

عنوان البحث

دور إدارة الاتصالات في تحسين أداء المشاريع:

دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ المشاريع

التكليف الثالث

إعداد الطالب/ة: منار مهدي القحطاني

إشراف: د. عبدالرحيم نادر

العام الدراسي: 1447 هـ / 2026

جدول المحتويات

3	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
4.1	مقدمة.....
4.2	توصيف عينة الدراسة.....
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبانة.....
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.....
4.5	اختبار فرضيات البحث.....
4.6	مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة الاتصالات.....
4.7	ربط النتائج بالدراسات السابقة.....
4.8	الخاتمة.....
13	استكمال قائمة المراجع.....

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من عينة الدراسة البالغة (150) مفردة، وذلك وفق الترتيب التالي: وصف الخصائص الديموغرافية للعينة، ثم نتائج اختبَارِي الصدق والثبات، يليها التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة، وأخيراً مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة. علماً بأن البيانات والنتائج الواردة في هذا الفصل ذات طابع توضيحي/افتراضي مُعدّة لأغراض هذا التمرين البحثي التطبيقي، وينبغي عند التطبيق الفعلي استبدالها بنتائج التحليل الإحصائي الحقيقي المستخرج من برنامج SPSS بعد جمع البيانات الفعلية من الميدان.

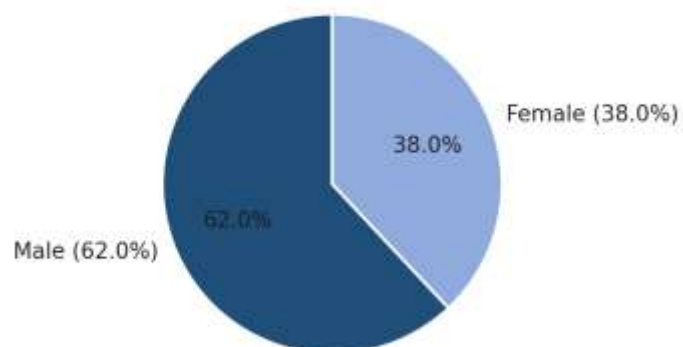
4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصاء الوصفي للخصائص الديموغرافية)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	93	62.0
	أنثى	57	38.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	18	12.0
	بكالوريوس	85	56.7
	ماجستير	38	25.3
	دكتوراه	9	6.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	46	30.7
	5 – أقل من 10	61	40.7
	10 سنوات فأكثر	43	28.6
المجموع		150	100.0

جدول (1): توصيف عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

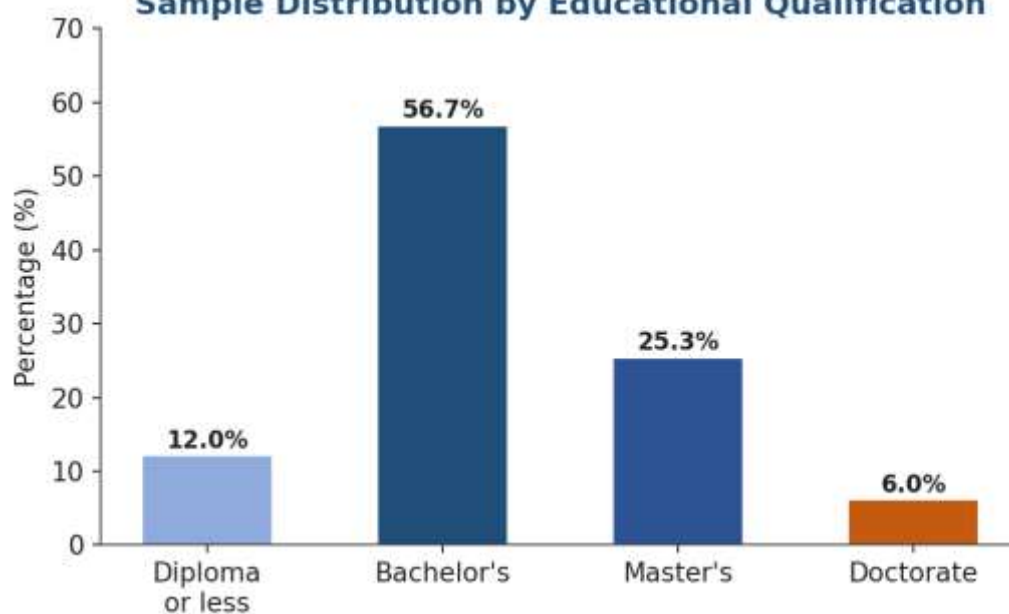
يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الذكور (62.0%)، وأن أكثر من نصف العينة يحمل مؤهل البكالوريوس (56.7%)، وأن الفئة الأكبر من حيث سنوات الخبرة هي فئة (5 – أقل من 10 سنوات) بنسبة (40.7%)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية معقولة تؤهلهم للإجابة عن فقرات الاستبانة بموضوعية.

Sample Distribution by Gender

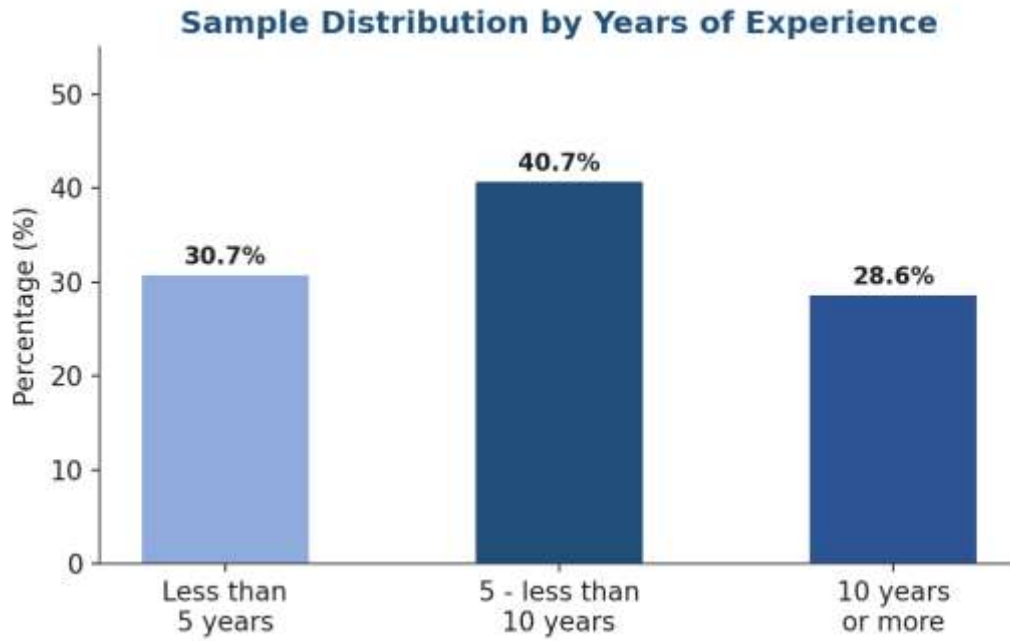


شكل (2): التوزيع النسبي لأفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

Sample Distribution by Educational Qualification



شكل (3): التوزيع النسبي لأفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي



شكل (4): التوزيع النسبي لأفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة

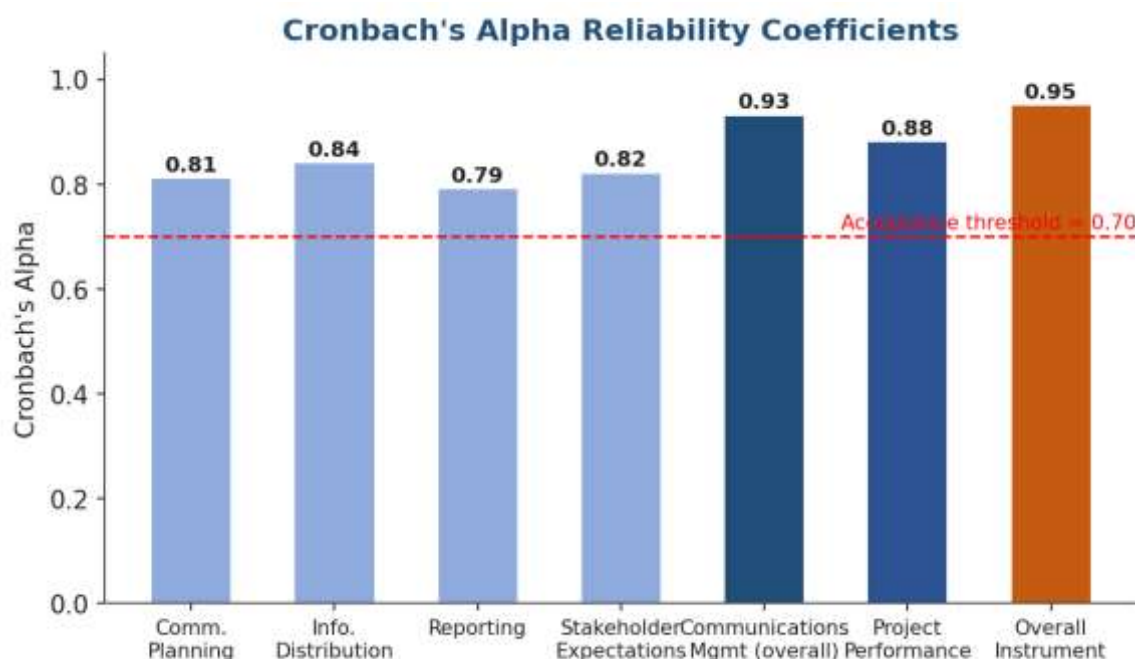
4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

للتحقق من الاتساق الداخلي (الثبات) لأداة الدراسة، جرى حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة ولأداة ككل، وتُعدّ القيمة مقبولة إحصائياً إذا بلغت (0.70) فأكثر:

البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تخطيط الاتصالات	4	0.81
توزيع المعلومات	4	0.84
إعداد التقارير	4	0.79
إدارة توقعات أصحاب المصلحة	4	0.82
إدارة الاتصالات (ككل)	16	0.93
أداء المشروع (ككل)	8	0.88
الأداة ككل	24	0.95

جدول (2): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة والأداة ككل

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، إذ تراوحت معاملات الثبات للأبعاد الفرعية بين (0.79) و(0.84)، بينما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.95)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات تجعلها صالحة للتطبيق واستخلاص النتائج.



شكل (5): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة عن أسئلة البحث)

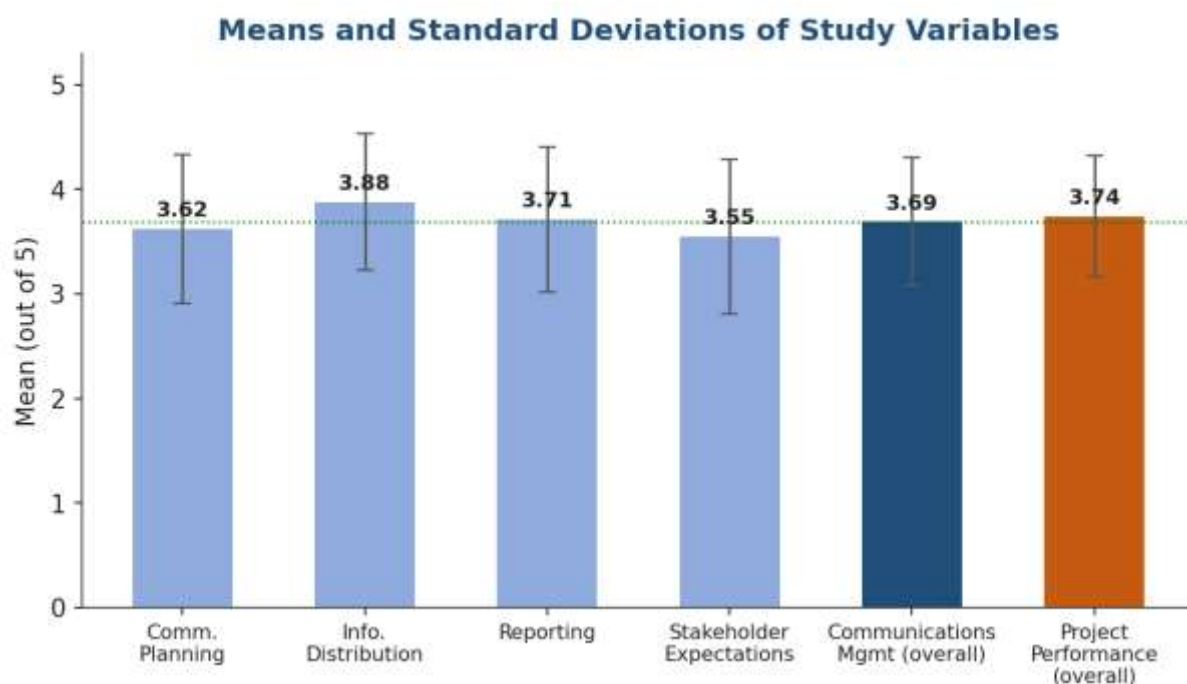
للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الاتصالات وأداء المشروع، مع اعتماد المعيار التالي لتصنيف المستوى: من 1.00 إلى 2.33 (منخفض)، ومن 2.34 إلى 3.67 (متوسط)، ومن 3.68 إلى 5.00 (مرتفع).

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تخطيط الاتصالات	3.62	0.71	متوسط
توزيع المعلومات	3.88	0.65	مرتفع
إعداد التقارير	3.71	0.69	مرتفع
إدارة توقعات أصحاب المصلحة	3.55	0.74	متوسط
إدارة الاتصالات (ككل)	3.69	0.61	مرتفع
أداء المشروع (ككل)	3.74	0.58	مرتفع

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الاتصالات وأداء المشروع

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن المستوى العام لإدارة الاتصالات من وجهة نظر أفراد العينة كان مرتفعاً (م = 3.69)، وأن بُعد «توزيع المعلومات» جاء في المرتبة الأولى (م = 3.88)، يليه «إعداد التقارير» (م = 3.71)، بينما جاء بُعد «إدارة توقعات أصحاب المصلحة» في المرتبة الأخيرة (م = 3.55) وإن ظل ضمن المستوى المتوسط

المرتفع. كما جاء المستوى العام لأداء المشروع مرتفعاً أيضاً ($M = 3.74$)، وهو ما يجيب عن السؤالين الأول والثاني من أسئلة الدراسة.



شكل (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

4.5 اختبار فرضيات البحث

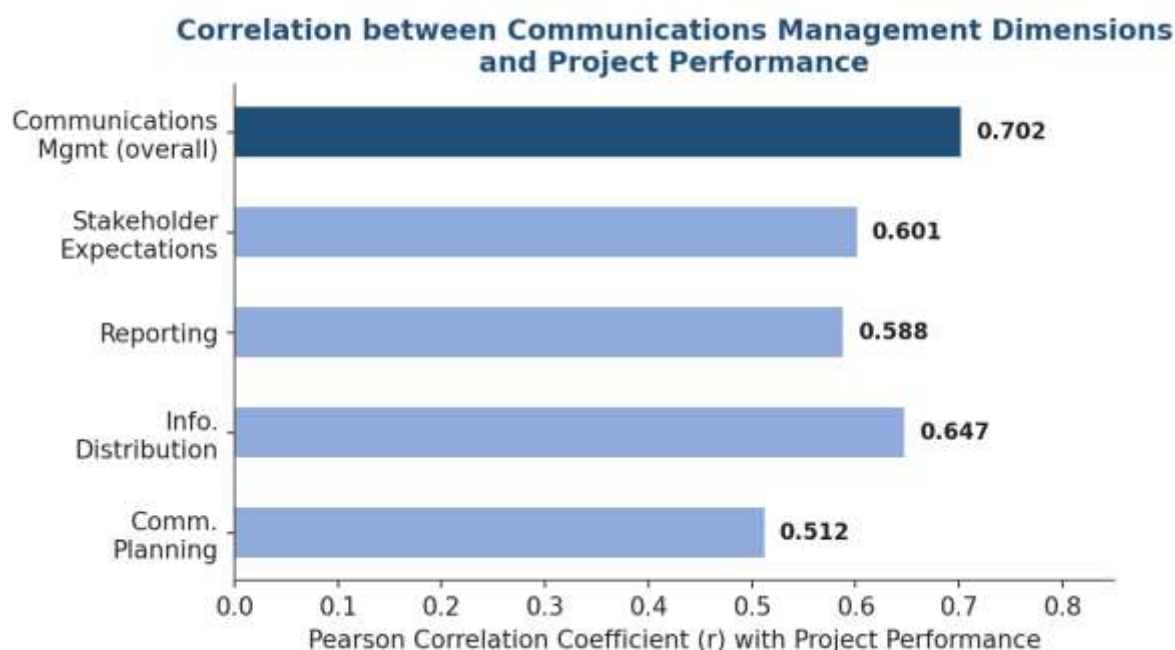
4.5.1 اختبار الفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية (الارتباط)

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، استُخدم معامل ارتباط بيرسون بين كل بُعد من أبعاد إدارة الاتصالات وأداء المشروع:

البُعد	معامل الارتباط (r)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	النتيجة
تخطيط الاتصالات ↔ أداء المشروع	0.512	0.000	دالة
توزيع المعلومات ↔ أداء المشروع	0.647	0.000	دالة
إعداد التقارير ↔ أداء المشروع	0.588	0.000	دالة
إدارة توقعات أصحاب المصلحة ↔ أداء المشروع	0.601	0.000	دالة
إدارة الاتصالات (ككل) ↔ أداء المشروع	0.702	0.000	دالة

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الاتصالات وأداء المشروع

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم (.Sig) أقل من (0.05)، مما يعني رفض الفرضيات الصفرية (H01-1، H01، إلى H01-4) وقبول الفرضيات البديلة القائلة بوجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين إدارة الاتصالات بأبعادها الأربعة وأداء المشروع، وأن العلاقة الكلية بين إدارة الاتصالات وأداء المشروع كانت علاقة قوية موجبة ($r = 0.702$)، وأن أقوى الأبعاد ارتباطاً بأداء المشروع كان بُعد «توزيع المعلومات» ($r = 0.647$).



شكل (7): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الاتصالات وأداء المشروع

4.5.2 اختبار الفرضية الثانية (الانحدار المتعدد)

لاختبار قدرة أبعاد إدارة الاتصالات مجتمعة على التنبؤ بأداء المشروع، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

النموذج	R ²	F	.Sig
أبعاد إدارة الاتصالات → أداء المشروع	0.556	45.32	0.000

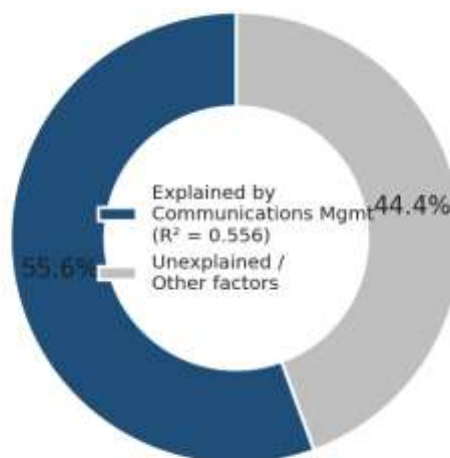
جدول (5): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

البُعد (المتنبئ)	Beta (β)	قيمة (t)	.Sig
تخطيط الاتصالات	0.141	2.01	0.046
توزيع المعلومات	0.312	4.28	0.000
إعداد التقارير	0.187	2.55	0.012
إدارة توقعات أصحاب المصلحة	0.223	3.02	0.003

جدول (6): معاملات الانحدار الجزئية لأبعاد إدارة الاتصالات

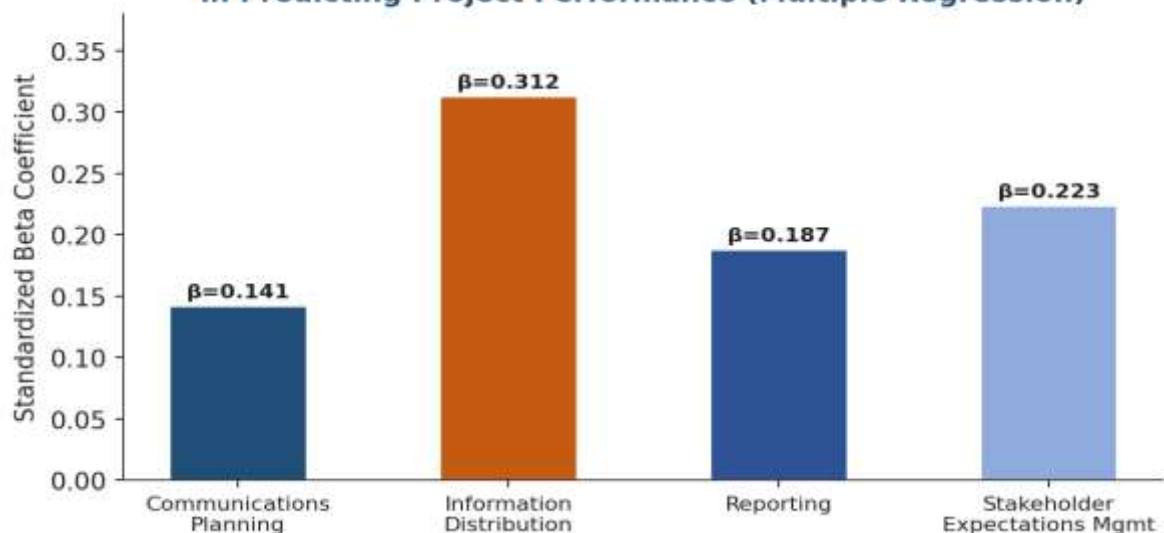
تشير نتائج الجدولين (5) و(6) إلى أن نموذج الانحدار كان دالاً إحصائياً ($F = 45.32$, $Sig. = 0.000$)، وأن أبعاد إدارة الاتصالات الأربعة مجتمعة تفسر ما نسبته (55.6%) من التباين الحاصل في أداء المشروع ($R^2 = 0.556$)، وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية الثانية (H_{02}) وقبول الفرضية البديلة. كما يتضح أن جميع الأبعاد الفرعية أسهمت إسهاماً دالاً إحصائياً في التنبؤ بأداء المشروع ($Sig. < 0.05$)، وأن بُعد «توزيع المعلومات» كان الأكثر إسهاماً في هذا التنبؤ ($\beta = 0.312$)، يليه «إدارة توقعات أصحاب المصلحة» ($\beta = 0.223$)، ثم «إعداد التقارير» ($\beta = 0.187$)، وأخيراً «تخطيط الاتصالات» ($\beta = 0.141$).

**Variance in Project Performance Explained
by Communications Management Dimensions**



شكل (8): نسبة التباين المفسر في أداء المشروع (R^2)

**Relative Contribution of Communications Management Dimensions
in Predicting Project Performance (Multiple Regression)**



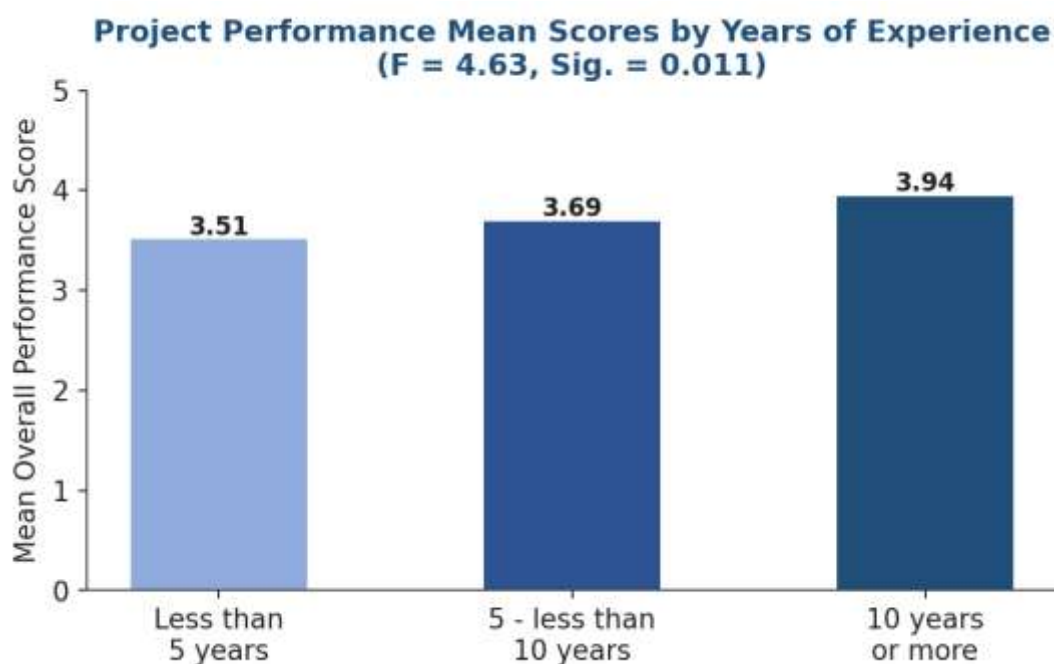
شكل (9): الأوزان النسبية (Beta) لأبعاد إدارة الاتصالات في التنبؤ بأداء المشروع

4.5.3 اختبار الفرضية الثالثة (الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية)

المتغير	الاختبار المستخدم	القيمة الإحصائية	.Sig
الجنس	Independent Samples t-test	t = 0.87	0.386
المؤهل العلمي	One-Way ANOVA	F = 1.42	0.239
سنوات الخبرة	One-Way ANOVA	F = 4.63	0.011

جدول (7): نتائج اختبار الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في تقييم أفراد العينة لإدارة الاتصالات وأداء المشاريع تُعزى لمتغيري الجنس (Sig. = 0.386) والمؤهل العلمي (Sig. = 0.239)، وبذلك يُقبل الجزء الخاص بهما من الفرضية الصفرية الثالثة (H03). في المقابل، تبين وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (Sig. = 0.011)، وبإجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc – Tukey) تبين أن الفروق كانت لصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، مما يعني رفض هذا الجزء من الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق تُعزى لسنوات الخبرة.



شكل (10): متوسط أداء المشروع تبعاً لفئات سنوات الخبرة

4.6 مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة الاتصالات (فحص الازدواج الخطي)

قبل الاعتماد على نتائج نموذج الانحدار المتعدد، جرى التحقق من عدم وجود ازدواج خطي حاد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة الفرعية من خلال حساب معاملات الارتباط البينية بينها، إضافة إلى معامل تضخم التباين (VIF):

البُعد	تخطيط الاتصالات	توزيع المعلومات	إعداد التقارير	VIF
تخطيط الاتصالات	1.000			1.62
توزيع المعلومات	0.431	1.000		1.78
إعداد التقارير	0.389	0.457	1.000	1.55
إدارة توقعات أصحاب المصلحة	0.362	0.418	0.402	1.69

جدول (8): مصفوفة الارتباط البيني بين أبعاد إدارة الاتصالات ومعاملات تضخم التباين (VIF)

تشير النتائج إلى أن معاملات الارتباط البينية بين الأبعاد المستقلة جاءت متوسطة (تراوحت بين 0.362 و 0.457)، وأن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت أقل من الحد الحرج المتعارف عليه (10)، بل أقل من الحد المتحفظ (5)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة ازدواج خطي حاد بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي فإن نتائج نموذج الانحدار المتعدد الواردة في الجدولين (5) و(6) يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في تفسير الأثر التنبؤي لكل بُعد على حدة.

4.7 ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتفق النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، من حيث وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين فاعلية الاتصال وأداء المشروع، مع ما توصلت إليه دراسة كل من Chen, Luo & Gong 2014 ودراسة Nyandongo & Davids 2020 اللتين أكدتا وجود علاقة إيجابية قوية بين الاتصال الفعال وأداء المشروع. كما تتسق نتيجة نفوق بُعد «توزيع المعلومات» في التأثير على أداء المشروع مع ما أشارت إليه دراسة Eadie & Perera 2017 من أهمية تدفق المعلومات الدقيق بين أصحاب المصلحة. وتتفق نتيجة أهمية بُعد «إدارة توقعات أصحاب المصلحة» مع ما توصلت إليه دراسة Davis 2014 ودراسة Zarewa 2019 من أن إدارة توقعات أصحاب المصلحة تُعدّ من أهم عوامل نجاح المشروع وأن ضعفها من أبرز معوقات الأداء.

كما تتفق نتيجة عدم وجود فروق تُعزى للجنس والمؤهل العلمي، مقابل وجود فروق تُعزى للخبرة، مع منطق دراسة H. et al. 2023 التي أكدت أن عدداً محدوداً من العوامل (من بينها الخبرة العملية في التعامل مع فرق موزعة) هو الأكثر تأثيراً في نجاح إدارة الاتصالات، بينما لم تظهر أدبيات سابقة أثراً واضحاً للخصائص الديموغرافية الأساسية كالجنس والمؤهل على تقييم ممارسات الاتصال.

4.8 الخاتمة

عرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وتبين من خلاله أن مستوى إدارة الاتصالات وأداء المشاريع لدى عينة الدراسة كان مرتفعاً بشكل عام، وأن هناك علاقة ارتباطية وتنبؤية قوية وموجبة بين إدارة الاتصالات بأبعادها وأداء المشروع، وأن بُعدي توزيع المعلومات وإدارة توقعات أصحاب المصلحة هما الأكثر تأثيراً. كما تبين وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لسنوات الخبرة فقط دون الجنس أو المؤهل العلمي. وستُبنى توصيات الدراسة في الفصل الخامس على هذه النتائج.

استكمال قائمة المراجع

1. Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
2. Pinto, J. K. (2019). *Project management: Achieving competitive advantage* (5th ed.). Pearson.
3. Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
4. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.