

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## اثر التواصل الفعال على نجاح المشاريع بالتطبيق مع شركة بن لادن السعودية للمقاولات بمدينة جدة

أسم الطالب

راوية علوي

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## الشكر والتقدير

الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 8  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 10 | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 10 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 10 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 11 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 11 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 11 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 12 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 12 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 13 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 13 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 14 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 15 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 16 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 17 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 18 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 21 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 24 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 25 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 26 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 27 | 3.1. المقدمة.....                                     |
| 27 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| 28 | 3.3. تصميم البحث.....                                 |
| 28 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| 29 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                          |
| 29 | 3.6. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 29 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 30 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 31 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 32 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 32 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 32 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 33 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 33 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 33 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 34 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 35 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                      |
| 35 | 5.2. توصيات الدراسة:                                         |
| 35 | 5.3. الخاتمة:                                                |
| 36 | قائمة المراجع                                                |
| 38 | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يشهد قطاع الأعمال في العصر الحديث تطورًا متسارعًا نتيجة التغيرات التقنية والاقتصادية المتلاحقة، الأمر الذي جعل إدارة المشاريع من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولم يعد نجاح المشروع يقتصر على إنجازه فقط، بل أصبح يقاس بمدى الالتزام بالجدول الزمني المحدد، وضبط التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة، إضافة إلى رضا أصحاب المصلحة. وفي هذا الإطار، يبرز التواصل بوصفه عنصرًا أساسيًا يربط بين مختلف أطراف المشروع، ويسهم في تنسيق الجهود وتوضيح الأدوار وتقليل الأخطاء. وقد أشار معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021) إلى أن ضعف التواصل يُعد من أبرز أسباب تعثر المشاريع أو فشلها على مستوى العالم.

ويُقصد بالتواصل الفعال عملية تبادل المعلومات بين أفراد فريق المشروع والإدارة وأصحاب المصلحة بطريقة واضحة ومنظمة تضمن فهم الرسائل بشكل صحيح وتحقيق الاستجابة المناسبة. ويتضمن ذلك وضوح الأهداف، ودقة المعلومات، وسرعة نقلها، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة. وقد بينت دراسة (Kerzner, 2019) أن كفاءة الاتصال داخل فرق المشاريع تسهم في تحسين الأداء وتقليل النزاعات وتعزيز التعاون. كما أوضحت دراسة (Verma, 2014) أن ضعف مهارات الاتصال لدى مديري المشاريع يؤدي إلى سوء التنسيق وظهور أخطاء تنفيذية تؤثر في نتائج المشروع.

وعلى الرغم من تناول عدد من الدراسات السابقة لموضوع التواصل في بيئة العمل، إلا أن كثيرًا منها ركز على علاقته بالرضا الوظيفي أو القيادة أو الثقافة التنظيمية، دون التركيز بشكل مباشر على قياس أثره في نجاح المشاريع بمعايير المتكاملة. فقد أشار (Müller, 2017 & Turner) إلى وجود علاقة بين مهارات الاتصال وأداء المشاريع، إلا أن الدراسة لم تتناول جميع أبعاد النجاح بصورة تفصيلية، كما لم تُطبق في سياقات عربية بشكل موسع. وهذا يشير إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى دراسات تطبيقية تربط بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع ضمن إطار تحليلي شامل.

وانطلاقاً مما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى يؤثر التواصل الفعّال في نجاح المشاريع؟ إذ تشير التقارير المهنية إلى أن العديد من المشاريع تتعرض للتأخر أو تجاوز الميزانية أو انخفاض مستوى الجودة بسبب ضعف التنسيق وسوء نقل المعلومات بين أطراف المشروع (PMI, 2021). كما أن بعض الدراسات السابقة لم تعتمد قياسات ميدانية دقيقة لأبعاد التواصل المختلفة، أو لم تربطها بشكل مباشر بمؤشرات نجاح المشروع الكمية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة أكثر تحديداً وارتباطاً بالواقع التطبيقي.

وتتمثل أوجه القصور في الدراسات السابقة في محدودية التطبيق الميداني في بعض البيئات، وعدم تناول جميع أبعاد نجاح المشاريع بصورة متكاملة، إضافة إلى التركيز على الجوانب النظرية دون تقديم توصيات عملية واضحة قابلة للتطبيق. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين التواصل الفعّال ونجاح المشاريع بصورة أكثر شمولاً.

وتبرز أهمية هذه الدراسة علمياً من خلال إسهامها في تعزيز الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع وربطها بموضوع التواصل بوصفه متغيراً مؤثراً في النتائج النهائية للمشروع. أما عملياً، فتتمثل أهميتها في تقديم نتائج يمكن أن يستفيد منها مديرو المشاريع وفرق العمل في تحسين آليات الاتصال الداخلي، بما يسهم في رفع معدلات النجاح وتقليل احتمالات التعثر. كما أن هذه الدراسة ذات أهمية خاصة للمنظمات التي تعتمد على العمل الجماعي وتعدد التخصصات، حيث يشكل التواصل عنصراً محورياً في تحقيق التكامل بين الجهود.

ويتمثل الغرض من هذه الدراسة في التعرف على أثر التواصل الفعّال بأبعاده المختلفة في نجاح المشاريع، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير بيئة العمل داخل المشاريع وتعزيز فرص نجاحها. كما تهدف الدراسة إلى قياس مستوى التواصل الفعّال، وتحديد مستوى نجاح المشاريع، واختبار العلاقة بين المتغيرين بصورة منهجية

## 1.2. مشكلة الدراسة

تشهد بيئة إدارة المشاريع اهتمامًا متزايدًا بوصفها أداة استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمات في مختلف القطاعات، إلا أن نسبة من المشاريع لا تزال تواجه تعثرًا يتمثل في التأخر الزمني، أو تجاوز التكاليف، أو انخفاض مستوى الجودة. ويُعد التواصل الفعال من العوامل الجوهرية التي تسهم في تنسيق الجهود داخل المشروع وضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات، حيث إن ضعف الاتصال يؤدي إلى اضطراب في تدفق المعلومات وتداخل في المهام، مما ينعكس سلبًا على النتائج النهائية للمشروع. ورغم إدراك المنظمات لأهمية التواصل، إلا أن ممارساته لا تُطبق دائمًا بصورة منهجية تضمن تحقيق الاستفادة القصوى منه.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي، إلا أن معظمها ركز على علاقته بمتغيرات مثل الرضا الوظيفي أو الأداء المؤسسي بشكل عام، دون التركيز بصورة مباشرة ومتكاملة على أثره في نجاح المشاريع بمعايير المحددة المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة. كما أن بعض الدراسات عالجت نجاح المشاريع من منظور إداري عام دون تحليل دور التواصل بوصفه متغيرًا مؤثرًا بصورة مستقلة. وتتمثل الفجوة النظرية هنا في محدودية الدراسات التي تجمع بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع في إطار بحثي متكامل يقيس طبيعة العلاقة بينهما بشكل مباشر.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، تظهر المشكلة في بعض المشاريع من خلال ضعف وضوح المعلومات وبطء تبادلها، مما يؤدي إلى سوء التنسيق وتأخر الإنجاز. كما قد ينتج عن غياب قنوات اتصال فعالة تضارب في الأدوار وتكرار في الجهود وانخفاض في مستوى الجودة. ويعكس ذلك فجوة بين ما تؤكد عليه الأدبيات حول أهمية التواصل الفعال وبين مستوى تطبيقه في الواقع العملي داخل بيئات المشاريع.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: إلى أي مدى يؤثر التواصل الفعال في نجاح المشاريع

### 1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها المتمثل في التواصل الفعال ودوره في نجاح المشاريع، حيث يُعد التواصل أحد العناصر الأساسية في بيئة العمل المعاصرة، خاصة في المشاريع التي تعتمد على العمل الجماعي وتعدد التخصصات. ومع تزايد تعقيد المشاريع وتنوع أطرافها، أصبح من الضروري التركيز على العوامل الإدارية التي تسهم في رفع معدلات النجاح، ومن أبرزها فعالية الاتصال بين أفراد فريق المشروع والإدارة وأصحاب المصلحة.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع والاتصال التنظيمي، من خلال الربط بين متغيرين أساسيين هما التواصل الفعال ونجاح المشاريع ضمن إطار تحليلي واحد. كما تسعى الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين بصورة أكثر تحديدًا، مما يساعد في سد الفجوة البحثية الناتجة عن تناول كل منهما بصورة منفصلة في العديد من الدراسات السابقة. وبذلك تضيف الدراسة بعدًا معرفيًا يسهم في تطوير الفهم النظري لدور الاتصال في تحقيق نتائج المشاريع.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فتبرز أهمية الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل مديري المشاريع وفرق العمل في تحسين ممارسات الاتصال داخل بيئة المشروع. كما يمكن أن تسهم في توجيه الإدارات إلى تبني آليات اتصال أكثر وضوحًا وتنظيمًا، بما يقلل من الأخطاء وسوء الفهم، ويرفع من مستوى التنسيق بين الأطراف المعنية. ومن شأن ذلك أن يدعم تحقيق المشاريع لأهدافها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد، ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: الى أي مدى يؤثر التواصل الفعال في نجاح المشاريع؟

السؤال الفرعي 1: ما مستوى تطبيق التواصل الفعال في بيئة المشاريع محل الدراسة؟

السؤال الفرعي 2: ما مستوى نجاح المشاريع وفقاً لمعايير الوقت والتكلفة والجودة؟

السؤال الفرعي 3: ما طبيعة العلاقة بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي : التعرف على أثر التواصل الفعال في نجاح المشاريع

الهدف الفرعي 1: توضيح مفهوم التواصل الفعال وأبعاده في بيئة إدارة المشاريع.

الهدف الفرعي 2: التعرف على مفهوم نجاح المشاريع ومعايير الأساسية المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة.

الهدف الفرعي 3: قياس مستوى تطبيق التواصل الفعال في بيئة المشاريع محل الدراسة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

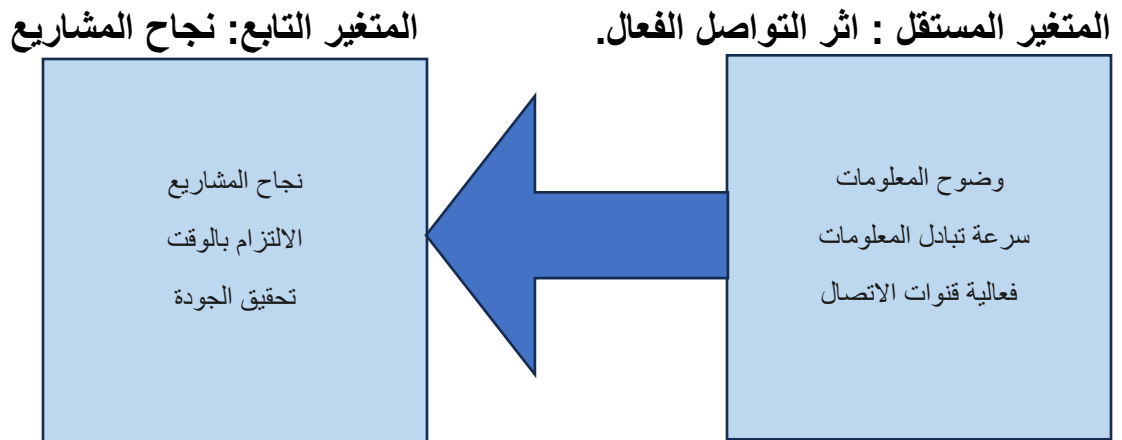
**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع

الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المعلومات ونجاح المشاريع

الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سرعة تبادل المعلومات ونجاح المشاريع

الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية قنوات الاتصال ونجاح المشاريع

## 1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1: نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

## 1.8. الدراسة الميدانية

تأسست شركة محمد بن لادن في البداية كشركة مقاولات لذلك كانت المقاولات أساس عملها والقطاع الأهم والأكثر شهرة. ويعود تاريخ قطاع المقاولات بالشركة إلى لحظة تأسيسها ويزخر بسجل أكثر من ثمانين عاماً من المشاريع العملاقة. أنجز قطاع المقاولات بشركة محمد بن لادن العديد من المشاريع الضخمة كما كان مساهماً رئيسياً في تطوير البنية التحتية بالمملكة حيث قام بتنفيذ مشاريع كبرى شملت الطرق والكباري والأنفاق والتقاطعات وتطوير الأراضي بالإضافة إلى إنشاء المباني الحكومية المختلفة والمباني العامة والمجمعات السكنية. لقد حاز قطاع المقاولات بشركة محمد بن لادن شرف تنفيذ العديد من المهام في الحرمين الشريفين بمكة والمدينة إضافة إلى العديد من المشاريع الكبرى مثل الطريق السريع الذي يربط ( القصيم - المدينة المنورة - ينبع - رابغ ) والطرق الدائرية حول مكة المكرمة والطائف والمدينة المنورة والعديد من الأنفاق والكباري في المشاعر المقدسة في مكة وفي أرجاء المملكة العربية السعودية. يقوم فريق الإنشاءات بالشركة بتنفيذ عقود الإنشاءات كما قام بإنجاز العديد من المشاريع في مجال البنية التحتية والتشييد بنجاح.(موقع شركة بن لادن للمقاولات)

## 1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة



## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يعد التواصل الفعّال من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المشاريع، حيث يلعب دورًا مهمًا في نقل المعلومات بين أفراد فريق العمل بشكل واضح ومنظم، مما يساعد على تقليل الأخطاء وتحقيق التنسيق المطلوب بين مختلف المهام. كما أن وضوح الاتصال بين أعضاء الفريق والإدارة يُسهم في تحسين مستوى الأداء وزيادة القدرة على إنجاز الأعمال بكفاءة عالية (الطائي، 2010).

وفي المقابل، يُعتبر نجاح المشاريع هدفًا رئيسيًا تسعى إليه جميع المنظمات، حيث يرتبط بتحقيق الأهداف المحددة ضمن الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن العوامل الإدارية والبشرية، وعلى رأسها التواصل، لها تأثير كبير في تحديد مستوى نجاح المشروع (العلاق، 2012).

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية تناول هذا الموضوع من خلال استعراض الأدبيات التي ركزت على متغيرات البحث، حيث يتمثل المتغير المستقل في التواصل الفعّال، بينما يتمثل المتغير التابع في نجاح المشاريع، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بينهما كما تناولتها الدراسات السابقة.

## 2.2. المتغير المستقل

### ولاً: تعريف التواصل الفعال

تعددت تعريفات التواصل الفعال في الدراسات الإدارية، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

يُعرف التواصل الفعال بأنه عملية نقل المعلومات والأفكار من المرسل إلى المستقبل بطريقة واضحة ومفهومة تضمن تحقيق الهدف من الرسالة (الطائي، 2010).

كما يُعرّف بأنه عملية تفاعلية يتم من خلالها تبادل المعاني بين الأفراد باستخدام رموز وأساليب مختلفة، بما يؤدي إلى تحقيق الفهم المشترك (عبيدات وآخرون، 2014).

ويرى بعض الباحثين أنه القدرة على إيصال المعلومات بدقة ووضوح، مع التأكد من استيعابها من قبل الطرف الآخر من خلال التغذية الراجعة (العلاق، 2012). ومن خلال هذه التعريفات يتضح أن التواصل الفعال لا يقتصر على نقل المعلومات فقط، بل يشمل تحقيق الفهم والتفاعل بين الأطراف المعنية.

### ثانياً: خلفية وتطور مفهوم التواصل الفعال

شهد مفهوم التواصل الفعال تطوراً ملحوظاً عبر المراحل المختلفة للفكر الإداري، حيث ركزت المدرسة الكلاسيكية في بداياتها على الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل داخل المنظمة. ومع ظهور المدرسة السلوكية، تم التركيز على أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعل بين الأفراد.

أما في الفكر الإداري الحديث، فقد أصبح التواصل يُنظر إليه كعملية استراتيجية تسهم في بناء بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة، وتدعم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (العلاق، 2012).

### ثالثاً: أبعاد التواصل الفعال

يتكون التواصل الفعال من مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تحدد مدى جودته وكفاءته، ومن أهم هذه الأبعاد:

#### وضوح الرسالة:

ويقصد به أن تكون المعلومات المقدمة دقيقة ومفهومة وخالية من الغموض، مما يساعد على تقليل الأخطاء وسوء الفهم.

## الاستماع الجيد:

يُعد من أهم عناصر التواصل، حيث لا يقتصر التواصل على الإرسال فقط، بل يتطلب قدرة المستقبل على الفهم والتحليل والاستجابة المناسبة.

## التغذية الراجعة:

وهي استجابة المستقبل للرسالة، وتُستخدم للتأكد من وصول المعلومات وفهمها بالشكل الصحيح، كما تساعد في تصحيح أي أخطاء في الاتصال.

## اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:

يشمل ذلك استخدام الوسائل المناسبة لنقل الرسالة، سواء كانت شفوية أو مكتوبة أو إلكترونية، بما يتناسب مع طبيعة الموقف.

## التوقيت المناسب:

حيث يُعد توقيت إرسال الرسالة عاملاً مهماً في فعاليتها، إذ إن التأخير أو التسرع قد يؤثر على جودة التواصل.

وقد أكدت الدراسات أن تكامل هذه الأبعاد يساهم في تحقيق تواصل فعال يدعم الأداء التنظيمي ويعزز التعاون بين العاملين (الطائي، 2010).

## رابعاً: نظريات التواصل الفعال

استند مفهوم التواصل الفعال إلى عدد من النظريات التي ساهمت في تفسير آلياته داخل المنظمات، ومن أبرزها:

### نظرية الاتصال الكلاسيكية:

تركز على انتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل عبر قناة اتصال محددة، مع أهمية تقليل التشويش لضمان وضوح الرسالة (الطائي، 2010).

### نظرية الاتصال التفاعلي:

تؤكد أن الاتصال عملية تبادلية تعتمد على التفاعل بين الأطراف، وأن التغذية الراجعة عنصر أساسي لتحقيق الفهم المشترك (عبيدات وآخرون، 2014).

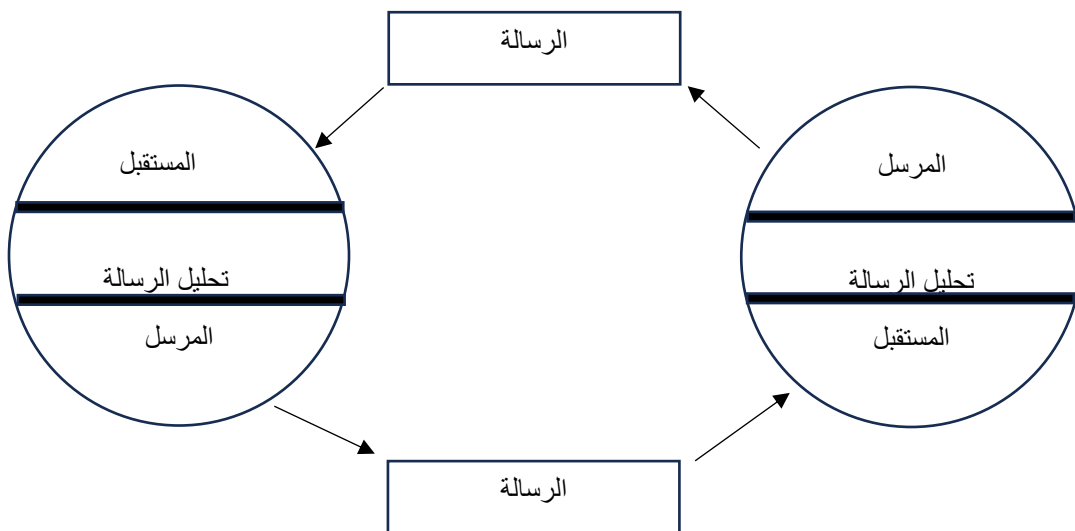
### نظرية النظم:

تنظر إلى المنظمة كنظام متكامل يعتمد على التواصل بين أجزائه لتحقيق التوازن والاستقرار (العلاق، 2012).

### نظرية الاتصال التنظيمي:

تركز على دور الاتصال في تنسيق الأنشطة داخل المنظمة، وتوجيه سلوك العاملين، ودعم اتخاذ القرار (السكران، 2016)

الشكل 3 (نموذج شرام للاتصال)



(الحربي، 2019)

## 2.3. المتغير التابع

تعددت تعريفات نجاح المشاريع في الأدبيات، ومن أبرزها:

يُعرّف نجاح المشروع بأنه مدى تحقيق المشروع للأهداف المحددة مسبقاً ضمن القيود الزمنية والمالية والفنية (السالمي، 2017).

كما يُشير إلى قدرة المشروع على تلبية توقعات أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة المرجوة منه (العامري، 2019).

ويرى بعض الباحثين أن نجاح المشروع لا يقتصر على مرحلة التنفيذ فقط، بل يمتد ليشمل تحقيق أثر إيجابي مستدام للمنظمة (الزعبي، 2018).

وتشير هذه التعريفات إلى أن نجاح المشاريع مفهوم متعدد الأبعاد يجمع بين الكفاءة التشغيلية والنتائج النهائية للمشروع.

### ثانياً: خلفية وتطور مفهوم نجاح المشاريع.

مر مفهوم نجاح المشاريع بعدة مراحل تطور، حيث كان في بداياته يركز على الالتزام بالوقت والتكلفة فقط. ومع تطور إدارة المشاريع، تم إضافة عنصر الجودة كمعيار أساسي للنجاح.

وفي المرحلة الحديثة، أصبح نجاح المشروع يُقاس أيضاً بمدى تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة، إضافة إلى تحقيق القيمة الاستراتيجية للمنظمة واستدامة النتائج (الدوسري، 2020).

### ثالثاً: أبعاد نجاح المشاريع

يتكون نجاح المشاريع من مجموعة من الأبعاد الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في الحكم على مدى نجاح المشروع، ومن أهمها:

#### الوقت:

ويقصد به الالتزام بالجدول الزمني المحدد لإنجاز المشروع دون تأخير، حيث يُعد عامل الوقت من أهم مؤشرات نجاح المشاريع (السالمي، 2017).

#### التكلفة:

وتعني تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة دون تجاوزات مالية، ويُعتبر التحكم في التكاليف من العوامل الأساسية التي تعكس كفاءة إدارة المشروع (الشمري، 2016).

### **الجودة:**

وتشير إلى مدى مطابقة مخرجات المشروع للمعايير والمواصفات المطلوبة، حيث ترتبط الجودة ارتباطاً مباشراً برضا المستفيدين (الدوسري، 2020).

### **رضا أصحاب المصلحة:**

ويقصد به مدى رضا العملاء والمستفيدين عن نتائج المشروع، ويُعد مؤشراً مهماً لقياس نجاح المشروع من منظور المستخدم النهائي (العامري، 2019).

### **تحقيق الأهداف:**

ويعني مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي تم وضعها مسبقاً، ويُعد هذا البعد من أبرز مؤشرات النجاح الشامل للمشاريع (الزعيبي، 2018).

### **رابعاً: نظريات نجاح المشاريع**

استند مفهوم نجاح المشاريع إلى مجموعة من النظريات والنماذج الإدارية التي حاولت تفسير العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، ومن أبرزها:

#### **نظرية مثلث إدارة المشروع (التكلفة-الوقت-الجودة):**

تُعد من أشهر النماذج في إدارة المشاريع، حيث ترى أن نجاح المشروع يعتمد على التوازن بين التكلفة والوقت والجودة، وأي خلل في أحد هذه العناصر يؤثر على مستوى نجاح المشروع (السالمي، 2017).

#### **نظرية النجاح متعدد الأبعاد للمشاريع:**

تؤكد هذه النظرية أن نجاح المشروع لا يقتصر على الجوانب التقليدية (الوقت والتكلفة والجودة)، بل يشمل أيضاً رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (العامري، 2019).

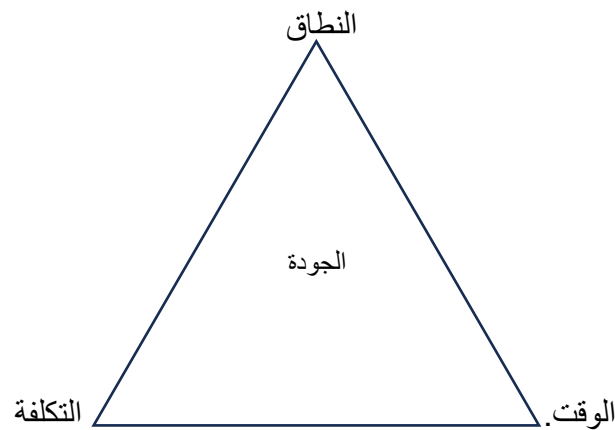
#### **نظرية أصحاب المصلحة:**

تركز هذه النظرية على أن نجاح المشروع يعتمد على مدى تلبية توقعات جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع مثل العملاء، والإدارة، والفريق، حيث يُعد رضا أصحاب المصلحة مؤشرًا أساسيًا للنجاح (الدوسري، 2020).

#### نظرية القيمة المضافة للمشروع:

تري هذه النظرية أن نجاح المشروع يقاس بمدى قدرته على خلق قيمة حقيقية للمنظمة والمجتمع، وليس فقط إتمامه وفق الخطة الزمنية والمالية (الزعبي، 2018)

الشكل 4 (نموذج مثلث إدارة المشاريع)



(العنبي، 2020)

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أظهرت الأدبيات السابقة وجود علاقة وثيقة بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع، حيث يُعد التواصل أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة تنفيذ المشاريع داخل المنظمات. فكلما كان التواصل بين أعضاء فريق العمل واضحًا ومنظمًا، زادت القدرة على تنسيق المهام وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف المشروع (حسين والقوايمة، 2020).

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اتفاقًا عامًا بين الباحثين على أن ضعف التواصل يُعد من أبرز أسباب تعثر المشاريع أو تأخرها، في حين أن وجود نظام تواصل فعال يساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الإنجاز، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من فشل المشاريع تعود إلى ضعف التواصل بين فرق العمل (الشمري، 2021).

كما تشير الدراسات إلى أن التواصل لا يؤثر بشكل مباشر فقط، بل يمتد تأثيره إلى تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز التعاون بين الموظفين، ورفع مستوى الانتماء التنظيمي، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام (هبال وقرقيط، 2023).

وفي المقابل، توجد بعض الاختلافات في نتائج الدراسات السابقة حول درجة تأثير التواصل الفعال، حيث يزداد تأثيره بشكل أكبر في المشاريع المعقدة التي تتطلب تنسيقًا عاليًا بين فرق متعددة التخصصات، بينما يقل نسبيًا في المشاريع البسيطة، إلا أنه يظل عاملاً حاسماً في جميع الحالات (العنزي، 2022).

كما تكشف الأدبيات عن وجود فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية العربية التي تناولت العلاقة بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع بشكل تفصيلي في بيئات العمل المحلية، خاصة في المؤسسات متعددة التخصصات، رغم التأكيد على أن الاتصال التنظيمي يُعد ركيزة أساسية في تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمات (المسعودي، 2023).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين المتغير المستقل (التواصل الفعال) والمتغير التابع (نجاح المشاريع) هي علاقة إيجابية، حيث يؤدي تحسين جودة التواصل إلى تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

## 2.5. الخاتمة

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، يتضح أن التواصل الفعّال يُعد من العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح المشاريع، حيث أظهرت معظم الدراسات أن تحسين جودة التواصل داخل فرق العمل يسهم في رفع مستوى الأداء وتقليل الأخطاء وتعزيز التنسيق بين الأفراد، مما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة أعلى. كما تبين أن نجاح المشاريع يعتمد على مجموعة من الأبعاد المتكاملة مثل الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة، وهي أبعاد تتأثر بدرجة كبيرة بفعالية التواصل داخل بيئة العمل.

وقد أشارت الأدبيات أيضًا إلى وجود بعض الفجوات البحثية، أبرزها قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التواصل الفعّال ونجاح المشاريع في بعض البيئات التنظيمية المحلية، إضافة إلى اختلاف نتائج بعض الدراسات حول درجة تأثير التواصل في أنواع المشاريع المختلفة، مما يفتح المجال أمام مزيد من البحث والتعمق في هذا المجال.

وبناءً على ذلك، يمكن أن تسهم هذه الدراسة في دعم المعرفة العلمية من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين التواصل الفعّال ونجاح المشاريع بشكل أكثر دقة، وتقديم فهم أعمق لكيفية تأثير التواصل على تحسين أداء المشاريع داخل المنظمات. كما قد تساعد نتائجها المتوقعة في تقديم توصيات عملية للمنظمات حول أهمية تطوير أنظمة التواصل لتعزيز فرص نجاح المشاريع.

وفي الختام، فإن هذه الدراسة تضيف قيمة علمية في مجال إدارة المشاريع من خلال تسليط الضوء على أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاحها، وهو التواصل الفعّال، وربطه بشكل مباشر بنتائج المشاريع وأدائها.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### **3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)**

### **3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات**

**3.5. طريقة جمع البيانات**

**3.6. أنواع البيانات**

**3.7. إجراءات التحليل الإحصائي**

### 3.8. الخاتمة

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة

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

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

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

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

#### 4.6. الخاتمة

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

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

## **5.2. توصيات الدراسة:**

## **5.3. الخاتمة:**

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

الحربي، م. ب. س. (2019). نماذج الاتصال وتطبيقاتها في بيئة العمل. المجلة العربية للإدارة، 39(2)، 115-

130.

الدوسري، ن. (2020). إدارة المشاريع بين النظرية والتطبيق. جدة: دار خوارزم العلمية.

الزعبي، م. (2018). إدارة المشاريع الحديثة. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

السالمي، ع. ا. (2017). إدارة المشاريع المعاصرة. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

السكران، إ. (2016). الاتصال التنظيمي في بيئة العمل. الرياض: دار العلوم للنشر.

الشمري، ف. (2016). مبادئ إدارة المشاريع. الرياض: مكتبة الرشد.

الشمري، س. (2021). أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع على تحسين الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة،

41(2)، 55-78.

الطائي، ي. ح. (2010). إدارة الاتصال والإعلام في المنظمات. عمان: دار اليازوري العلمية.

العامري، ص. م. (2014). إدارة المشاريع: الأسس والمفاهيم. الرياض: دار المريخ للنشر.

العنزي، ف. (2022). تأثير التواصل الفعال بين فرق العمل على نجاح المشاريع الهندسية. مجلة العلوم الهندسية،

8(3)، 150-168.

العلاق، ب. ع. (2013). إدارة المشاريع: مدخل حديث. عمان: دار اليازوري العلمية.

العتيبي، ع. ب. م. (2020). إدارة المشاريع وأثر مثلث القيود (الوقت، التكلفة، النطاق) على نجاح المشاريع.

المجلة العربية للإدارة، 40(1)، 77-95.

المسعودي، م. (2023). الاتصال المؤسسي الداخلي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة الإدارة الحديثة،

10(2)، 77-95.

حسين، أ.، & القوايمة، م. (2020). أثر الاتصال الفعّال على أداء المشاريع. International Multilingual

Academic Journal , 5(2)، 115-130.

عبيدات، د.، وعدس، ع. ر.، وعبد الحق، ك. (2012). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.

موقع شركة بن لادن للمقاولات (<https://mbic.com.sa>)

هبال، ع.، & قرقيط، ع. (2023). دور المناخ التنظيمي في تعزيز الاتصال الفعّال داخل المنظمة. مجلة الدراسات

الإدارية المعاصرة، 7(1)، 45-60.

## المراجع الاحنبية

Kerzner, H. (2019). Project management: A systems approach to planning,

scheduling, and controlling (12th ed.). Wiley.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body

of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Turner, J. R., & Müller, R. (2017). The leadership style of the project manager

and its impact on project performance. International Journal of Project

Management, 35(8), 1381-1392.

Verma, V. K. (2014). Human resource skills for the project manager. Project

Management Institute.

## الملاحق

## مقدمة الاستبيان

السادة الكرام

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان “أثر التواصل الفعال على نجاح المشاريع: بالتطبيق على شركة بن لادن السعودية للمقاولات”، وذلك استكمالاً لمتطلبات البحث العلمي. يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على دور التواصل الفعال في تحقيق نجاح المشاريع من خلال دراسة واقع الممارسات الاتصالية داخل الشركة وأثرها على أداء المشاريع ونتائجها.

ونظراً لأهمية خبراتكم وآرائكم، نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل دقة وموضوعية. علماً بأن جميع المعلومات والبيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن يتم الإفصاح عنها أو استخدامها لأي غرض آخر.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين، وتفضلوا بقبول خالص التقدير والاحترام.

## البيانات الشخصية

### 1. الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

### 2. العمر:

- ☐ أقل من 25 سنة
- ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة
- ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة
- ☐ من 45 إلى أقل من 55 سنة

### 3. المستوى التعليمي:

- ☐ الثانوية العامة أو أقل
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

### 4. مستوى الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

## المتغير المستقل (التواصل الفعال)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

| م | العبارة                                                                  | موافق<br>بشدة (5)        | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير موافق<br>بشدة (1)    |
|---|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمشاريع بين العاملين بوضوح ودقة.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | تتوفر قنوات اتصال فعالة تسهل التواصل بين أعضاء فريق المشروع.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | يتم إيصال التعليمات والقرارات الخاصة بالمشاريع في الوقت المناسب.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | يشجع مسؤولو المشاريع على التواصل المفتوح وتبادل الآراء بين العاملين.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | يساهم التواصل الفعال في الحد من سوء الفهم والأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## المتغير التابع (نجاح المشاريع)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

| م | العبارة                                                 | موافق<br>بشدة (5)        | موافق<br>(4)             | محايد<br>(3)             | غير<br>موافق<br>(2)      | غير موافق<br>بشدة (1)    |
|---|---------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | يتم إنجاز المشاريع وفق الجدول الزمني المحدد.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | تحقق المشاريع الأهداف المحددة لها بكفاءة.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | يحقق المشروع مستوى عالياً من رضا العملاء أو المستفيدين. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | يتم تسليم مخرجات المشاريع بالجودة المطلوبة.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |