين كانوا دائماً خير مرشدين لي في هذه الرحلة
العلمية. توجهاتكم كانت دائماً الضوء الذي قادني إلى هذا النجاح. لكم مني كل
التقدير والاحترام.



المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها المختلفة (الوقت، التكلفة، الجودة) في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد المشاركين في الدراسة 464 فردًا، قاموا بالإجابة على أسئلة الاستبيان، استخدمت برنامج spss لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت، التكلفة، الجودة) في الشركات الحكومية بالرياض، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم وثقافة استراتيجيات التواصل الداخلي في المؤسسات الحكومية والهيئات المختلفة بالملكة العربية السعودية. كما شددت على أهمية توفير برامج ودورات تدريبية للموظفين لتعريفهم بكيفية تطبيق وتنفيذ استراتيجيات التواصل الداخلي لتحقيق الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التواصل الداخلي، نجاح المشاريع الحكومية، الشركات الحكومية.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	شكرو وتقدير
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	مقدمة
3	1.1 مشكلة الدراسة:
5	2.1 أهمية الدراسة:
5	• الأهمية العملية:
5	• الأهمية العلمية:
6	3.1 أهداف الدراسة:
6	4.1 تساؤلات الدراسة
7	5.1 فروض الدراسة:
8	6.1 الدراسات السابقة:
20	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
21	9.1 المنهجية وطرق البحث:
21	10.1 مصادر البيانات :
22	11.1 أدوات الدراسة:
22	12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
23	13.1 حدود الدراسة :
24	الفصل الثاني: الاطار النظري
24	تمهيد:



المبحث الأول: استراتيجيات التواصل الداخلي	25
تمهيد:.....	25
1.1.2 تعريف استراتيجيات التواصل الداخلي	26
2.1.2 التطور التاريخي للتواصل الداخلي:	27
3.1.2 أهمية التواصل الداخلي:.....	28
4.1.2 أهداف استراتيجيات التواصل الداخلي:	29
5.1.2 أبعاد استراتيجيات التواصل الداخلي:.....	30
6.1.2 استراتيجيات التواصل الداخلي في المؤسسات الناجحة	31
7.1.2 معوقات استراتيجيات التواصل الداخلي	32
المبحث الثاني: نجاح المشاريع	35
تمهيد:.....	35
1.2.2 تعريف نجاح المشروع:	35
2.2.2 طرق نجاح المشاريع:	36
3.2.2 عوامل نجاح المشروع:	39
4.2.2 أبعاد نجاح المشاريع:	42
الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	47
مقدمة	47
1.3 منهجية البحث:.....	47
2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....	47
3.3 مصادر جمع البيانات:.....	48
4.3 أداة الدراسة	48
5.3 الأساليب الإحصائية:.....	49
6.3 صدق أداة الدراسة	50
7.3 ثبات أداة الدراسة:	53
مقدمة	54
1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة	54
2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان	55
1.2.4 المحور الأول: استراتيجيات التواصل الداخلي	55
2.2.4 المحور الثاني: نجاح المشاريع الحكومية	57
3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة	60

67	 الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات
67	 مقدمة
67	 1.5 خلاصة نتائج الدراسة
69	 2.5 التوصيات
71	 Abstract
72	 المراجع
72	 أولاً: المراجع العربية
74	 ثانياً: المراجع الأجنبية:
78	 الملاحق
79	 استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	50
(2)	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول	52
(3)	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	53
(4)	جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	54
(5)	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	56
(6)	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استراتيجيات التواصل الداخلي	57
(7)	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الوقت	59
(8)	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التكلفة	60
(9)	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحمل الجودة	61
(10)	جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	63

64	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	(11)
66	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(12)
67	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(13)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

يعتبر الاتصال الداخلي محور العمل المؤسسي باعتباره الجسر الرابط بين مختلف هياكل وأقسام المؤسسة على اختلافها، من خلال قنواته وسائلها مختلفة، فهو المسؤول عن انسياب وتبادل المعلومات والأفكار بين أطراف الجماعة، فهو ركيزة أساسية داخل أي إدارة، إذ يتم بفضل تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يهدف إلى بناء علاقات بين الرئيس والمرؤوسين، فالاتصال الداخلي يعتبر نشاط وعملية أساسية داخل المؤسسة بالإضافة إلى العمليات الإدارية الأخرى كعملية اتخاذ القرار فعملية اتخاذ القرار لا يمكن القيام بها دون الاتصال، فكلما كانت عملية الاتصال أكثر كثافة وفعالية كلما أمكن نقل وتبادل المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب، كما أن قدرة نظم الاتصال على نقل وتوصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تكون سببا في اتخاذ القرار الصحيح، أي عندما يكون الاتصال جيد وفعال وسهل يكون القرار المتخذ داخل الإدارة أكثر وضوحا وصوابا. (الحياري، 2022)

تعد عملية اتخاذ القرارات إحدى المهام الصعبة والمعقدة التي يجب على الإدارة ممارستها، إذ تزداد صعوبة اتخاذ القرار بزيادة البدائل المتاحة فهنا تزداد الحاجة إلى البيانات ومعلومات باعتبارها وسيلة يستمد منها متخذ القرار الحلول الممكنة، فتستعين المؤسسة بأنظمة الاتصال في مختلف مستوياتها حيث تساهم في ترشيد ومساندة القرار المتخذ من طرف المؤسسة الاقتصادية، ومنه يمكن القول أن الاتصال الداخلي له دور مهم وفعال في عملية اتخاذ القرارات كونها من أهم العمليات الإدارية. (المصاروة، 2018)

يعد الاتصال من العمليات الاجتماعية المستمرة والضرورية للحياة البشرية، حيث يعد حاجة اجتماعية وإنسانية هامة نمت وتطورت عبر مراحل الحياة الإنسانية، فالاتصال من العمليات الأساسية في حياة الإنسان إذ يعتبر هذا الأخير، كائن اجتماعيا ثقافيا يحي. (أبو النجا، 2021)

وتعتبر الاتصال عاملاً هاماً لنجاح المؤسسات الاقتصادية والإدارية في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقتها الداخلية والخارجية، فنجاح أي مؤسسة وانضباط موظفيها يعتبر من مؤشرات تطبيقها لخطة اتصالية ناجحة تقوم على أسس عملية وواضحة، يلعب فيها الاتصال الدول الحاسم في عملية تسيير المؤسسة وعليه لا يمكن تصور إلى تنظيم دون الاتصالات الموجودة بداخله، فال اتصال الداخلي هو الذي يضمن ويسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف والفروع والأقسام المكونة للمؤسسة وهو ما يسمح بوصول قرارات الإدارة إلى الموظفين وكذا انشغال هؤلاء إلى مسؤولياتهم، وتتمثل أهمية فعالية ادارة التواصل الداخلي في الدور الذي تقوم به داخل المنشآت حيث لها دور بالغ الأهمية في المطالبة بحقوق الموظف والمحافظة عليه وعلى العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، كما أنها المسؤولة الأولى عن توصيل كافة النشرات والتعميمات للموظفين ليكونوا على اطلاع دائم في آخر المستجدات في المنظمة.

تشهد مختلف الدول في العصر الحالي تطورات كبيرة، وبصورة متزايدة، وظروفاً بيئية متغيرة الأمر الذي دفع بالمشاريع الحكومية نحو السعي إلى تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية (Ram & Ronggul, 2018)

في ظل التغيرات في البيئة الاقتصادية، وشدة قوى التنافس بينها خاصة بوجود التحديات والمنافسة على الموارد البشرية والكفاءات الماهرة المدربة، مما جعل الإدارات العليا في المشاريع تعتمد على تطوير مهارات وخبرات مديري المشاريع، وذلك لأن نجاح وفعالية المشاريع الحكومية يعتمدان بشكل أساس على قدرات وكفاءات مدراءها. (بن الشيخ، 2019)

ويقع على مسؤولية مدير المشروع نجاح المشروع أو فشله؛ لذلك لا بد أن يتمتع بالسماح الإيجابية التي تؤدي إلى نجاح المشروع وتحسين أدائه والتي تمكنه من قيادة فريق العمل وتنمية قدراته على توقع المشكلات الممكن حدوثها خلال دورة حياة المشروع والإجراءات التي يتخذها مدير المشروع في التعامل مع الأحداث الطارئة هي الأساس في نجاح أي مشروع، فعملية يبدأ عادة من لحظة توقيع العقد حتى انتهاء كافة أعماله وتسليمه حيث يعتبر حلقة الوصل بين البيئتين الداخلية والخارجية للمشروع (Rashid & Boussabiane, 2021)

كما تستوجب إدارة المشروع الناجحة، وتحقيق أهدافه قدرة مدير المشروع على تنسيق الجهود المبذولة للتعامل مع كافة العناصر المعنية والمؤثرة على المشروع من خلال تأمين بيئة عمل جيدة لتطوير أفكارهم، وتوفير المناخ الملائم لهم لممارسة أعمالهم، وكسب ثقتهم ومصداقيتهم، وتنمية لغة الحوار، وتبادل المعلومات معهم حول آلية تنفيذ عمليات المشروع طوال دورة حياته لتجنب حدوث الأخطاء المحتملة، وكذلك يتعين عليه تمتعه بالمهارات والكفاءة والقدرات العالية التي تمكنه من الانسجام مع جميع أطراف المشروع على اختلاف ثقافتهم وأنماط سلوكهم، وتشجيعهم، وزيادة مشاركتهم الفاعلة في اتخاذ بعض القرارات الهامة، وبالتالي الوصول بالمشروع إلى بر الأمان، ومن جانب آخر، إن افتقار مدير المشروع إلى المؤهلات العلمية، والمعرفة الكافية واللازمة لطبيعة اختصاص العمل في المشروع، وعدم توفر موظفين أكفاء بقدرات عالية المستوى، يزيد احتمالية تعثر المشروع، وتعرضه للفشل، وزيادة حساسيته تجاه الظروف والمخاطر المحيطة به، لذلك ظهرت الحاجة إلى إلمامه بالخبرة العملية والمعرفية النظرية حول جميع جوانب المشروع، وقدرته على صياغة الاستراتيجيات التشغيلية التنافسية وتطبيقها على أرض الواقع، وتطوير مخرجاته من حيث معايير الجودة والمواصفات ومستوى الأداء المرغوب فيه، والإطار الزمني، وضمن الميزانية المحددة، وهذه العوامل مجتمعة تسهم في نجاح المشروع.

ومن ثم جاءت فكرة هذه الدراسة بعنوان تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

1.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر الاتصال الداخلي العمود الفقري والركيزة الأساسية للمؤسسة، فهو المسؤول عن نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين مختلف المصالح والأقسام داخل التنظيم، وهذا ما يؤدي إلى مساعدة متخذي القرارات على أداء مهامهم، وبالتالي اتخاذهم القرار المناسب والصحيح ومنه فإننا نفترض بأن الاتصال الداخلي له دور مهم في عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة ملبنة النجاح كونه من أهم العمليات الإدارية داخلها.

علاوة على ذلك فإن هناك العديد من المشاكل التي تواجه قطاع المشاريع الحكومية في مختلف دول العالم ومن بينها المملكة العربية السعودية، مثل: أوقات التسليم التي غالباً لا تتم في إطارها الزمني المحدد، وحاجتها إلى ميزانية أكبر من المتفق عليها في العقد، وافتقارها إلى الخبرات المهنية، وأحياناً حدوث تجاوزات في العمل تتطلب تكاليف مالية إضافية باهظة، ويترتب على ذلك تأخير أعمال المشروع، وارتفاع تكلفته الإجمالية (Al-Dalaeen, 2018).

وفي بعض الدول، تعاني هذه المشاريع من مشكلة نقص الأيدي العاملة الماهرة والمدربة، فضلاً عن قلة المعرفة والمهارات لدى الإدارة العليا فيها وهذا بدوره سيجعل من الصعب على الشركات توفير منتجات ذات مستوى جودة عال وبأقل التكاليف، وبأقصر وقت ممكن (Moon et al. 2018).

كما تواجه هذه المشاريع الكثير من التحديات والصعوبات في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية نتيجة حدة المنافسة الشديدة بينها، لذلك يعتبر مدير المشروع العامل الحاسم والقوة الكبرى التي تحدد نجاح أو فشل المشروع فالمدير الناجح يتمتع بكفاءة ومزايا قيادية تمكنه من إدارة الأفراد العاملين بصورة فعالة مما يحسن سير العمل في المشروع، وبالتالي اكتسابها ميزة تنافسية بين مثيلاتها في السوق (Lafi, 2018).

وتتنوع أسباب فشل المشاريع الحكومية منها: الأهداف غير الواضحة والموجهة، وقلة التواصل بين المدير والأفراد العاملين في المشروع، أو عدم كفاءة أعضاء الفريق، أو عدم الساق عمليات المراقبة والتحكم، أو اتساع نطاق تنفيذ المشروع، وعدم كفاية التعلم والتدريب في اختصاص عمل المشروع، لكن السبب الرئيس لذلك يكمن في نقص دعم الإدارة العليا، وعدم امتلاكها للسمات القيادية والفنية التي تساعد في نجاح المشروع (Muazant, 2021).

ويتطلب نجاح المشروع تنفيذ سلسلة من المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق غايته من خلال عمل مفاضلات بين عناصر الوقت والكلفة والجودة والأداء، وأيضاً يقع على عاتق مدير المشروع تطوير قدراته ومهاراته الفنية والشخصية للقيام بعمليات التخطيط للمشروع وتنفيذه ومراقبته والإشراف عليه، ودعم

الأفراد العاملين وتحفيزهم، والحفاظ على ودية العلاقات المتبادلة بين الفئات المستهدفة وجميع الأطراف المعنية، وكل ذلك بدوره يلعب دورا هاما في رفع كفاءة المشروع ونجاحه.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الاجابة على تساؤل: ما هو تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض؟

2.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض ، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في تطبيق استراتيجيات التواصل الداخلي.

• الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق باستراتيجيات التواصل الداخلي، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

• الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على تطبيقات استراتيجيات التواصل الداخلي بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم

توصيات تتعلق بتفعيل تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

3.1 أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت- التكلفة- الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

- التعرف على مدى تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- معرفة مدى تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي ترتبط بالموضوع والتي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت- التكلفة- الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع بالشركات الحكومية بمدينة الرياض؟
- السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى تؤثر استراتيجيات التواصل الداخلي على التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع بالشركات الحكومية بمدينة الرياض؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع بالشركات الحكومية بمدينة الرياض؟

5.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت – التكلفة- الجودة- رضا العملاء) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التواصل الداخلي على التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

6.1 الدراسات السابقة:

دراسة (العزاوي، 2022)، بعنوان قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في

مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى

"هدفت الدراسة إلى وصف وتشخيص معايير نجاح إدارة المشاريع في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى، بوصفها من الركائز الأساسية في ديمومة المنظمة وضمان استمراريته، والتي أصبحت من الموضوعات الحيوية المعاصرة.

وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي (التحليلي)، في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية في المنظمة المبحوثة، فيما تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في المنظمة المبحوثة، وبمختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (99) فرداً، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وزعت عليهم الاستبانة، وقد تم استرجاعها بنسبة 100% وكانت صالحة للتحليل.

خرج البحث بجملة نتائج أهمها: تتميز المنظمة المبحوثة بمستويات عالية من الإجراءات السليمة لنجاح إدارة المشاريع والتي أثبتتها نسبة الاتفاق العالية للمستجيبين، وهذا يدل على وجود خطط وسياسات واضحة لإدارة المنظمة ذات جودة عالية يتم تنفيذها بصورة دورية.

واختتم البحث بمجموعة من المقترحات للمنظمة عينة البحث أهمها: ضرورة تخصيص جزء من ميزانية المشروع لغرض الاهتمام بإعداد الكوادر الهندسية المسؤولة عن إدارة المشروع وبما يضمن انجاز المشروع ضمن الحدود المتفق عليها (الوقت والكلفة) وضمن المواصفات المحددة (الجودة).

دراسة (Ameer et al,2021)

The impact of manager's personality traits on project success through affective professional commitment: The moderating role of organizational project management maturity system

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحديد ماهية السمات الشخصية الانبساطية لمديري المشاريع وتأثيرها في نجاح وتقدم المشاريع، بوجود الالتزام المهني العاطفي كمتغير وسيط.

وقد اعتمدت الدراسة الأسلوب الاستنتاجي لتحقيق أهدافها وذلك من خلال توزيع الإستبانات على عينة هادفة بلغت (250) مستجيباً ممن يعملون في قطاعات تكنولوجيا المعلومات، ثم تحليل نتائج هذه الإستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والأساليب الإحصائية المناسبة مثل: نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) في المربعات الصغرى الجزئية.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر إيجابي للمتغير الوسيط والمتمثل في الالتزام المهني على علاقة السمات الشخصية لمدير المشروع ودورها في نجاح المشروع، وتوصلت أيضاً إلى وجود أثر معتدل لنضج إدارة المشروع التنظيمي في هذه العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

دراسة (النوايسة، 2021)، بعنوان مستوى إدراك طلبة صفوف التاسع والعاشر لقيم الولاء والانتماء بعد مشاركتهم في مشروع "بصمة وطن" الصيفي للمدارس الحكومية: مدارس مديرية لواء المزار الجنوبي دراسة حالة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك طلبة الصفوف التاسع والعاشر لقيم الولاء والانتماء بعد مشاركتهم في مشروع (بصمة وطن) الصيفي للمدارس الحكومية (مدارس مديرية لواء المزار الجنوبي دراسة حالة) الولاء والانتماء المكتسبة قبل الاشتراك في المشروع الوطني.

تألف مجتمع الدراسة من طلبة الصفوف التاسع والعاشر المشاركين في المشروع الوطني الصيفي بإشراف مديرية التربية والتعليم / لواء المزار الجنوبي وعددهم 1200 مشاركاً من كلا الجنسين.

كما تم اختيار عينة عشوائية بلغت 210 طالباً وطالبة، واعتمدت الدراسة على تطوير استبانة لتجميع البيانات، تكونت من جزأين: الأول شمل البيانات الديموغرافية والتي تضمنت المستوى العلمي للآباء والأمهات وكذلك النوع الاجتماعي للطلبة المشاركين، بالإضافة إلى الصفوف التي ينتهي إليها كلاً منهم، أما

الجزء الثاني من الاستبانة فتكون من (16) فقرة تضمنت الابعاد المستهدفة من تنفيذ مشروع بصفة وطن وهي: البعد الوطني، والبعد الأسري، والبعد الاجتماعي.

لقد اظهرت نتائج الدراسة ان جميع الابعاد المتمثلة في مشروع بصفة وطن أظهرت تحسنا بنسبة عالية جدا بعد اشراك الطلبة في المشروع الوطني الصيفي فيها مقارنة مع ادراكهم لمستوى أهمية هذه الابعاد قبل الاشتراك في المشروع، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة الرئيسة التي تنص على أنه: يختلف مستوى إدراك طلبة صفوف التاسع والعاشر لقيم الولاء والانتماء المكتسبة بإبعادها المختلفة قبل مشاركتهم في برنامج بصفة وطن عن مستوى إدراكهم لقيم الولاء والانتماء التي اكتسبوها بعد الاشتراك.

توصي الدراسة بتقديم الدعم المادي لمثل هذا النوع من المشاريع واخذ اراء الطلبة في محاور الأنشطة المنوي التخطيط لها مستقبلاً.

دراسة (أبو النجا، 2021)، بعنوان أثر استخدام ممارسي العلاقات العامة لمواقع التواصل الاجتماعي في كفاءة إداراتهم لسمعة المنظمة: دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة في المنظمات المختلفة تستهدف الدراسة البحث في طبيعة وحدود تأثير استخدام ممارسي إدارة العلاقات العامة بالمنظمات لوسائل الاتصال الجديدة، وتحديد مواقع التواصل الاجتماعي، في كفاءة إداراتهم لسمعة المنظمة، بالتطبيق على ممارسي العلاقات العامة في المنظمات المختلفة.

استخدمت الدراسة منهج المسح وأداة الاستبيان بالتطبيق على 125 مفردة من ممارسي العلاقات العامة بالمنظمات المختلفة.

أهم نتائج الدراسة: - تتعدد المهام التي يقوم بها أفراد العينة داخل إدارات العلاقات العامة، تأتي في مقدمتها "تحسين صورة المؤسسة لجمهورها الخارجي" بنسبة (67.2%)، ثم كل من "تحسين صورة المؤسسة أمام جمهورها الداخلي" و"توطيد علاقة المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي" بنسبة (65.6%)، يلي ذلك "الترويج لنشاط المؤسسة" بنسبة (62.4%)، وأخيرا "توضيح موقف المؤسسة تجاه القضايا

والأحداث الجارية" بنسبة (32%). - تتعدد أنماط تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة بالمنظمات، تأتي في مقدمتها "استخدام البريد الإلكتروني في التعامل مع الجماهير" بوزن نسبي يبلغ (96.7%)، ثم "استخدام إمكانات الإنترنت في العمل الإعلامي" بوزن نسبي (95.3%)، وفي المرتبة الثالثة، ذكر المبحوثون "موقع على الإنترنت" بنسبة (94.3%)، ثم "رسائل على الموبايل" بنسبة (93%)، وفي المرتبة السابعة جاء "الاعتماد على البريد الإلكتروني في إنجاز بعض الأعمال" بنسبة (87.7%)، وأخيراً "شبكة اتصال داخلية" بنسبة (87.3%). - تختلف معدلات استخدام إدارات العلاقات العامة بالمنظمات محل الدراسة لمجموعة من الأشكال الاتصالية، تصدرها "نشرة إلكترونية للعلاقات العامة" بنسبة (99.3%)، ثم "استخدام مواقع الإعلام الاجتماعي (Face book – Twitter)" بنسبة (98.7%)، يلي ذلك "استخدام مواقع تبادل الصور" بنسبة (98%)، ثم "استخدام الرسائل القصيرة SMS" بنسبة (97.3%)، وفي المرتبة السادسة، ذكر المبحوثون "استخدام مواقع البث التلفزيوني عبر الإنترنت" بنسبة (95.7%)، ثم "استخدام مواقع الفيديو" بنسبة (95.3%)، وأخيراً "استخدام مواقع الدردشة" بنسبة (82.3%).

دراسة (Viadaković et al(2020)

The contribution of workers' attributes on sustainability of construction project realization goals-survey on the impact on productivity in Croatia

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثيرات العوامل المتعلقة بالسمات الشخصية للعمال في إنتاجية وأداء المشاريع الإنشائية في شرق كرواتيا أي منطقة سلافونيا وبارانيا)، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات العامة التي يمكن اتخاذها للتأثير في السمات المدروسة للعمال من أجل زيادة إنتاجية المقاول.

وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الكمي من خلال استخدام استبانات المسح التي تم توزيعها على (290) عاملاً ومهندساً ومديراً ممن يعملون في تنفيذ المشاريع الإنشائية في (60) شركة للبناء والإشراف على البناء، وتم استرجاع (262) منها أي بنسبة استجابة بلغت (90.34%) في المنطقة الشرقية لكرواتيا، وكذلك المنهج النوعي والذي تمثل في عمل مقابلات شبه مهيكلة مع المهنيين ذوي الخبرة في أعمال البناء ومشاريع الإنشاء.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أنه تم تصنيف القوة الجسدية والمعنويات والأخلاق للعمال كيمت شخصية ذات تأثير أكبر من المستوى التعليمي في أداء وإنتاجية المشاريع الإنشائية في منطقة الدراسة، كما يمكن تطوير هذه القدرات من خلال تدريب العمال وتحفيزهم.

ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة: ضرورة استقطاب المديرين من ذوي الكفاءات لتدريب العاملين في المشاريع، بالإضافة إلى تشجيع الحكومة على جذب العمالة الشابة في مجال البناء والإنشاءات، ورفع مهاراتهم وتحسين قدراتهم.

دراسة (Mathar et al, 2020)

Critical success factors for large building construction projects: Perception of consultants and contractors

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتعيين وتقييم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، واستناداً للدراسات والأدبيات السابقة تم تجميع عوامل نجاح المشاريع الحرجة الواردة فيها، والتي بلغ عددها (91) عاملاً، وإدراجها ضمن ثماني فئات.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع إستبانات على عينة من الخبراء الاستشاريين والمقاولين الذين بلغ عدد ردودهم (61) رداً، وقد تم اعتماد الإستبيان كأداة لجمع البيانات وذلك لأنه يسمح بالحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر الاستشاريين هي: كفاءة ومهارات الموظفين الرئيسيين والخبراء من جانب الاستشاري في مختلف المجالات، ووجود قنوات اتصال بين الأطراف الرئيسية الثلاثة (المالك، ومدير المشروع، والمصمم، وكفاءة وسلطة وصلاحيات مدير المشروع. ومن وجهة نظر المقاولين تنحصر عوامل النجاح الحاسمة في توفر الموارد الكافية والمهارات والقدرات اللازمة، وطبيعة تأثير المشروع في الفئات المستهدفة في البيئة الخارجية، وكفاءة قدرات الموظفين والخبراء من جانب المقاول في مختلف المجالات.

ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة: ضرورة إيلاء المشاريع الإنشائية أهمية كبرى وذلك لأنها تمثل نقطة ارتكاز للنمو الاقتصادي.

دراسة (الحياري، 2020)، بعنوان أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في القيادة، والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، والكفاءة الإنتاجية في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان.

وتكون مجتمع الدراسة من المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، حيث تم التطبيق على عينة عشوائية اشتملت على مجموعة من مديري المشاريع، والمديرين التنفيذيين، والمهندسين المشرفين، حيث بلغ عدد المشاريع الإنشائية قيد التنفيذ (3717) مشروعاً وذلك اعتماداً على بيانات نقابة المهندسين الأردنيين.

واعتمد الباحث المنهج الكفي في تجميع البيانات الأولية من خلال عمل استبانة وتطويرها وتوزيعها على عدد من هذه المشاريع ثم تحليلها واختبار فرضياتها بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، إذ تم توزيع (580) استبانة، وتم استرداد (560) استبانة، كما تم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل لتصبح العينة النهائية (548) استبانة، وقد استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث من أجل تطوير نموذج الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها، وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان حيث بلغت قيمة (3) (60.9%)، ويتسم مديرو المشاريع الإنشائية بالتوجيه والتأثير في الأفراد العاملين في المشروع، ودعمهم مادياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع.

وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

دراسة (الشوابكة، 2020)، بعنوان التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط

لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير "كادي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك

عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال بيان الدور الوسيط لرأس المال الفكري.

واعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة، من خلال اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة،

والتي اشتملت على خمسة فئات مستهدفة (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة،

رئيس قسم).

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم

توزيع (134) استبانة، واسترجاع (119) استبانة، تبين أن عدد الصالح منها للتحليل (112) استبانة، كما تم

استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،

وتحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط وتحليل المسار.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات

الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري

كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها لدراسة، فقد أوصى الباحثان بجملة من التوصيات، ومن

أهمها: توفير وتهيئة المناخ التنظيمي للملائم لضمان نجاح المشاريع وتحقيق كفاءتها، وإعادة النظر في

الاستراتيجيات والخطط التسويقية وتطويرها باستمرار، والعمل على استدامة رأس المال الفكري وتعزيزه

وتطويره باستمرار بما يتلاءم ومستجدات البيئة الخارجية.

دراسة (المطيري، 2020). بعنوان العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية

هدف البحث إلى التعرف على العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية. وأستهل البحث بأن الاهتمام بقضايا المرأة بدأ عالمياً ومحلياً مع إعلان الأمم المتحدة عن عقد مؤتمر المرأة والتي انبثقت عنه خطة عمل أسفرت عن العقد العالمي للمرأة.

وقسم البحث إلى عدة عناصر منها، وبين العنصر الأول مفهوم المشروعات الصغيرة وخصائصها، وتتميز المشروعات الصغيرة بتدني رأس المال المطلوب لتأسيسها وبالتالي يكون في حدود إمكانيات المرأة المالية. وعرض العنصر الثاني الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الصغيرة، أهمية اقتصادية، والأهمية الاجتماعية. وأكد العنصر الثالث على التجارب الدولية في مجال المشروعات الصغيرة. وأهتم العنصر الرابع التشريعات والقرارات التي تساهم في تحفيز مشاركة المرأة في قطاع المشروعات الصغيرة. وركز العنصر الخامس على المبادرات الرائدة لتمكين المرأة السعودية في قطاع المشروعات الصغيرة. وأوضح العنصر السادس العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة.

وأختتم البحث بالإشارة إلى المشروعات الصغيرة بوابة بالغة الأهمية في تنمية المبادرات الفردية للمرأة السعودية، وتنويع القاعدة الإنتاجية.

دراسة (القدرة، 2018). بعنوان اثر أداء المشروعات على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

وتمثل مجتمع الدراسة في مدراء ومنسقي المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (570) موظف، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد تم توزيع (229) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (200) استبانة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تصورات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة كان مرتفعاً وبوزن نسبي (76.5%)، وأن مستوى تصورات المبحوثين حول نجاح المشاريع كان مرتفعاً وبوزن نسبي (79.3%).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة المشاريع ومحاوره ونجاح المشاريع ومحاوره في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاور أداء إدارة المشاريع التالية (دورة حياة المشروع، الاجراءات والسياسات في إدارة المشاريع، شركات الموارد في إدارة المشاريع، القيادة في إدارة المشاريع، طاقم العاملين في إدارة المشاريع) على نجاح المشاريع حيث فسرت هذه المحاور 67% من التباين الكلي في نجاح المشاريع، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المسمى الوظيفي، طبيعة عمل المنظمة)، كما تبين وجود فروق في نجاح المشاريع تعزى لمتغير الجنس.

وأوصت الدراسة بضرورة ايجاد إجراءات رسمية لاختيار طاقم العاملين في المشاريع وتقييم موظفي إدارة المشاريع، وضرورة اعتبار المنظمات لإدارة المشاريع ممارسة رسمية في عملها وتعزيزها من خلال التغلب على العقبات التي تعترض عملها، وضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع، وقيام المنظمات بفتح شراكة ثنائية مع الموردين، ومشاركة أصحاب المشاريع بشكل رسمي في تنفيذ مشاريعهم، وضرورة امتلاك المنظمات لنظام مالي فعال يحكم نفقات المشاريع ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة، وتطوير القطاع المستهدف.

دراسة (الحواجة، 2018)، بعنوان الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح

الاستراتيجي في الجامعة الحكومية الأردنية

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال

قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الحكومية الأردنية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعدتهم وعمداء الكليات ونوابهم ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام، واعتمدت عينة المسح الشامل التي بلغ تعدادها (435) مبحوثا لجمع البيانات.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات وتكونت من (63) فقرة. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادة التنظيمية بأبعادها في النجاح الاستراتيجي، وإن هناك أثرا للريادة التنظيمية في قدرات ذكاء الأعمال، علاوة على وجود أثر لقدرات ذكاء الأعمال في النجاح الاستراتيجي ووجود أثر غير مباشر لقدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي.

وأوصت الدراسة بتعزيز الثقافة الريادية وربطها بالاستراتيجية والأهداف ونتائج الأداء على المدى القصير والبعيد، ومحاولتها تحويل الهيكل التنظيمي من هيكل بيروقراطي إلى هيكل عضوي مسطح مرتكز على قدرات ذكاء الأعمال، وتشجيع فرق العمل الإبداعية.

دراسة (المصاروة: 2018)، بعنوان أثر جودة التدقيق الداخلي في العلاقة بين إدارة مخاطر المشروع وأداء الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر جودة التدقيق الداخلي في العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية بمكوناتها (البيئة الداخلية، المعلومات والاتصالات، تقييم المخاطر، أنشطة المراقبة، المراقبة) وأداء الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والبالغ عددها (63) شركة.

أما وحدة المعاينة فتكونت من جميع الموظفين الذين يشغلون منصب مدير مالي، ومدير تدقيق داخلي، ورئيس قسم حسابات، مدير إدارة المخاطر في الشركات المذكورة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة ذات علاقة بموضوع الدراسة بناء على الدراسات السابقة وتم توزيع ما مجموعه (252) استبانة، وقد تم استعادة (213) استبانة، كان منها (196) صالحة للتحليل، وقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى، واختبار الانحدار الهرمي لاختبار الفرضية الثانية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة المخاطر المؤسسية بمكوناتها (البيئة الداخلية، المعلومات والاتصالات، تقييم المخاطر، أنشطة المراقبة، المراقبة) على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لجودة التدقيق الداخلي على العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وأداء الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بمواكبة التغيرات الحديثة المتعلقة بالتدقيق الداخلي واستخدام التقنيات الحديثة في عمليات التدقيق الداخلي وتعزيز وظيفة التدقيق الداخلي والعمل على زيادة جودتها، بالإضافة إلى تعزيز التواصل بين إدارة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في الشركة.

دراسة (Al-Khawaldah, 2017)

The impact of project managers' competencies on project's success

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة مديري المشاريع في تنفيذ المشاريع، بالإضافة إلى تحديد أهمية أبعاد الكفاءة لدى مديري المشاريع في الأردن، وكذلك التحقق من جوانب الكفاءة التي يعتقد مديرو المشاريع أنها الأكثر أهمية من غيرها.

وقد اتبعت هذه الدراسة الأسلوب الوصفي (السبب النتيجة)، حيث تم جمع البيانات من خلال استخدام (200) استبانة تم بناؤها وتوزيعها على مديري المشاريع من (33) شركة تعتمد هيكلية إدارة المشاريع داخلياً، وتم استرجاع (160) منها، أي بنسبة استجابة بلغت (80%)، وهذه الاستبانات تم ملؤها على النحو

التالي: (33) من قبل منشقي المشاريع، و (127) من قبل مديري المشاريع، ثم تم فحص الإستبانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائي، وذلك بعد التحقق من التوزيع الطبيعي، والصدق والموثوقية، واستخدام الانحدار المتعدد الاختبار فرضية الدراسة. ويتألف أنموذج الدراسة الذي تم تصميمه استناداً إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة من المتغير المستقل كفاءات مدير المشروع) بأبعاده المهارات المعرفة والخبرة، والمتغير التابع نجاح المشروع) بأبعاده التكلفة، الوقت والجودة).

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية بين كفاءات مدير المشروع وعناصر نجاح المشروع، كما بينت الدراسة أن كفاءة المعرفة لها الأثر الأكبر تليها المهارات، في حين لا تظهر الخبرات تأثيراً كبيراً في نجاح المشروع. ومما أوصت به هذه الدراسة: إجراء المزيد من البحوث للتحقيق في العلاقة بين الكفاءة ونجاح المشروع في مجالات أخرى غير المشاريع الإنشائية لفهم ما إذا كان تأثير الكفاءة واضحاً في جميع الصناعات أو بعضها.

دراسة (Gewanlal & Bekker, 2015)

Project manager attributes influencing project success in the South African construction industry

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم سمات مديري المشاريع التي تؤثر في نجاح المشاريع الإنشائية في جنوب إفريقيا من خلال استنتاجها من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، وإدراجها في ست فئات رئيسية هي: السمات الشخصية المتعلقة بالتفاعل مع أعضاء الفريق المؤهلات المهنية وأدوات التحكم والمراقبة الدافع الشخصي لدى مدير المشروع الإجراءات الإدارية المتخذة لنجاح المشروع المهارات الإدارية المطبقة على المشاريع والممارسات التي يتم تنفيذها خلال سير المشروع، وتندرج تحت كل منها ست فئات فرعية.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الكمي من خلال إرسال طلب إلى معهد جنوب إفريقيا للهندسة المدنية (SAICE) التي قامت بدورها بتوزيع (5000) إستبانة إلكترونية على مديري المشاريع في شركات إدارة المشاريع

وشركات الاستشارات الهندسية، والمقاولين الهندسيين، والإدارات الحكومية مثل: دائرة الأشغال العامة، ودائرة شؤون المياه، ثم تحليل نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية بما في ذلك أسلوب التوافق والارتباط.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن العوامل الشخصية المتعلقة بالتفاعل والتواصل مع أعضاء الفريق هي الأكثر تأثيراً والتي لها الدور الأكبر في نجاح المشروع، بالإضافة إلى أسلوب القيادة وأسلوب مهارات الاتصال التي يمتلكها مدير المشروع فقد تم إدراجها ضمن أعلى فئتين من الفئات الفرعية. ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة: أهمية تطوير فهم وإدراك جميع الأطراف المعنية في المشاريع الإنشائية للسمات الشخصية لمديري هذه المشاريع، وأخذها بعين الاعتبار عند عقد البرامج التدريبية في مجال إدارة المشاريع وتنمية المهارات.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق من هذه الدراسة مجموعة من التعريفات تتمثل فيما يلي:

• التواصل الداخلي:

يُقصد بالتواصل الداخلي كافة الأنشطة التي تتبنى خلق قنوات تواصل مشتركة بين الموظفين في الشركات ، ونشر المعلومات والمستجدات المتعلقة بالعمل، والتأكد من إلمام الموظفين بالأخبار والتحديثات المهمة في المؤسسة.

يعد التواصل الداخلي بمثابة جسر يربط بين جميع العناصر المكوّنة للمؤسسة، من المديرين إلى الموظفين، ومن الأقسام الإدارية إلى القوى العاملة.

• نجاح المشاريع الحكومية:

إن مفاتيح النجاح هما: التخطيط، والاستعداد الجيد للمشروع، فعليك أن تستعد جيداً للمشروع، كما تخطط جيداً له، وذلك من خلال إعداد خطة مناسبة للمشروع، ودراسة المشروع دراسةً جيدةً؛ تمكّن الإدارة من إعداد خطة كل مرحلة.

عوامل نجاح المشروع تشمل: خبرة مدير المشروع والفريق، منهجية إدارة المشاريع، التخطيط الصحيح، الالتزام بأفضل الممارسات، الرصد والتحكم، استخدام برمجيات احترافية، التواصل الفعال، اختيار الموظفين الملتزمين، الإدارة السليمة للمخاطر، والإغلاق القوي للمشروع.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت – التكلفة- الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

10.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت – التكلفة- الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

11.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى ثبات أداة الدراسة.
- الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتعرف على العلاقات بين المتغيرات وقياس صدق أداة الدراسة

13.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على أثر استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت – التكلفة- الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- حدود مكانية: الشركات الحكومية بمدينة الرياض.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية : تم التطبيق علي العاملين على الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

الفصل الثاني: الاطار النظري

تمهيد:

تُعتبر استراتيجيات التواصل الداخلي أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع في بيئات العمل الحديثة، فالتواصل الفعّال بين أعضاء الفريق يُسهم في تحقيق التفاهم المشترك حول أهداف المشروع، ويعزز من التنسيق والتعاون بين جميع الأطراف المعنية.

يتيح التواصل الداخلي الجيد تبادل الأفكار والمعلومات بشكل سلس، مما يقلل من فرص وقوع الأخطاء الناجمة عن سوء الفهم أو نقص المعلومات. إضافة إلى ذلك، يُسهم التواصل المستمر والواضح في بناء ثقافة عمل إيجابية تُحفّز الموظفين على المشاركة الفعّالة، وتزيد من مستوى التزامهم تجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

تلعب الشفافية والمساءلة دورًا محوريًا في استراتيجيات التواصل الداخلي، حيث تضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات لكل فرد في الفريق، مما يعزز من الثقة المتبادلة ويُحفّز على الابتكار والإبداع في ظل تعقيدات المشاريع الحديثة وتعدد أطرافها، يصبح التواصل الداخلي أداة استراتيجية لا غنى عنها لضمان التنسيق الأمثل وإدارة التحديات بكفاءة وفعالية.

المبحث الأول: استراتيجيات التواصل الداخلي

تمهيد:

التواصل الداخلي هو عنصر حيوي في نجاح أي مؤسسة، حيث يعزز التعاون، يتيح الفهم المشترك للأهداف، ويسهم في بناء ثقافة مؤسسية قوية.

في العصر الحديث، حيث تزداد تعقيدات الأعمال وتتنوع الفرق العاملة داخل المؤسسات، أصبح التواصل الداخلي أكثر أهمية من أي وقت مضى يمثل التواصل الداخلي الشريان الحيوي الذي يربط جميع أقسام المؤسسة ويضمن انسيابية المعلومات وتدفقها بشكل سلس وفعال. بدون تواصل داخلي قوي، يمكن أن تتعرض المؤسسات لسوء الفهم، وفقدان المعلومات الهامة، وتراجع الأداء العام. (أبو النجا، 2021)

استراتيجيات التواصل الداخلي هي الأدوات والخطط التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحقيق تواصل فعال بين موظفيها. هذه الاستراتيجيات تشمل استخدام قنوات متعددة لنقل المعلومات، وتعزيز الشفافية والثقة، وتشجيع التفاعل والمشاركة الفعالة بين الموظفين والإدارة. من خلال تطبيق استراتيجيات تواصل داخلي محكمة، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر، وتعزيز الرضا الوظيفي بين موظفيها، ودعم الابتكار والنمو المستدام.

إن فهم أهمية التواصل الداخلي وتطوير استراتيجيات فعالة في هذا المجال ليس فقط مسألة تحسين الأداء المؤسسي، بل هو أيضًا مفتاح لخلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة. لذا، تسعى المؤسسات الحديثة باستمرار إلى تحسين قنوات التواصل الداخلي، وتبني التقنيات الجديدة، وتشجيع ثقافة الشفافية والمشاركة، بهدف بناء فرق عمل متكاملة ومتناغمة قادرة على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة والمتطلبة.

1.1.2 تعريف استراتيجيات التواصل الداخلي

استراتيجيات التواصل الداخلي هي مجموعة من الخطط والتقنيات التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز الاتصال بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين أنفسهم، تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحسين تدفق المعلومات، تعزيز الشفافية، وتحفيز الموظفين على المشاركة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. (RASHID,2021)

استراتيجيات التواصل الداخلي هي مجموعة من الخطط والتقنيات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسات لضمان نقل المعلومات والتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين بعضهم البعض. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحسين تدفق المعلومات، وتعزيز الشفافية، وزيادة التعاون والرضا الوظيفي. (بن الشيخ، 2019)

تعرف استراتيجيات التواصل الداخلي بأنها الوسائل والنهج المنهجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز التواصل الداخلي بهدف تحقيق التكامل بين فرق العمل. تشمل هذه الاستراتيجيات استخدام وسائل الاتصال المختلفة، مثل البريد الإلكتروني، والاجتماعات الدورية، ومنصات التواصل الاجتماعي الداخلية، لتسهيل نقل الأفكار والمعلومات. (المصاروة، 2018)

تمثل استراتيجيات التواصل الداخلي إطار عمل شامل يتضمن كافة الأنشطة والآليات التي تساعد في تحسين الاتصال بين مختلف مستويات الإدارة والموظفين. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الانفتاح والشفافية، وتشجيع الموظفين على المشاركة بفعالية في العمليات المؤسسية. (النوايسة، 2021)

تعتبر استراتيجيات التواصل الداخلي سلسلة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى تحسين قنوات الاتصال الداخلي في المؤسسة. تركز هذه الاستراتيجيات على استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، وتطوير مهارات التواصل بين الموظفين، وتعزيز البيئة التي تشجع على تبادل المعلومات بشكل مستمر وفعال. (المطيري، 2020)

استراتيجيات التواصل الداخلي هي مجموعة من الخطوات المنظمة التي تهدف إلى تحسين جودة التواصل بين الموظفين والإدارة داخل المؤسسة. تشمل هذه الاستراتيجيات تخطيط وتنفيذ طرق تواصل فعالة، وتقييم نتائجها بشكل دوري، لضمان تحقيق التواصل المستدام الذي يدعم تحقيق أهداف المؤسسة. (الشوابكة، 2020)

تشير استراتيجيات التواصل الداخلي إلى النهج المنظم الذي تتبعه المؤسسات لتعزيز تدفق المعلومات بين الموظفين والإدارة. تتضمن هذه الاستراتيجيات استخدام وسائل متعددة، مثل النشرات الإخبارية الداخلية، والاجتماعات، والأدوات الرقمية، بهدف تحقيق الشفافية وزيادة فعالية الأداء الوظيفي.

2.1.2 التطور التاريخي للتواصل الداخلي:

في العصور القديمة، كانت وسائل التواصل محدودة وتعتمد بشكل أساسي على الرسائل الشفهية والمكتوبة. في المؤسسات الحكومية والدينية، كانت هناك أنظمة اتصالات رسمية لضمان نقل الأوامر والمعلومات بشكل دقيق.

مع بداية الثورة الصناعية، زاد حجم المؤسسات وأصبحت الحاجة إلى نظم تواصل داخلية أكثر فعالية وضرورة. ظهرت وسائل جديدة مثل النشرات الداخلية والتقارير المكتوبة، كما بدأت المؤسسات في تطوير هياكل تنظيمية واضحة لتسهيل التواصل.

شهد القرن العشرين تطوراً كبيراً في وسائل الاتصال الداخلية بفضل التقدم التكنولوجي. ظهرت الهواتف، أجهزة الفاكس، والإنترنت، مما أتاح طرقاً جديدة للتواصل. في العقود الأخيرة، أصبحت البريد الإلكتروني والإنترنت أدوات أساسية في التواصل الداخلي. (الأصيح، 2021)

في العصر الرقمي، أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي والأدوات التعاونية عبر الإنترنت مثل Slack وMicrosoft Teams جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات التواصل الداخلي. هذه الأدوات تسهل التواصل الفوري وتسمح للفرق البعيدة بالتعاون بشكل فعال.

3.1.2 أهمية التواصل الداخلي:

تتنوع وتختلف أهمية التواصل الداخلي بقا لتغيرات المنظمة واحتياجاتها ونذكر أهميته

فيمايلي: (الحايري، 2022)

- تعزيز الفهم المشترك

يساعد التواصل الداخلي الفعّال في ضمان أن جميع الموظفين يفهمون رؤية المؤسسة وأهدافها وقيمها، مما يزيد من التزامهم وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق هذه الأهداف.

- تحسين الأداء والإنتاجية

عندما يتم تبادل المعلومات بشكل فعال، يتمكن الموظفون من أداء مهامهم بكفاءة أكبر. كما يقلل التواصل الجيد من الأخطاء والازدواجية في العمل، مما يعزز الإنتاجية.

- تعزيز روح الفريق

يسهم التواصل الداخلي في بناء ثقافة مؤسسية قوية حيث يشعر الموظفون بالانتماء والتقدير. هذا يعزز من روح الفريق ويشجع التعاون بين الأفراد.

- دعم التغيير التنظيمي

في أوقات التغيير، يكون التواصل الداخلي الفعّال حاسماً في إدارة التغيرات التنظيمي يساعد في توضيح الأسباب وراء التغيير، وكيفية تأثيره على الموظفين، والخطوات القادمة.

4.1.2 أهداف استراتيجيات التواصل الداخلي:

تتمثل أهم أهداف استراتيجيات التواصل الداخلي فيما يلي: (بن اسماعيل، 2018)

- تحسين تدفق المعلومات

ضمان أن جميع الموظفين يحصلون على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، مما يساعدهم على أداء مهامهم بفعالية.

- تعزيز الشفافية

بناء بيئة عمل شفافة حيث يتم تبادل المعلومات بحرية ووضوح، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة

- زيادة المشاركة

تشجيع الموظفين على المشاركة بفعالية في النقاشات واتخاذ القرارات، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة.

- دعم الابتكار

تشجيع تبادل الأفكار والمقترحات بين الموظفين، مما يساهم في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة.

5.1.2 أبعاد استراتيجيات التواصل الداخلي:

تتمثل أهم أبعاد التواصل الداخلي في عدد من النقاط على النحو التالي: (المطيري، 2020)

- الأبعاد التنظيمية

تشمل الأبعاد التنظيمية للتواصل الداخلي الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، والسياسات والإجراءات التي تؤثر على كيفية تبادل المعلومات داخل المؤسسة.

- الأبعاد التكنولوجية

تغطي الأبعاد التكنولوجية الأدوات والتقنيات المستخدمة في التواصل الداخلي، مثل البريد الإلكتروني، الإنترنت، أدوات التواصل الفوري، ومنصات التعاون عبر الإنترنت.

- الأبعاد الثقافية

تشمل الأبعاد الثقافية القيم والمعتقدات التي تؤثر على التواصل داخل المؤسسة، مثل قيم الشفافية، الاحترام، والتعاون.

- الأبعاد النفسية

تتعلق الأبعاد النفسية بالتأثير النفسي للتواصل الداخلي على الموظفين، مثل الشعور بالأمان، التقدير، والتحفيز.

- الأبعاد الاجتماعية

تشمل الأبعاد الاجتماعية العلاقات الشخصية والتفاعلات بين الموظفين، وأثرها على التواصل الداخلي.

6.1.2 استراتيجيات التواصل الداخلي في المؤسسات الناجحة

- بناء نظام اتصالات متعدد القنوات

يجب على المؤسسات تطوير نظام اتصالات يشمل قنوات متعددة لضمان وصول المعلومات إلى

جميع الموظفين بطرق متنوعة ومناسبة. (MUAZAN,2020)

- تعزيز الثقافة الشفافة

تشجيع الشفافية في تبادل المعلومات وتعزيز ثقافة الثقة بين الإدارة والموظفين.

- استخدام التكنولوجيا بفعالية

الاستفادة من الأدوات التكنولوجية الحديثة لتسهيل التواصل والتعاون بين الفرق.

- التركيز على التغذية الراجعة

إنشاء آليات لتلقي التغذية الراجعة من الموظفين والاستجابة لها بفعالية لتحسين بيئة العمل.

- التدريب والتطوير

توفير التدريب المستمر للموظفين على مهارات التواصل واستخدام الأدوات التكنولوجية لتعزيز

فعالية التواصل الداخلي.

ومما سبق يرى الباحث بأن استراتيجيات التواصل الداخلي تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المؤسسات

من خلال تحسين تدفق المعلومات، تعزيز الشفافية، وزيادة مشاركة الموظفين، يمكن للمؤسسات تحقيق

أهدافها بفعالية أكبر. يتطلب ذلك التركيز على الأبعاد المختلفة للتواصل الداخلي واستخدام الأدوات

والتقنيات المناسبة لضمان بيئة عمل متناغمة ومزدهرة.

7.1.2 معوقات استراتيجيات التواصل الداخلي

على الرغم من الأهمية الكبيرة لاستراتيجيات التواصل الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز بيئة العمل، إلا أن هناك عدة معوقات يمكن أن تؤثر على فعالية هذه الاستراتيجيات. يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى عدة أنواع تشمل العوامل التنظيمية، والثقافية، والتكنولوجية، والشخصية. وفيما يلي استعراض لأبرز هذه المعوقات: (النوايسة، 2021)

(1) العوامل التنظيمية:

الهيكل التنظيمية المعقدة: يمكن أن تؤدي الهياكل التنظيمية المعقدة إلى صعوبة تدفق المعلومات بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة. البيروقراطية والتسلسل الهرمي الطويل يمكن أن يبطئا عملية التواصل ويعوقان الشفافية. (MOON,2018)

عدم وضوح السياسات والإجراءات: عدم وجود سياسات وإجراءات واضحة للتواصل الداخلي يمكن أن يؤدي إلى ارتباك وفهم خاطئ بين الموظفين. عندما تكون القنوات والعمليات غير محددة بشكل جيد، يصبح من الصعب على الموظفين معرفة كيفية مشاركة المعلومات بشكل فعال.

(2) العوامل الثقافية:

ثقافة الصمت: في بعض المؤسسات، قد تسود ثقافة الصمت حيث يتجنب الموظفون التعبير عن آرائهم أو تقديم ملاحظاتهم خوفاً من العقاب أو الانتقاد. هذا يمكن أن يعيق تدفق المعلومات الحيوية ويؤثر على اتخاذ القرارات بشكل صحيح.

عدم الثقة بين الإدارة والموظفين: إذا كانت هناك فجوة ثقة بين الإدارة والموظفين، فإن ذلك يمكن أن يؤثر سلباً على فعالية التواصل الداخلي. الموظفون الذين يشعرون بأن إدارتهم ليست شفافة أو لا تأخذ ملاحظاتهم على محمل الجد قد يكونون أقل رغبة في المشاركة في عمليات التواصل.

(3) العوامل التكنولوجية:

نقص البنية التحتية التكنولوجية: في بعض المؤسسات، قد تكون البنية التحتية التكنولوجية غير كافية لدعم التواصل الفعال. عدم توفر الأدوات والمنصات التكنولوجية المناسبة يمكن أن يعيق عملية تبادل المعلومات والتعاون بين الموظفين. (MEMARL,2022)

قلة التدريب على الأدوات التكنولوجية: حتى عند توفر التكنولوجيا المناسبة، فإن عدم تدريب الموظفين على استخدامها بشكل فعال يمكن أن يكون عائقًا كبيرًا. الأدوات التكنولوجية تصبح عديمة الفائدة إذا لم يعرف الموظفون كيفية استخدامها بشكل صحيح.

(4) العوامل الشخصية:

عدم القدرة على التواصل: بعض الموظفين قد يفتقرون إلى مهارات التواصل الفعال. عدم القدرة على التعبير عن الأفكار بشكل واضح أو الاستماع الجيد يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم وعدم نقل المعلومات بشكل صحيح. (RAM,2018)

المقاومة للتغيير: مقاومة التغيير هي معوق شائع في العديد من المؤسسات. عندما يتم تقديم أدوات أو أساليب جديدة للتواصل، قد يكون هناك مقاومة من الموظفين الذين يفضلون الطرق التقليدية أو يشعرون بعدم الراحة مع التغييرات.

(5) العوامل البيئية:

الضوضاء والتشويش: بيئات العمل المليئة بالضوضاء والتشويش يمكن أن تعيق التواصل الفعال. سواء كانت الضوضاء فيزيائية أو في سياق المعلومات (مثل الفيض الزائد من الرسائل الإلكترونية)، فإنها يمكن أن تؤثر على قدرة الموظفين على تلقي المعلومات بوضوح.

تعدد القنوات: وجود العديد من قنوات التواصل دون إدارة فعالة يمكن أن يؤدي إلى تشتيت الانتباه وضياح الرسائل المهمة. الموظفون قد يجدون صعوبة في تحديد القناة الأنسب لتبادل المعلومات، مما يؤثر على فعالية التواصل.

(6) المعوقات الزمنية:

ضغط الوقت: في بيئات العمل السريعة، قد لا يجد الموظفون الوقت الكافي للتواصل بشكل فعال. الاجتماعات المتكررة والمهام العاجلة قد تقلل من الفرص للتفاعل والتواصل البناء.

تفاوت جداول العمل: في المؤسسات التي تتبنى جداول عمل مرنة أو تضم فرقاً تعمل عن بعد في مناطق زمنية مختلفة، يمكن أن يكون التنسيق والتواصل تحدياً كبيراً. الفجوات الزمنية يمكن أن تؤخر تبادل المعلومات والتعاون بين الفرق

ومما سبق يرى الباحث بأن استراتيجيات التواصل الداخلي تعتبر أمراً بالغ الأهمية لنجاح أي مؤسسة. ومع ذلك، تواجه هذه الاستراتيجيات العديد من المعوقات التي يمكن أن تؤثر على فعاليتها. من خلال التعرف على هذه المعوقات والعمل على معالجتها، يمكن للمؤسسات تعزيز تواصلها الداخلي، وتحقيق بيئة عمل أكثر تعاوناً وشفافية وفعالية. يعد تطوير بنية تحتية تكنولوجية مناسبة، وتعزيز ثقافة الثقة والشفافية، وتدريب الموظفين على مهارات التواصل من الخطوات الأساسية لتجاوز هذه التحديات وتحقيق تواصل داخلي ناجح.

المبحث الثاني: نجاح المشاريع

تمهيد:

يعتبر نجاح المشاريع هدفًا أساسيًا تسعى إليه جميع المؤسسات، بغض النظر عن حجمها أو مجال عملها. يتطلب تحقيق هذا النجاح مزيجًا من التخطيط الدقيق، والتنفيذ الفعال، والقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات.

تلعب الإدارة الجيدة دورًا محوريًا في توجيه المشروع نحو تحقيق أهدافه، من خلال وضع استراتيجيات واضحة وتحديد الموارد اللازمة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق بالإضافة إلى ذلك، فإن التواصل الفعال بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة يُسهم بشكل كبير في تعزيز الفهم المشترك والتنسيق المطلوب لضمان سير العمل بسلاسة. تُعد القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، ومعالجة المشكلات بسرعة وفعالية، من العوامل الحاسمة التي تميز المشاريع الناجحة عن غيرها. علاوة على ذلك، فإن تقييم الأداء ومتابعة التقدم بشكل دوري يُساعد في الحفاظ على المسار الصحيح وتعديل الاستراتيجيات عند الحاجة.

في نهاية المطاف، يعتمد نجاح المشاريع على تكامل جميع هذه العناصر، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

1.2.2 تعريف نجاح المشروع:

تزايد الاهتمام منذ السبعينات حول فهم ماهية نجاح المشروع والعوامل التي تسهم في تحقيقه (AGA, 2015) فنجاح المشاريع يلعب دورا رئيسا في تحقيق نمو وتطور المنظمة (BOND, 2018)

وتتفاوت التعريفات التي قدمها الباحثون لنجاح المشروع بتفاوت المعايير المستخدمة لقياسه. منذ تلك الفترة والعديد من التطورات طرأت على مفهوم نجاح المشروع، فبعد أن كان قياس نجاح المشروع يقوم على ابعاد الوقت والتكلفة والأداء في السبعينات من القرن الماضي اتسع أكثر ليتم التركيز بشكل أكبر على

الجودة في الثمانينات والتسعينات ، وبقيت مكونات المثلث الحديدي المتمثلة في التكلفة والجودة والوقت تعتبر كمؤشرات قياس أداء المشروع الأساسية (KPIs) لفترة طويلة (AMINU,2015) لينتقل بعد ذلك مفهوم نجاح المشروع إلى نطاق أوسع ويتجاوز تلك القيود الثلاث فقد تم تضمين توقعات أصحاب المصلحة ضمن تعريف نجاح المشروع، يفيد بأن نجاح المشروع يعني تلبية توقعات معينة للمشاركين في المشروع سواء كان المالك المخطط المهندس المقاول أو المشغل غيرهم مع الأخذ بالاعتبار وجود اختلاف بين توقعات هذه الأطراف المشاركة.

أما الدراسات الحديثة فتقوم على اعتبار نجاح المشروع كبنية متعددة الأبعاد تتضمن كلا من نجاح إدارة المشروع على الأجل القصير (الكفاءة)، وتحقيق النتائج (AL DAHAEN,2018) المرغوبة للمشروع على الأجل الطويل الفعالية والأثر وأصبح العديد من الباحثين يضمنون كلا من نجاح إدارة المشروع ونجاح منتج المشروع في قياس نجاح المشروع (Almajed & Mayhew, 2015) وإن كانت مؤشرات الوقت والموازنة والنطاق جزءاً هاماً من نجاح المشروع وشروطاً هامة له، إلا أنها ليست شروطاً كافية (AL KHAWALDAH,2017) وأصبح نجاح المشروع اليوم يأخذ بالاعتبار كلا من رضا أصحاب المصلحة، ونجاح المنتج والمنافع للمنظمة والأعمال، وتنمية الفريق والالتزام بالحد الأدنى من التغييرات في النطاق والصحة والسلامة باعتبارها مقاييس نجاح المشاريع.

2.2.2 طرق نجاح المشاريع:

تتنوع وتتعدد طرق نجاح المشاريع سواء للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ونذكر منها:

1- التخطيط الجيد للمشروع يقلل من التوتر

فكر في خطة المشروع على أنها دليل للتعليمات الذي تُوجه للجميع بسلسلة خلال خطوات النجاح دون الحاجة إلى تخمينات غامضة، هذا النوع من الوضوح والتخطيط الجيد يرسل حشواً مشوشاً ويفسح المجال لاستقرار و سلام المشروع.

2- التخطيط يوحى وببني الثقة: (Shahsiah , 2016)

التخطيط الجيد للمشروع لا يبطل فقط المشاعر السلبية اثناء عمل المشروع، إنه يوفر تعزيزًا إيجابيًا للثقة لجميع المشاركين والعاملين في المشروع، لذلك لا داعي للتساؤل عما إذا كان التقدم يواكب الموعد النهائي او لا، ولا يتعين على فريقك تخمين ما يجب أن يتعامل معه بعد ذلك، ولا يتعين على القادة والعاملين القلق بشأن ما إذا كان لديك استراتيجية لتقديم ما يحتاجون إليه في الوقت المحدد والميزانية المطلوبة.

3- التخطيط يقود الى التواصل الجيد والفعال:

يعلم الجميع أن التواصل مهم جداً في إدارة ونجاح المشروع، وتعد الخطة المدروسة بشكل صحيح واحدة من أكثر أدوات الاتصال فعالية التي يمكنك استخدامها لاطلاع الجميع على مشروعك، هذا لأنه يوثق ويربط كل التفاصيل المهمة حول مشروعك ، حتى عندما تتغير الأشياء وتبديل!

لذلك مع استخدام العديد من البرامج والتطبيقات التي تساعد في التخطيط الجيد والتواصل مع العاملين في المشروع لست مضطراً لأن تكون الوسيط الوحيد لدفع المشاريع إلى الأمام، كل شخص لديه حق الوصول إلى الخطة ويمكنه التحقق من التقدم والتعاون في العمل في الوقت الفعلي.

يؤدي تبسيط جميع طرق التواصل في مشروعك حول خطة مركزية مدروسة إلى كفاءة أفضل وأخطاء أقل

4- التخطيط الجيد يمكن ان يوحد الفريق:

تميل تدفقات العمل السلسة إلى تخطي الخطة لصالح الوصول إلى المهام المطروحة، لكن ليس من الضروري أن تقف الخطة في طريق عمل المشروع، في الواقع، تعمل الخطة على حشد وتكوين فريقك حول رؤية مشروع واحد حتى يتمكنوا من تنفيذ المهام بشكل أسرع، حيث تكون الأولويات واضحة،

والتوقعات متوافقة، والجميع يعرف بالضبط ما يجب أن يحدث لعبور خط النهاية للمشروع في الوقت المحدد.

من خلال الخطة، يمكن لفريقك بسهولة رؤية كيف يؤثر عملهم على الآخرين ويؤثر على الموعد النهائي، ويوفر هذا أيضاً دفعة إضافية من الدافع والتحفيز للبقاء على المسار الصحيح ويمنع الارتباك من تعثر مشروعك.

5- التخطيط يحافظ على الوصول على المواعيد النهائية في وقتها: (Jassmy, B., &)

(Bhaya, Z. (2016

إذا كنت ترغب في كسب النوايا الحسنة والثقة، فأنت بحاجة إلى تسليم المشاريع في الوقت المحدد، تحديدك للأوقات النهائية هو المكان الذي يأتي فيه التخطيط الجيد!

تقسم الخطة الجدول الزمني للمشروع إلى خطوات قابلة للقياس حتى تتمكن من تتبع التقدم في الموعد النهائي، حتى إذا بدأت الأمور في الركض للخلف أو التراجع، يمكنك التدخل مبكراً وتحديد ما يجب تغييره حتى تعود الأمور إلى المسار الصحيح.

6- التخطيط والريخ:

يمكن للعديد من العوامل أن تستنزف أرباح المشاريع، لذلك بتحديد و استخدام خطة جيدة، من المرجح أن تحقق أهداف مشروعك في الوقت المحدد و بالميزانية المطلوبة، حيث يؤدي تقليل الوقت والمال المهدر إلى توفير مساحة أكبر لنمو عملك فعلياً.

7- التخطيط وتقليل المخاطر:

تماماً مثل التغيير! تعد المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمل أي مشروع، بينما لا يمكنك التحكم في كل المخاطر المحتملة التي قد تحدث، يمكنك إدارتها من خلال عمل خطة صحيحة للمشروع.

يجب ان تفكر في خطتك باعتبارها مستندًا حيًا يتيح لك الحفاظ على هدفك في مشروعك أثناء تقدمه، حيث يمكنك التطلع إلى الأمام في مشروعك ومعالجة المشكلات قبل أن تصبح مشكلة كبيرة.

8- التخطيط يقلل من جهد وعمل الفريق:

يمكنك تخطيط مشروعك من ناحية وضع جدول زمني حيث يُأخذ في الاعتبار عبء وجهد العمل الكامل لأعضاء فريقك، فهذه الطريقة لا تحمّل أي شخص الكثير من المهام أو تحدد مواعيد نهائية لا يمكنه تحديدها.

3.2.2 عوامل نجاح المشروع:

هناك العديد من العوامل التي تساهم بشكل مباشر في نجاح أي مشروع، بما في ذلك:

(Handzic , 2016)

1. خبرة مدبري وقادة المشاريع

تعتبر الخبرة التي يمتلكها مدير المشروع وقائده من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشروع مهما كان مجاله. كلما زادت خبرة مدير أو قائد المشروع، زادت قدرته على مواجهة التحديات المرتبطة بالمشروع والتغلب عليها.

لذلك، عند اختيار مدير المشروع؛ يجب أن يتم اختياره بناءً على مهاراته القيادية وخبرته الفنية. ويجب أن يمتلك المهارات اللازمة، مثل الاتصال والتخطيط والتفويض، وكذلك تحديد النطاق والمخاطر مبكرًا، ومراقبة التغييرات فور حدوثها.

إن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على خبرة قائده؛ بل من الضروري أن يمتلك أعضاء الفريق المهارات المطلوبة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج، وهو ما يتطلب من قائد الفريق اختيار الأعضاء المتحمسين والعمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة.

2. منهجية إدارة المشاريع

من أجل ضمان وضوح وفعالية عمليات المشروع؛ من الضروري اختيار منهجيات إدارة المشروع التي تناسب المشروع المراد تنفيذه، وتتضمن اتباع تقنيات واتجاهات مجال المشروع.

يجب على أصحاب المصلحة تحديد هدف واضح للمشروع، من خلال الاتفاق فيما بينهم على استثمار الوقت فيه.

3. التخطيط الصحيح

لن ينجح أي مشروع دون أن يكون لدى مديره الوقت الكافي للتخطيط له بشكل سليم، وهي المرحلة التي تسبق بداية المشروع.

لذلك، يجب على مدير المشروع تنظيم جدول زمني دقيق، يتضمن استثمار الوقت والموارد اللازمة، من أجل إنجاز المشروع في المواعيد المحددة وحسب الحاجة. (AL MEER,2021)

يُظهر تطوير خطة المشروع أيضاً للفريق وأصحاب المصلحة في المشروع منذ البداية الاتجاه الذي يتجه إليه المشروع، بالإضافة إلى توفير وقت دقيق لإعداد تقديرات التكلفة والمساعدة في توثيق المعالم والتسليمات بوضوح

4. الالتزام بأفضل الممارسات

ويتضمن هذا العامل استخدام التجارب والنجاحات السابقة لبناء استراتيجيات لأفضل الممارسات التي يمكن اتباعها أثناء تنفيذ عمليات المشروع.

وتكمن أهمية هذه الخطوة في أنها تتيح تركيز جميع الموارد على أفضل عناصر المشروع، مما يساهم في إحداث فرق واضح فيه.

5. الرصد والمراقبة

يجب على مدير المشروع تقييم ما إذا كان المشروع المنفذ يسير على المسار الصحيح، من خلال التحقق من التقدم وتقييم النتائج على أساس منتظم.

يستخدم مدير المشروع التقارير ومؤشرات الأداء الرئيسية، وبالتالي يكون قادرًا على اتخاذ الإجراءات اللازمة قبل تصاعد أخطاء المشروع والأضرار. (Araujo, C., & Pedron, C. (2015)

6. استخدام البرامج الاحترافية

من العوامل التي تساهم في نجاح المشروع هو اختيار الأدوات الجيدة في المشروع والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة إدارته، وذلك لتقليل مخاطر سوء التقدير والأخطاء المرتكبة في المشروع. من الضروري استخدام البرامج الاحترافية، لأنه من خلالها يمكن الحصول على صورة كاملة لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة، بالإضافة إلى دورها في عرض أهم البيانات على جميع الأجهزة.

كما تفيد البرامج الاحترافية جميع أعضاء الفريق، حيث تتيح لهم الوصول إلى كافة المعلومات التي يحتاجونها، مما يعزز تعاون الفريق ويؤمن العمل.

7. التواصل الفعال

تعد قنوات الاتصال المفتوحة والفعالة أمرًا أساسيًا لنجاح المشروع، لأنها تتيح لجميع أعضاء الفريق أن يكونوا على اطلاع جيد بكل جانب من جوانب المشروع، وتمكن مدير المشروع من أن يكون واضحًا بشأن ما يمكن تسليمه ومتى يمكن تسليمه.

يضمن التواصل الفعال بين مدير المشروع وأعضاء فريق المشروع، وبين الأعضاء وبعضهم البعض، اكتشاف التطورات غير المرغوب فيها في المشروع مبكرًا، أو منعها في المقام الأول.

يمكن تحقيق التواصل الفعال بين فريق المشروع من خلال عمليات الاتصال الرسمية مثل الاجتماعات، بالإضافة إلى العمليات غير الرسمية مثل اجتماع الموظفين خارج نطاق الاجتماعات الرسمية.

8. اختيار الموظفين الملتزمين

من أكثر ما يساهم في نجاح المشروع هو اختيار الفريق المناسب له، والذي يتكون من أعضاء مناسبين لكل جانب من جوانب المشروع وملتزمين بتنفيذ جميع عملياته على أفضل وجه، والتأكد من أنهم يعملون بشكل جيد معاً، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون أعضاء الفريق على دراية بأهداف المشروع للتأكد من أنهم يعملون على تحقيقها.

9. الإدارة السليمة للمخاطر

من المعروف أن هناك العديد من المخاطر التي قد تنشأ أثناء تنفيذ المشروع، ولا يمكن إكمال المشروع بنجاح دون إدارة سليمة للمخاطر. لذلك، أثناء عملية تخطيط المشروع، يجب على مدير المشروع إنشاء سجل مخاطر المشروع مع خطة عمل له، ومشاركته مع جميع أصحاب المصلحة، حيث أن الرجوع إلى هذا السجل عند مواجهة مخاطر المشروع تمكن من حلها بسرعة، وبالتالي الفريق اكتساب الأعضاء الثقة التي تمكنهم من إكمال المشروع.

4.2.2 أبعاد نجاح المشاريع:

قد تختلف الدراسات والأبحاث في تحديد نوع محدد لأبعاد نجاح المشاريع ونذكر منها:

(Abiodun, T., & Kida, M. (2016)

1. تخفيض التكاليف:

في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، يجب على الشركات أن تأخذ في الاعتبار نفقاتها لتظل مربحة. يعد خفض التكلفة أحد أهم جوانب الإدارة المالية، ومن الضروري أن يكون لدى الشركات فهم واضح لأهميته من وجهة نظر الأعمال، يساعد خفض التكاليف على تحسين النتيجة النهائية وزيادة هوامش الربح

والحفاظ على القدرة التنافسية في السوق. من وجهة نظر العميل، تترجم التكاليف المنخفضة إلى منتجات وخدمات بأسعار معقولة، مما يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة المبيعات ورضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد خفض التكاليف الشركات على تقليل الانكماش الاقتصادي والبقاء مستقرًا ماليًا، بغض النظر عن العوامل الخارجية التي قد تؤثر سلبًا على الأعمال.

لتحقيق خفض التكاليف، يمكن للشركات تنفيذ استراتيجيات مختلفة، مثل تحسين عمليات الشراء، وإعادة التفاوض على العقود، وتحسين إدارة سلسلة التوريد، والحد من النفقات. يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تساعد الشركات على تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف مع تحسين الإيرادات، ومن المهم للشركات تحديد وتنفيذ تلك الاستراتيجيات التي ستعمل بشكل أفضل لتلبية احتياجاتها المحددة.

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تساهم في تخفيض التكلفة: (BUER,2021)

- 1- تحليل النفقات - تحتاج الشركات إلى فهم نفقاتها بدقة لتحديد المجالات التي يمكنها خفض التكاليف فيها. تتضمن هذه العملية تحليل جميع النفقات بالتفصيل وتصنيفها وتحديد النفقات التي يمكن تقليلها أو التخلص منها.
- 2- تحسين إدارة سلسلة التوريد من خلال تحسين عملية إدارة سلسلة التوريد، يمكن للشركات تقليل التكاليف المرتبطة باللوجستيات والنقل وإدارة المخزون والمزيد.
- 3- تنفيذ الحلول التقنية يمكن للتكنولوجيا أن تساعد الشركات على تبسيط العمليات وتقليل العمل اليدوي وتحسين الكفاءة. يمكن أن يساعد تنفيذ الحلول التقنية مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي والتطبيقات السحابية الشركات على تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف.
- 4- إعادة التفاوض على العقود يمكن للشركات إعادة التفاوض مع الموردين والبائعين ومقدمي الخدمات للحصول على أسعار وشروط أفضل. يمكن لهذه الاستراتيجية أن تساعد الشركات على تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف مع الحفاظ على جودة منتجاتها وخدماتها.
- 5- تقليل النفقات من خلال تقليل النفقات، يمكن للشركات توفير المال الذي تنفقه على المواد والعمالة والتخلص من تكاليف التخلص منها. يمكن أن يساعد تنفيذ استراتيجيات تقليل النفقات مثل إعادة

التدوير والتسميد وتقليل استخدام الورق الشركات على تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف بمرور الوقت.

يعد خفض التكلفة جانبًا مهمًا من الإدارة المالية الذي يمكن أن يساعد الشركات على تحسين أرباحها وزيادة هوامش الربح والبقاء قادرة على المنافسة في السوق. ومن خلال تنفيذ استراتيجيات فعالة لخفض التكاليف، يمكن للشركات تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف مع تحسين الإيرادات ورضا العملاء.

2. توليد القيمة المضافة:

تعد ضريبة القيمة المضافة أداة مالية حيوية تطبقها العديد من الحكومات على مستوى العالم لكسب الإيرادات غالبًا ما تقع على عاتق أصحاب الأعمال والمحاسبين مسؤولية فهم ضريبة القيمة المضافة وحسابها بدقة ولهذا السبب نقدم لك هذا المقال لمساعدتك في ذلك. (LAFI,2018)

ضريبة القيمة المضافة هي ضريبة استهلاك يتم فرضها على المنتج عند إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل سلسلة التوريد، من الإنتاج إلى نقطة البيع المبلغ الذي يدفعه المستخدم في ضريبة القيمة المضافة هو على تكلفة المنتج، مطروحًا منه أي تكاليف للمواد المستخدمة في المنتج والتي تم فرض الضريبة عليها بالفعل.

وقد تتنوع وتختلف أهمية لتوليد القيمة المضافة على نجاح المشاريع ونذكر منها: (Abiodun,

(T., & Kida, M. (2016

ضريبة القيمة المضافة هي مصدر رئيسي للإيرادات للحكومات ويساعد في تمويل الخدمات العامة، بما في ذلك الرعاية الصحية والتعليم والبنية التحتية بالنسبة للاقتصاد، تضمن ضريبة القيمة المضافة توزيعًا أكثر عدالة للعبء الضريبي، حيث يتم فرضها على جميع الأطراف المشاركة في سلسلة القيمة، من المنتج إلى المستهلك النهائي.

ضريبة القيمة المضافة هي نوع من الضرائب غير المباشرة التي يدفعها المستهلك في النهاية، ولكن يتم جمعها في مراحل مختلفة من عملية الإنتاج والتوزيع ويضمن ذلك عدم تركيز الأعباء الضريبية على قطاع معين من الاقتصاد فحسب، بل توزيعها بين جميع المشاركين في سلسلة القيمة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن ضريبة القيمة المضافة هي ضريبة شاملة، تغطي معظم السلع والخدمات، مما يجعلها مصدرًا مستقرًا وموثوقًا للإيرادات الحكومية ومن الجدير بالذكر أن ضريبة القيمة المضافة يتم تطبيقها بمعدلات متفاوتة حسب نوع السلعة أو الخدمة، مما يسمح للحكومات باستهداف السلع الأقل أهمية بمعدلات أعلى، وتقديم إعفاءات أو تخفيضات للسلع الأساسية.

وهناك مجموعة أخرى من الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

يُعتبر نجاح المشاريع هدفًا مركزيًا تسعى لتحقيقه جميع المؤسسات، ويتحقق هذا النجاح من خلال تحقيق توازن مثالي بين عدة أبعاد رئيسية، هي: الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا العملاء. (الشلبي، 2021)

الوقت : إدارة الوقت بفعالية تُعد واحدة من أهم العوامل لتحقيق نجاح المشروع. الالتزام بالجدول الزمني المحددة يضمن تسليم المشروع في الوقت المناسب، مما يقلل من التكاليف الإضافية المرتبطة بالتأخيرات. التخطيط الجيد وتحديد المراحل الزمنية بوضوح يساعدان في مراقبة تقدم المشروع وتفادي العقبات التي قد تؤدي إلى تأجيل التسليم.

التكلفة: ضبط التكاليف والتحكم في الميزانية المخصصة للمشروع يعتبر عنصرًا حيويًا لضمان نجاحه. الإدارة الجيدة للتكاليف تضمن أن يتم استخدام الموارد بكفاءة دون تجاوز الميزانية المحددة. يتطلب ذلك تقييم دقيق للتكاليف المتوقعة، والمراقبة المستمرة للنفقات، والقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة التي قد تؤثر على التكاليف.

الجودة: الجودة هي مقياس لقدرة المشروع على تلبية أو تجاوز توقعات العملاء. تحقيق مستويات عالية من الجودة يتطلب التزامًا بالمعايير والمواصفات الفنية المتفق عليها، والاهتمام بأدق التفاصيل خلال مراحل التنفيذ. الجودة العالية تعزز من سمعة المؤسسة وتزيد من فرص الحصول على مشاريع مستقبلية.

ومما سبق يرى الباحث أن يتطلب تحقيق نجاح المشروع تحقيق توازن دقيق بين هذه الأبعاد الثلاثة. التركيز على إدارة الوقت والتكاليف بشكل فعال، مع ضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة، والحرص على رضا العملاء، يضمن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة ويعزز من مكانة المؤسسة في السوق.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت – التكلفة- الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 464 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

3.3 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت - التكلفة - الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

4.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، العمر، الدرجة العلمية- عدد سنوات الخبرة
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع ويتضمن محورين تناول الأول منهما المتغير المستقل "استراتيجيات التواصل الداخلي" واشتمل على 12 عبارة ويتناول المحور الثاني المتغير التابع " نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت - التكلفة- الجودة) واشتمل على 9 عبارات

وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من دائما (5)، غالبا (4)، احيانا (3)، نادرا (2)، ابدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى

مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\text{مدي المقياس} = \text{أعلى رقم في المقياس (5)} - \text{أقل رقم في المقياس (1)} = 4$$

$$\text{مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0.80$$

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

5.3 الأساليب الإحصائية:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية

للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم

استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة،

وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى ثبات أداة الدراسة.
- الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتعرف على العلاقات بين المتغيرات وقياس صدق أداة الدراسة

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من

خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور

الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: استراتيجيات التواصل الداخلي

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	يوجد اهتمام من الإدارة لمشاكلي وشأني الشخصي	0.632**	0.000
2	تعمل الإدارة على دعمي وتشجيع مهارتي في العمل	0.648**	0.000
3	يوجد لدى معرفة تامة لما هو مطلوب مني في العمل	0.677**	0.000
4	يوجد تلقي للمعلومات من قبل الإدارة وليس من مصادر أخرى	0.540**	0.000
5	تقوم الإدارة بإمدادي بالمعلومات المطلوبة في التوقيت المناسب	0.644**	0.000
6	يوجد وسائل مناسبة ومريحة للاتصال الداخلي	0.592**	0.000
7	يوجد ثقة في المعلومات التي اتلقاها من الإدارة	0.745**	0.000
8	يوجد اتصالات مع الإدارة مفتوحة وصادقة ومستمرة	0.557**	0.000
9	تعطي الإدارة المعلومات الهامة للموظفين لإنهاء أعمالهم	0.717**	0.000
10	يوجد تواصل يومي رسمي وغير رسمي بين الإدارة والموظفين	0.781**	0.000
11	تحرص الإدارة على تحفيز الموظفين لإنجاز العمل في الأوقات الصعبة	0.601**	0.000
12	يوجد تحديث مستمر لمعلومات الخطط المستقبلية	0.741**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور استراتيجيات التواصل الداخلي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور استراتيجيات التواصل الداخلي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: نجاح المشاريع الحكومية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الوقت			
1	تقوم إدارة الشركات الحكومية بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل دون توقف	0.701**	0.000
2	تعمل إدارة الشركات الحكومية على المراجعة الدورية والمستمرة لكافة أساليب العمل لعلاج الأخطاء التي تحدث في أسرع وقت ممكن	0.725**	0.000
3	تهتم إدارة الشركات الحكومية بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم وتقليل وقت انجاز الاعمال والمهام	0.635**	0.000
التكلفة			
4	تهتم إدارة الشركات الحكومية بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها	0.723**	0.000
5	تهتم إدارة الشركات الحكومية بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل العبء المالي	0.621**	0.000
6	تعمل إدارة الشركات الحكومية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة وتقليل التكلفة	0.766**	0.000
الجودة			
7	تقوم إدارة الشركات الحكومية بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلي معدلات أداء ممكنة	0.484**	0.000

0.000	0.686**	تهتم إدارة الشركات الحكومية باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تزيد كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة	8
0.000	0.643**	تهتم إدارة الشركات الحكومية بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	9

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور نجاح المشاريع الحكومية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور نجاح المشاريع الحكومية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرون	عدد العب
استراتيجيات التواصل الداخلي	0.875	12
نجاح المشاريع الحكومية	0.839	9
إجمالي استمارة الاستبيان	0.919	21

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة والاجابة عن أسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	301	64.9
	أنثى	163	35.1
العمر	أقل من 25 سنة	115	24.8
	من 25 الى أقل من 35 سنة	213	45.9
	من 35 الى أقل من 45 سنة	78	16.8
	45 سنة فأكثر	58	12.5
	أقل من ثانوي	90	19.4
المؤهل العلمي	ثانوي	115	24.8
	بكالوريوس	229	49.4
	دراسات عليا	30	6.5
	أقل من 5 سنوات	107	23.1
عدد سنوات الخبرة	من 5 الى أقل من 10 سنوات	179	38.6

21.8	101	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة
16.6	77	15 سنة فأكثر

2.4 ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل

محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

1.2.4 المحور الأول: استراتيجيات التواصل الداخلي

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات

استراتيجيات التواصل الداخلي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يوجد اهتمام من الإدارة لمشاكلي وشأني الشخصي	4.244	0.598	10	مرتفع جدا
تعمل الإدارة على دعمي وتشجيع مهارتي في العمل	4.267	0.697	9	مرتفع جدا
يوجد لدى معرفة تامة لما هو مطلوب مني في العمل	4.313	0.701	6	مرتفع جدا
يوجد تلقي للمعلومات من قبل الإدارة وليس من مصادر أخرى	4.231	0.770	11	مرتفع جدا
تقوم الإدارة بإمدادي بالمعلومات المطلوبة في التوقيت المناسب	4.371	0.566	4	مرتفع جدا

يوجد وسائل مناسبة ومريحة للاتصال الداخلي	4.332	0.715	5	مرتفع جدا
يوجد ثقة في المعلومات التي اتلقاها من الإدارة	4.418	0.635	1	مرتفع جدا
يوجد اتصالات مع الإدارة مفتوحة وصادقة ومستمرة	4.192	0.755	12	مرتفع
تعطي الإدارة المعلومات الهامة للموظفين لإنهاء أعمالهم	4.289	0.646	8	مرتفع جدا
يوجد تواصل يومي رسمي وغير رسمي بين الإدارة والموظفين	4.416	0.607	2	مرتفع جدا
تحرص الإدارة على تحفيز الموظفين لإنجاز العمل في الأوقات الصعبة	4.308	0.622	7	مرتفع جدا
يوجد تحديث مستمر لمعلومات الخطط المستقبلية	4.394	0.571	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.314	0.657		مرتفع

تم ترتيب عبارات استراتيجيات التواصل الداخلي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يوجد ثقة في المعلومات التي اتلقاها من الإدارة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.418 وانحراف معياري 0.635 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يوجد اتصالات مع الإدارة مفتوحة وصادقة ومستمرة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.192 وانحراف معياري 0.755 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات استراتيجيات التواصل الداخلي تبين أن تسع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق استراتيجيات التواصل الداخلي في الشركات الحكومية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.314 بانحراف معياري 0.657

2.2.4 المحور الثاني: نجاح المشاريع الحكومية

1- الوقت

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الوقت

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقوم إدارة الشركات الحكومية بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل دون توقف	4.194	0.921	1	مرتفع
تعمل إدارة الشركات الحكومية على المراجعة الدورية والمستمرة لكافة أساليب العمل لعلاج الأخطاء التي تحدث في أسرع وقت ممكن	4.060	0.803	3	مرتفع
تهتم إدارة الشركات الحكومية بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم وتقليل وقت انجاز الاعمال والمهام	4.119	0.858	2	مرتفع
المتوسط	4.124	0.860		مرتفع

تم ترتيب عبارات الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقوم إدارة الشركات الحكومية بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل دون توقف) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.194 وانحراف معياري 0.921 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل إدارة الشركات الحكومية على المراجعة الدورية والمستمرة لكافة أساليب العمل لعلاج الأخطاء التي تحدث في أسرع وقت ممكن) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.060 وانحراف معياري 0.803 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة

عبارات الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى القدرة على إدارة الوقت في الشركات الحكومية كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.124 بانحراف معياري 0.860

2- التكلفة

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التكلفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم إدارة الشركات الحكومية بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها	4.162	0.691	1	مرتفع
تهتم إدارة الشركات الحكومية بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل العبء المالي	4.054	0.713	2	مرتفع
تعمل إدارة الشركات الحكومية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة وتقليل التكلفة	4.024	0.770	3	مرتفع
المتوسط	4.080	0.725		مرتفع

تم ترتيب عبارات التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة الشركات الحكومية بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.162 وانحراف معياري 0.691 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل إدارة الشركات الحكومية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة وتقليل التكلفة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.024 وانحراف معياري 0.770 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى

القدرة على إدارة التكلفة في الشركات الحكومية كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية من وجهة نظر افراد

عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.080 بانحراف معياري 0.725

3- الجودة

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحمل

الجودة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تقوم إدارة الشركات الحكومية بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلي معدلات أداء ممكنة	4.103	0.765	2	مرتفع
تهتم إدارة الشركات الحكومية باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تزيد كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة	3.892	0.916	3	مرتفع
تهتم إدارة الشركات الحكومية بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	4.276	0.632	1	مرتفع جدا
المتوسط	4.091	0.771		مرتفع

تم ترتيب عبارات الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة الشركات الحكومية بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.276 وانحراف معياري 0.632 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم إدارة الشركات الحكومية باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تزيد كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة) هي أقل العبارات

اهمية بقيمة 3.892 وانحراف معياري 0.916 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارتين في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى القدرة على إدارة الجودة في الشركات الحكومية كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.091 بانحراف معياري 0.771

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى نجاح المشاريع الحكومية في الشركات الحكومية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.098 بانحراف معياري 0.785

3.4 ثالثاً: اختبارفروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت - التكلفة- الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبارالفرضية الرئيسية

ملخص النموذج Model Summary					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted	
0.404		0.163		0.161	
تحليل التباين ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F

0.000	79.601	2825.061	1	2825.061	الانحدار Regression	
		29.106	498	14494.881	Residual الباقي	
			499	17319.942	Total المجموع	
Sig T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج	المتغير التابع
.000	21.393		2.038	43.606	الثابت Constant	نجاح
.000	9.852	.404	.056	.550	استراتيجيات التواصل الداخلي	المشاريع الحكومية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (10) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت – التكلفة- الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التواصل الداخلي ونجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت – التكلفة- الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (استراتيجيات التواصل الداخلي) يفسر 16.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت – التكلفة- الجودة)) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات التواصل الداخلي بمقدار 1 % ازداد مستوى ونجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت – التكلفة- الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.550% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات

التواصل الداخلي على الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.484		0.234		0.233		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		578.355	1	578.355	152.456	0.000
الباقى Residual		1889.203	498	3.794		
المجموع Total		2467.558	499			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية	الثابت Constant	14.600	.736		19.840	.000
	استراتيجيات التواصل الداخلي	.249	.020	.484	12.347	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التواصل الداخلي

والوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات التواصل الداخلي) يفسر 23.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات التواصل الداخلي بمقدار 1 % ازداد مستوى القدرة على إدارة الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.249% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التواصل الداخلي على التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.715		0.511		0.510		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	6238.973	1	6238.973	482.407	0.000	
	5974.266	462	12.931			
	12213.239	463				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T

التكلفة كأحد	الثابت	25.977	1.186		21.899	.000
أبعاد نجاح	Constant					
المشاريع	استراتيجيات	2.108	.096	.715	21.965	.000
الحكومية	التواصل					
	الداخلي					

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التواصل الداخلي والتكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (استراتيجيات التواصل الداخلي) يفسر 51.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات التواصل الداخلي بمقدار 1 % ازداد مستوى القدرة على إدارة التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 2.108 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ملخص النموذج Model Summary						
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ⁻² Adjusted		
0.655		0.429		0.428		
ANOVA تحليل التباين						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		1203.676	1	1203.676	374.756	0.000
الباقى Residual		1599.524	498	3.212		
المجموع Total		2803.200	499			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية	الثابت Constant	10.744	.677		15.868	.000
	استراتيجيات التواصل الداخلي	.359	.019	.655	19.359	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التواصل الداخلي

والجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات التواصل الداخلي) يفسر 36.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد تطبيق استراتيجيات التواصل الداخلي بمقدار 1 % ازداد مستوى القدرة على إدارة الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.941 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 خلاصة نتائج الدراسة

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق استراتيجيات التواصل الداخلي في الشركات الحكومية من وجهة

نظر افراد عينة الدراسة على حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.314 بانحراف معياري 0.657

✓ ارتفاع مستوى القدرة على إدارة الوقت في الشركات الحكومية كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية

من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.124 بانحراف معياري

0.860

✓ ارتفاع مستوى القدرة على إدارة التكلفة في الشركات الحكومية كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية

من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.080 بانحراف معياري

0.725

✓ ارتفاع مستوى القدرة على إدارة الجودة في الشركات الحكومية كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية

من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.091 بانحراف معياري

0.771

✓ ارتفاع مستوي نجاح المشاريع الحكومية في الشركات الحكومية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.098 بانحراف معياري 0.785 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة

دراسة (العزاوي، 2022) وأيضا مع نتيجة دراسة (القدرة، 2018)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت – التكلفة- الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التواصل الداخلي ونجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت – التكلفة- الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات التواصل الداخلي بمقدار 1% ازداد مستوى ونجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت – التكلفة- الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.550% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت – التكلفة- الجودة) بالشركات الحكومية بمدينة الرياض. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحياري، 2020)، وكذلك مع نتيجة دراسة (الشوابكة، 2020) وأيضاً مع نتيجة دراسة (القدرة، 2018) ومع نتيجة دراسة (Al-Khawaldah, 2017) وكذلك مع نتيجة دراسة Ameer et al, 2021)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التواصل الداخلي والوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات التواصل الداخلي بمقدار 1% ازداد مستوى القدرة على إدارة الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.249% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية واتضح وجود

علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التواصل الداخلي والتكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق استراتيجيات التواصل الداخلي بمقدار 1 % ازداد مستوى القدرة على إدارة التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 2.108% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على إنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات التواصل الداخلي على التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التواصل الداخلي والجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد تطبيق استراتيجيات التواصل الداخلي بمقدار 1 % ازداد مستوى القدرة على إدارة الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع الحكومية بالشركات الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.941% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على إنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع بالشركات الحكومية بمدينة الرياض.

2.5 التوصيات

- ✓ الاهتمام بنشر مفهوم وثقافة استراتيجيات التواصل الداخلي في المؤسسات والهيئات العاملة في المملكة العربية السعودية
- ✓ توفير البرامج والدورات التدريبية للعاملين لتعريفهم بكيفية تنفيذ وتطبيق استراتيجيات التواصل الداخلي لتحقيق الأهداف المطلوبة

✓ العمل على توفير الإمكانيات والاحتياجات التي يمكن من خلالها تدعيم نجاح المشاريع الحكومية في

المملكة مما يساهم في زيادتها ورفع مستويات أدائها

✓ الاهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة باستراتيجيات التواصل الداخلي وتأثيراتها على الأداء

والإنتاجية وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة على تنفيذها وكذلك الدراسات والأبحاث المتعلقة

بنجاح المشاريع الحكومية والعوامل المؤثرة عليها

Abstract

This study aimed to explore the impact of internal communication strategies on the success of government projects in its various dimensions (time, cost, quality) within government companies in Riyadh. The study employed a descriptive-analytical approach, with 464 participants responding to the questionnaire. The data was analysed using the SPSS program.

The results revealed a positive and statistically significant impact of internal communication strategies on the success of government projects in terms of time, cost, and quality in government companies in Riyadh. The study recommended the importance of promoting the concept and culture of internal communication strategies in government institutions and bodies across Saudi Arabia. It also emphasized the need for training programs and workshops for employees to teach them how to implement and apply internal communication strategies to achieve the desired objectives.

Keywords: Internal communication strategies, Government project success, Government companies

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النجا، نيفين أحمد غباشي. (2021). أثر استخدام ممارسي العلاقات العامة لمواقع التواصل الاجتماعي في كفاءة إداراتهم لسمعة المنظمة: دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة في المنظمات المختلفة. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع21، 341 - 410. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1158332>
- الأصبح، جوني هاني سليم، و الشرباتي، عبدالعزيز أحمد. (2021). أثر التصنيع الرشيق على الاستراتيجيات التنافسية في شركات صناعة الألمنيوم الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- بن الشيخ محمد (2019)، تأثير الخصائص الشخصية للمسير القائد على تبني مقاربة القيمة المشتركة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر . ورقلة - للفترة (2016-2012)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر .
- بنى إسماعيل، أحمد محمود عقله، و النجار، فايز جمعة صالح. (2018). أثر تبني نظام الإنتاج الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الإنتاجية في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/918265>
- الحواجرة، كامل محمد يوسف. (2018). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في الجامعة الحكومية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج14، ع3، 413 - 444. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/919436>

- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، اياد بشير. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الشبلي، محمد حمود عبدالكريم، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2021). أثر ممارسات الإنتاج الرشيق في مقاييس تقييم الأداء: الدور الوسيط للتحسين المستمر في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1222279>
- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عيبر فوزان عارف، و ارييمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2020). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير "كادبي". مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع41، 67 - 108. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1043220>
- الصرايرة، وائل عبدالفتاح محمود، الكساسبة، محمد مفضي عثمان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020). أثر الإنتاج الرشيق في الأداء المستدام: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في مجمع المناصير الصناعي في الكرك (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1217522>
- العريفي، أسامة عباس أحمد، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (2019). أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (2022). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 100 - 116. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1282723>

- القدرة، عامر هشام، و الداية، وائل حمدي. (2018). اثر أداء المشروعات على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1031774>

- المصاروة، شذى سفيان محمد، و الشبيل، سيف عبيد أرحيل. (2018). أثر جودة التدقيق الداخلي في العلاقة بين إدارة مخاطر المشروع وأداء الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/948642>

- المطيري، منال بنت عبدالله محمد. (2020). العوامل المساهمة في نجاح المشاريع الصغيرة التي تمتلكها المرأة السعودية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع63، ج2 ، 395 - 420. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1105739>

- النوايسة، نجاح إبراهيم سليمان. (2021). مستوى إدراك طلبة صفوف التاسع والعاشر لقيم الولاء والانتماء بعد مشاركتهم في مشروع "بصمة وطن" الصيفي للمدارس الحكومية: مدارس مديرية لواء المزار الجنوبي دراسة حالة. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية،

مج5، ع1 ، 157 - 173. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1156224>

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Abiodun, T., & Kida, M. (2016), Impact of strategic orientations on performance of small and medium enterprises: The roles of entrepreneurial orientation in promoting economic development. International Journal of Economics, Commerce and Management, 4(4), 206- 219. Doi: 10.18775/ijmsba. 1849- 5664- 5419.2014.23.1004
- Aga, Deribe (2016). Transactional leadership and project success: The moderating role of goal clarity. Procedia Computer Science. 100, 517- 525. Doi: 10.1016/j.procs.2016.09.190 Ahanger, Reza (2011). The relationship between

intellectual capital and financial performance: an empirical investigation in an Iranian company. *African Journal of Business Management*, 5(1), 88-95. Doi: 10.5897/AJBM10.712

- Al-Dalaeen, A. S. (2018). The effective factors on quality in the Jordanian construction projects. *Civil and Environmental Research*, 10(10), 1-4.
- Al-Khawaldah, S. A. (2017). The impact of project managers' competencies on project's success, M.S.c Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Almajed, A., & Mayhew, P. (2015). Building a conceptual framework for IT project success: CIOs perspective. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 39(1), 14-26.
- Ameer, A., Naz, F., Gul Taj, B. & Ameer, I. (2021). The impact of manager's personality traits on project success through affective professional commitment: The moderating role of organizational project management maturity system. *Journal of Facilities Management*, Ahead of print (Ahead of print).
- Araujo, C., & Pedron, C. (2015). IT project manager competencies and IT project success: A qualitative study. *Organisational project management*, 2(1). 53-75.
- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457.
- Buer, S. V., Semini, M., Strandhagen, J. O., & Sgarbossa, F. (2021). The complementary effect of lean manufacturing and digitalisation on operational performance. *International Journal of Production Research*, 59(7), 1976-1992.

- Cassol, A., Gonalo, C., & Ruas, R. (2016). Redefining the relationship between intellectual capital and innovation: the mediating role of absorptive capacity. *BAR, Rio de Janeiro*, 13,(4)
- Handzic, M., Durmic, N., Kraljic, A., & Kraljic, T. (2016). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and project success. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 471-483.
- Jassmy, B., & Bhaya, Z. (2016, November). Strategic orientation and effects on organizational performance analytical study in real estate banks in Al- Dewaniya Province. Paper presented at Proceedings of the 10th International Management, Bucharest, Romania, 200-212.
- Lafi, R. H. (2018). Investigation of the relationship between the project managers' competencies and the employees' performance in 137 construction industry of Gaza strip, M.S.c Thesis, The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Mathar, H., Assaf, S., Hassanain, M. A., Abdallah, A. & Sayed, A. M. Z. (2020). Critical success factors for large building construction projects: Perception of consultants and contractors. *Built Environment Project and Asset Management*, 10(3), 349-367.
- Memari, A., Panjehfouladgaran, H. R., Rahim, A. R. A., & Ahmad, R. (2022). The impact of lean production on operational performance: a case study. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2022-0190>
- Moon, A. C., Abd-Karim, S. B. & Danuri, M. S. M. (2018). The need for a competencies assessment framework for the Malaysian construction project managers, *Journal of Surveying, Construction and Property (JSCP)*, 9(1), 57-74.

- Muazam, A. & Rasheed, F. (2021). Transformational leadership and project success: The mediating role of effective-communication. International Colloquium on Interdisciplinary Research, January 1-3, 1-68, Hindukush, Karakoram Himalaya.
- Ram, J. & Ronggui, D. (2018). Research and development projects: An empirical investigation of project managers traits. International Journal of Managing Projects in Business, 11(4), 913-934.
- Rashid, A. & Boussabiane, H. (2021). Conceptualizing the influence of personality and cognitive traits on project managers risk-taking behaviour. International Journal of Managing Projects in Business, 14(2), 472-496.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح

المشاريع الحكومية دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بمدينة 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

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 الى أقل من 35 سنة
- ☐ من 35 الى اقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ أقل من ثانوي ☐ ثانوي
- ☐ ماجستير ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنة
- ☐ من 10 – وأقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: استراتيجيات التواصل الداخلي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	البعد
					يوجد اهتمام من الإدارة لمشاكلي وشأني الشخصي
					تعمل الإدارة على دعمي وتشجيع مهارتي في العمل
					يوجد لدى معرفة تامة لما هو مطلوب مني في العمل
					يوجد تلقي للمعلومات من قبل الإدارة وليس من مصادر أخرى
					تقوم الإدارة بإمدادي بالمعلومات المطلوبة في التوقيت المناسب
					يوجد وسائل مناسبة ومريحة للاتصال الداخلي
					يوجد ثقة في المعلومات التي اتلقاها من الإدارة
					يوجد اتصالات مع الإدارة مفتوحة وصادقة ومستمرة
					تعطي الإدارة المعلومات الهامة للموظفين لإنهاء أعمالهم
					يوجد تواصل يومي رسمي وغير رسمي بين الإدارة والموظفين

					تحرص الإدارة على تحفيز الموظفين لإنجاز العمل في الأوقات الصعبة
					يوجد تحديث مستمر لمعلومات الخطط المستقبلية

(في المربع المناسب لاختيارك: ٧ المحور الثاني: نجاح المشاريع الحكومية، ضع إشارة)

البعد					
أوافق					بشدة
أوافق					بشدة
محايد					
معارض					
معارض					بشدة
الوقت					
					تقوم إدارة الشركات الحكومية بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل دون توقف
					تعمل إدارة الشركات الحكومية على المراجعة الدورية والمستمرة لكافة أساليب العمل لعلاج الأخطاء التي تحدث في أسرع وقت ممكن
					تهتم إدارة الشركات الحكومية بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم وتقليل وقت انجاز الاعمال والمهام
التكلفة					
					تهتم إدارة الشركات الحكومية بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها
					تهتم إدارة الشركات الحكومية بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل العبء المالي

				تعمل إدارة الشركات الحكومية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة وتقليل التكلفة
الجودة				
				تقوم إدارة الشركات الحكومية بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلي معدلات أداء ممكنة
				تهتم إدارة الشركات الحكومية باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تزيد كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة
				تهتم إدارة الشركات الحكومية بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Project Management

**The impact of internal communication strategies on the
success of government projects: An applied study on
government companies in Riyadh.**

Preparation:

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1446-2024

