

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

دوراستراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية

دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية

إعداد الطالب/

م. حمد حسين عايض ال حمد

إشراف/

أ.د / الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

1447 - 2025



إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا البحث إلى كل من ساهم في إنجازه،

إلى أستاذي المشرف الذي وجهني بكل حكمةٍ وصبر،

وإلى عائلتي التي كانت خير سندٍ ودعم،

وإلى أصدقائي الذين شجعوني في أصعب اللحظات.

فلكم مني كل الشكر والتقدير.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً جزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية من المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة صُممت بعناية، ووزعت على عينة عشوائية طبقية من موظفي الشركات الحكومية بلغ عددها (٢٧٨) استبانة صالحة للتحليل.

وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على جميع أبعاد نجاح المشاريع الحكومية، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن البُعد الأكثر تأثرًا باستراتيجيات التواصل كان "تحقيق الجودة"، يليه "الالتزام بالتكلفة"، ثم "الالتزام بالوقت"، وأخيرًا "رضا العملاء".

أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات تواصل داخلي واضحة ومتراصة مع أهداف المشاريع الحكومية، وتعزيز البنية التكنولوجية للاتصال، وربط الأداء المؤسسي بمستوى فعالية التواصل، مع تدريب الموظفين على مهارات الاتصال وتفعيل التغذية الراجعة في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية : استراتيجيات التواصل الداخلي - نجاح المشاريع الحكومية - المناطق الجنوبية -

المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١,١.....	١,١ المقدمة
٢.....	٢,١ مشكلة الدراسة:
٤.....	٣,١ أهمية الدراسة:
٤.....	أولاً: الأهمية العلمية
٤.....	ثانياً: الأهمية العملية للدراسة:
٤.....	٤,١ أهداف الدراسة:
٥.....	٥,١ تساؤلات الدراسة:

٦,١	فروض الدراسة:	٦
٧,١	الدراسات السابقة:	٦
8.1	الفجوة البحثية:	١٢
٩,١	المنطلقات النظرية للدراسة:	١٣
١٠,١	المنهجية وطرق البحث:	١٤
١١,١	مصادر جمع البيانات:	١٥
١٢,١	أدوات الدراسة:	١٥
١٣,١	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	١٦
١٤,١	حدود الدراسة:	١٦
١٨	الفصل الثاني: الإطار النظري:	
١٨	المبحث الأول: استراتيجيات التواصل الداخلي:	
١,١,٢	التمهيد:	١٨
٢,١,٢	مفهوم استراتيجيات التواصل الداخلي:	١٨
٣,١,٢	أهمية استراتيجيات التواصل الداخلي في بيئة المشاريع الحكومية:	٢٠
٤,١,٢	أهداف استراتيجيات التواصل الداخلي:	٢١
٥,١,٢	أنواع استراتيجيات التواصل الداخلي:	٢٢
٦,١,٢	معوقات استراتيجيات التواصل الداخلي في المؤسسات الحكومية:	٢٣

المبحث الثاني: نجاح المشاريع الحكومية.....	٢٦
١,٢,٢ التمهيد.....	٢٦
٢,٢,٢ مفهوم نجاح المشاريع.....	٢٦
٣,٢,٢ أهمية نجاح المشاريع في البيئة الحكومية.....	٢٧
٤,٢,٢ أبعاد نجاح المشاريع الحكومية.....	٢٩
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	٣٢
١,٣ تمهيد.....	٣٢
٢,٣ منهج الدراسة المستخدم.....	٣٢
٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة.....	٣٢
٤,٣ أداة الدراسة (الاستبيان).....	٣٣
٥,٣ صدق الأداة: مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل.....	٣٤
٦,٣ ثبات أداة الدراسة للمتغير التابع (معامل كرونباخ ألفا).....	٣٦
الفصل الرابع: تحليل البيانات.....	٣٨
١,٤ تمهيد.....	٣٨
٢,٤ الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....	٣٨
٣,٤ التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل: استراتيجيات التواصل الداخلي.....	٤٢
٤,٤ التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع: نجاح المشاريع الحكومية.....	٤٤

٤٧	٥,٤ تحليل الفرضيات.....
٥٢	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
٥٢	١,٥ التمهيد.....
٥٢	٢,٥ مناقشة النتائج.....
٥٤	٣,٥ التوصيات.....
٥٦	Abstract.....
٥٧	قائمة المراجع.....
٥٧	أولاً: المراجع العربية.....
٥٨	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
٦١	الملاحق.....
٦٢	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٤	جدول (1): مصفوفة الارتباط بين فقرات المتغير المستقل والمجموع الكلي (ن = ٢٧٨)	١.
٣٥	جدول (2): مصفوفة الارتباط لفقرات أبعاد "نجاح المشاريع الحكومية" (n = 278)	٢.
٣٦	جدول (3): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد نجاح المشاريع الحكومية (n = 278)	٣.
٣٨	الجدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٤.
٣٩	الجدول (٥) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٥.
٤٠	الجدول (٦) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٦.
٤١	الجدول (٧) توزيع عينة الدراسة حسب الجهة الحكومية	٧.
٤٢	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجيات التواصل الداخلي (n = 278)	٨.
٤٤	الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الأول: الالتزام بالوقت	٩.
٤٥	الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثاني: الالتزام بالتكلفة	١٠.
٤٦	الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثالث: تحقيق الجودة	١١.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٧	الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الرابع: رضا العملاء	١٢.
٤٨	جدول (١٣) معاملات الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التواصل الداخلي على أبعاد نجاح المشاريع الحكومية	١٣.
٤٩	جدول (١٤): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	١٤.
٥٠	الجدول (١٥): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	١٥.
٥١	الجدول (١٦): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	١٦.
٥١	الجدول (١٧): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	١٧.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٣٩	شكل (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	١.
٣٩	شكل (٢) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٢.
٤٠	شكل (٣) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	٣.
٤١	شكل (٤) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجهة الحكومية	٤.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

يُعتبر الاتصال الداخلي من العناصر المحورية في المؤسسات، حيث يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز التفاعل بين مختلف مستويات الإدارة والعاملين، ويُعد الاتصال الداخلي القناة التي تربط بين الهياكل المختلفة للمؤسسة، وتساهم في تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد، مما يخلق بيئة عمل تعاونية تُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أوضحت الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات تواصل داخلي فعّالة تتمكن من تحقيق أداء أفضل، إذ تعزز هذه الاستراتيجيات التواصل الواضح والدعم المستمر بين الإدارة والموظفين، مما ينعكس إيجابياً على النتائج التنظيمية (Kimani, 2024).

يُعتبر نجاح المشروع مرهوناً بعدة عوامل تشمل الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء، وهذه الأبعاد تعتمد بشكل كبير على جودة التواصل الداخلي. فالمشاريع الحكومية المعقدة التي تتضمن عدة أطراف وتداخلات إدارية تحتاج إلى مستويات عالية من التنسيق لضمان تحقيق الأهداف بفعالية، أن وجود قنوات تواصل فعالة داخل المؤسسة يعزز القدرة على تحقيق التوافق والالتزام بالجدول الزمني، ويقلل من التكاليف غير المتوقعة، مما يساهم في تحقيق أداء أكثر كفاءة (Aziz, 2021).

أن التواصل الداخلي يُحسن من روح الفريق ويدعم العمل الجماعي، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتقليل الأخطاء. إن تعزيز التواصل بين الأفراد والإدارة من خلال استراتيجيات تواصل فعالة يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون وتحقيق الجودة في تنفيذ المهام (Sari & Indrajaya, 2023). ويمثل الاتصال الداخلي أداة أساسية لدعم عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث يساعد في تقديم المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لأصحاب القرار، وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات تواصل فعّالة تتمكن من اتخاذ قرارات أكثر دقة ومرونة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمشاريع. (الشوابكة وآخرون، ٢٠٢٠).

يواجه التواصل الداخلي في الشركات الحكومية في المناطق الجنوبية تحديات عديدة تشمل توافر الموارد وتفاوت مستويات الوعي بأهمية التواصل الفعال، و تحتاج المؤسسات في هذه المناطق إلى استراتيجيات تواصل متكاملة تأخذ في اعتبارها السياق المحلي وتستجيب لتحدياته، مما يدعم تحقيق الأداء الفعال وتحقيق الأهداف المطلوبة (Takagi et al., 2024).

إن رضا العملاء يُعتبر مقياساً مهماً لنجاح المشاريع الحكومية، والتواصل الداخلي يُسهم في تحقيق هذا الرضا من خلال تحسين استجابة المؤسسة لاحتياجات المستفيدين، ويعزز من تفاعل المؤسسة مع العملاء ويضمن تلبية توقعاتهم، مما يزيد من رضاهم ويعزز من استدامة النجاح في المشاريع الحكومية (Arifin, 2022).

ويلعب التواصل الداخلي دوراً حيوياً في تقليل الهدر المالي والزماني من خلال تنسيق أفضل للموارد وتوجيه الجهود بشكل فعال، و تسهم في تحقيق توزيع أمثل للموارد وتخفيف الهدر، مما يرفع من كفاءة المشاريع ويسهم في تحقيق نتائج مرضية (Takagi et al., 2024).

بناءً على ما سبق، تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل دور استراتيجيات التواصل الداخلي في تحقيق نجاح المشاريع الحكومية، وذلك من خلال أبعاد محددة تشمل الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا العملاء. تستهدف الدراسة الشركات الحكومية في المناطق الجنوبية وتقدم توصيات لتعزيز التواصل الداخلي بما يدعم تحقيق الأداء الأمثل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية.

٢,١ مشكلة الدراسة:

تعد استراتيجيات التواصل الداخلي من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع، حيث تلعب دوراً محورياً في تعزيز التفاعل التنظيمي وضمان تدفق المعلومات بين جميع المستويات الإدارية.

وفي ظل تعقيدات المشاريع الحكومية وتعدد الأطراف المعنية في هذه المشاريع، يصبح التواصل الداخلي عاملاً حاسماً يؤثر على مدى تحقيق المشروع لأهدافه في الوقت المحدد، وضمن الميزانية المخصصة، وبجودة تلي التوقعات، مع تحقيق مستوى عالٍ من رضا المستفيدين.

وعلى الرغم من إدراك العديد من الشركات لأهمية التواصل الداخلي، إلا أن بعض المشاريع الحكومية لا تزال تواجه تحديات في تطبيق استراتيجيات فعالة لهذا النوع من التواصل، ما ينعكس سلباً على أدائها ونجاحها.

تواجه الشركات الحكومية تحديات خاصة تجعل الحاجة إلى تفعيل استراتيجيات تواصل داخلي فعالة أكثر إلحاحاً. تتضمن هذه التحديات الفجوات في توافر الموارد، وصعوبة الوصول إلى قنوات التواصل المناسبة، وتفاوت مستويات الوعي بأهمية التواصل الداخلي وتأثيره على الأداء المؤسسي، تؤدي هذه العوامل إلى تباطؤ تنفيذ المشاريع، وزيادة في التكاليف، وضعف في الجودة، مما يؤثر في النهاية على رضا المستفيدين. وتظهر الدراسات السابقة أهمية التواصل الداخلي في تحقيق نجاح المشاريع. فعلى سبيل المثال، أوضحت دراسة (Kimani (2024 أن التواصل الداخلي يؤثر إيجابياً على تفاعل الموظفين، ويعزز التزامهم بأهداف المنظمة، مما يعزز أداءهم ويسهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة. كذلك، أظهرت دراسة Takagi et al. (2024 أن إدارة التواصل الداخلي بفعالية يمكن أن تسهم في تقليل الهدر المالي وتحسين استخدام الموارد، مما يرفع من كفاءة المشاريع ويعزز فرص نجاحها.

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في أن غياب استراتيجيات التواصل الداخلي الفعالة يمكن أن يكون له تأثير سلبي كبير على نجاح المشاريع الحكومية، مما يعيق تحقيق الأهداف الأساسية للمشروع مثل التحكم في الوقت والتكلفة، وضمان جودة المخرجات، وتحقيق رضا المستفيدين. وتركز هذه الدراسة على تحليل دور استراتيجيات التواصل الداخلي في تحقيق هذه الأبعاد الأساسية لنجاح المشاريع الحكومية، مع التركيز على السياق الخاص بالشركات الحكومية في المناطق الجنوبية.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم كيفية تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على مختلف أبعاد نجاح المشاريع الحكومية في المناطق الجنوبية، بما في ذلك الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا العملاء؟

٣,١ أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية حول تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية، خاصة في السياق المحلي للشركات الحكومية في المناطق الجنوبية.
- تقدم هذه الدراسة إضافة علمية من خلال توفير إطار تحليلي يمكن للباحثين الآخرين الاعتماد عليه وتطويره لدراسة موضوعات مماثلة في مجالات ومناطق جغرافية أخرى.
- تساعد الدراسة في اختبار النماذج والنظريات المتعلقة بالتواصل الداخلي ونجاح المشاريع، مما يعزز من الفهم العلمي لعوامل نجاح المشاريع الحكومية.

ثانياً: الأهمية العملية للدراسة:

- تقدم هذه الدراسة توصيات قابلة للتطبيق لتحسين استراتيجيات التواصل الداخلي، مما يسهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتقليل الوقت والتكلفة، بالإضافة إلى تحسين جودة المشاريع ورضا العملاء.
- توفر الدراسة معلومات موثوقة ومبنية على أسس علمية يمكن استخدامها من قبل صناع القرار في المؤسسات الحكومية لتبني استراتيجيات فعالة للتواصل الداخلي.
- تساعد نتائج الدراسة في تحسين مستوى رضا العملاء من خلال تطوير سياسات التواصل الداخلي التي تضمن جودة الخدمات المقدمة واستمرارية نجاح المشاريع.
- تسهم الدراسة في تعزيز الفهم حول كيفية استغلال التواصل الداخلي لإدارة الموارد البشرية والمالية بشكل أفضل ضمن المشاريع الحكومية.

٤,١ أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى تحليل دور استراتيجيات التواصل الداخلي في تحسين نجاح المشاريع الحكومية من خلال دراسة أثر هذه الاستراتيجيات على أبعاد النجاح الرئيسية (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء) في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية...، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

- تحديد أثر استراتيجيات التواصل الداخلي على الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية.
- تحليل تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية.
- دراسة تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية.
- تقييم دور استراتيجيات التواصل الداخلي في تحقيق رضا العملاء كأحد أبعاد نجاح المشاريع في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية.

٥,١ تساؤلات الدراسة

ما دور استراتيجيات التواصل الداخلي في نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها المختلفة (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء) في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

١. ما مدى تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية؟
٢. ما مدى تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية؟
٣. ما مدى تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية؟
٤. ما مدى تأثير استراتيجيات التواصل الداخلي على رضا العملاء كأحد أبعاد نجاح المشاريع في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية؟

٦,١ فروض الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء) في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية، وتتفرع منه عد فرضيات فرعية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الوقت كأحد أبعاد نجاح المشاريع في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التواصل الداخلي على التكلفة كأحد أبعاد نجاح المشاريع في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الجودة كأحد أبعاد نجاح المشاريع في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التواصل الداخلي على رضا العملاء كأحد أبعاد نجاح المشاريع في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية.

٧,١ الدراسات السابقة:

➤ دراسة (Sari& Indrajaya, 2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التواصل الداخلي والعمل الجماعي على أداء الموظفين في قسم مشروع تفكيك الميكروويف بشركة PT. Panca Karsa Sejahtera بمدينة بيكاسي، تتضمن الأبعاد الرئيسية للدراسة العلاقة بين التواصل الداخلي والعمل الجماعي وأداء الموظفين، واعتمدت الدراسة على منهجية كمية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتكونت العينة من ١٠٠ موظف من قسم تفكيك الميكروويف بشركة PT. Panca Karsa Sejahtera.

وتشير النتائج إلى أن التواصل الداخلي له تأثير إيجابي على أداء الموظفين، إلا أن دلالاته الإحصائية محدودة. في المقابل، يُظهر العمل الجماعي تأثيرًا كبيرًا وإيجابيًا على الأداء. كما تؤكد النتائج أن التواصل الداخلي يُعزز فعالية العمل الجماعي، مما يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين.

توصي الدراسة بتحسين التواصل الداخلي لضمان سلاسة تدفق المعلومات وتقليل الفجوات بين المستويات المختلفة. كما يُوصى بتوفير تدريب مهني مخصص لتطوير مهارات الموظفين بما يتماشى مع احتياجات العمل، وتشجيع العمل الجماعي من خلال التدريب والمشاركة النشطة.

➤ دراسة (Oyekunle et al.,2024)

هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر الكبير للتواصل على نجاح المشاريع العالمية، من خلال التركيز على كيفية إدارة التواصل الفعال في مختلف مراحل المشروع. تشمل الأبعاد الرئيسية للدراسة التخطيط للتواصل، والذي يتضمن تحديد أهداف التواصل، وتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، واختيار القنوات المناسبة. كما تشمل الدراسة مرحلة التنفيذ، التي يتم فيها تطوير مهارات التواصل وتنسيق تسليم المعلومات لضمان الشفافية.

اعتمدت الدراسة منهجية تحليلية، استنادًا إلى مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة في مجال إدارة المشاريع العالمية. كما تم تحليل نماذج مختلفة من التواصل، بما في ذلك النماذج التفاعلية والخطية، لمقارنة مميزاتا وعيوبها في سياقات المشاريع العالمية.

تشير النتائج إلى أن التواصل الجيد يلعب دورًا أساسيًا في تقليل المشكلات وزيادة كفاءة إدارة المشاريع، خاصةً في البيئات متعددة الثقافات. وقد أظهرت النتائج أن بعض التحديات مثل الفروقات الثقافية والحواجز اللغوية واختلافات المناطق الزمنية قد تؤدي إلى سوء الفهم، مما يؤثر سلبًا على أداء المشروع.

توصي الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات تواصل تعزز التفاهم الثقافي وتدعم تدفق المعلومات بشكل مستمر وشفاف، مع ضرورة تخصيص قنوات اتصال محددة للتعامل مع المعلومات المتعلقة بالمشروع. كما توصي بتقديم تدريب خاص لتعزيز مهارات التواصل بين الفرق، وتفعيل أساليب تواصل تعتمد على الثقافة التبادلية لضمان تحقيق أهداف المشاريع الدولية بكفاءة.

➤ دراسة (El Ghormli& Abbassi, 2023)

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين رؤية القيادة وتدقيق الجودة الداخلي ونهج الجودة، بالإضافة إلى فهم كيفية تأثير هذه العناصر على نجاح إدارة الجودة الشاملة من خلال التواصل الداخلي. اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية، حيث تم إجراء مقابلات مع قيادات أربع فنادق مغربية تقع في مدينة مراكش السياحية، مما يوفر تصورًا معمقًا حول كيفية تأثير التواصل الداخلي على نجاح النموذج الشامل لإدارة الجودة.

تشير النتائج إلى أن التواصل الداخلي يلعب دورًا حاسمًا في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة، حيث يُعد التواصل الداخلي العامل التفسيري الوحيد الذي يساهم بشكل كبير في نجاح نهج إدارة الجودة الشاملة.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز التواصل الداخلي كجزء أساسي من استراتيجية إدارة الجودة، لضمان تحقيق تكامل أكبر بين الرؤية القيادية وعمليات التدقيق الداخلي للجودة.

➤ دراسة (Takagi et al.,2024)

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج جديد لإدارة النجاح في مشاريع نظم المعلومات بين الحكومات (G2G)، بحيث يُدمج هذا النموذج بين عمليات إدارة النجاح وعمليات إدارة المشاريع وفقًا لدليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع، واعتمدت الدراسة على منهجية بحث تصميم العلم (DSR)، حيث تمت دراسة حالة مشاريع نظم المعلومات في بيئة G2G خلال مرحلة التقييم.

وتشير النتائج إلى أن إدارة النجاح، لا سيما عبر تحديد معايير النجاح والعوامل المؤثرة عليه، يمكن أن تساعد مديري المشاريع في توجيه جهودهم نحو الأنشطة التي ستؤثر بشكل كبير على نجاح المشروع. في سياق مشاريع نظم المعلومات بين الحكومات، يساهم هذا النهج في تقليل الهدر وتحسين فرص تقديم خدمات أفضل للمواطنين.

➤ دراسة (Kimani, 2024)

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجيات التواصل الداخلي وتفاعل الموظفين، مع التركيز على أهمية التواصل القيادي، الشفافية، التواصل ثنائي الاتجاه، واستخدام قنوات تواصل متعددة، وتم استخدام منهجية بحث مكتبي .

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات التواصل الفعّالة ومستويات التفاعل العالية بين الموظفين، حيث يلعب التواصل القيادي دورًا أساسيًا في تشكيل ثقافة المنظمة وقيمها، مما يعزز التزام الموظفين بأهداف المنظمة.

وتوصي الدراسة بتطبيق برامج تدريبية واستثمار في التكنولوجيا لمواجهة هذه التحديات، إضافة إلى تعزيز الشفافية، والتواصل القيادي الفعّال لبناء الثقة بين الموظفين.

➤ دراسة (Arifin, 2022)

هدفت الدراسة إلى تفسير نجاح استراتيجيات التواصل العامة في كوريا الجنوبية مقارنة بإندونيسيا، من خلال تحليل العوامل المؤثرة مثل الظروف الأولية، والقدرة المؤسسية، والشفافية، والتنسيق الفعّال، والتعاون بين الأطراف المعنية. اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات ودراسة حالة باستخدام متغيرات قابلة للمقارنة.

وتشير النتائج إلى أن كوريا الجنوبية كانت أفضل في جميع العوامل المحددة، مما يعزز من فعاليتها في استراتيجيات التواصل خلال الأزمة الصحية. وتستخلص الدراسة أن التجربة الكورية في استراتيجيات التواصل الحكومي يمكن أن تقدم دروسًا مهمة لبقية الدول حول ما يجب وما لا يجب فعله في إدارة التواصل الحكومي خلال الأزمات الصحية، لتعزيز استجابة المجتمع وتجنب إطالة أمد الأزمات.

➤ دراسة (Singirankabo & Wanjiku, 2023)

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير هذه الممارسات على أداء المشاريع، مستندةً إلى أربع نظريات: نظرية التواصل التشاركي، نظرية الإشباع، نظرية التواصل الموجه نحو الهدف، ونظرية التنفيذ، و استخدمت

الدراسة تصميمًا وصفيًا مع تحليل انحدار ارتباطي، ودمجت بين المنهجيات الكمية والنوعية. استهدفت الدراسة ١٧٠ موظفًا مشاركًا في مشاريع المنظمات غير الحكومية الدولية في رواندا، وتم اختيار العينة باستخدام العينة الطبقية.

أظهرت النتائج أن التواصل التشاركي يرتبط بشكل كبير بالحوار والتشاور وجدولة المشاريع، بينما ارتبط التواصل الموجه نحو النتائج بالتغذية الراجعة حول كفاءة التكلفة وجودة المشروع. أما التواصل متعدد القنوات، فقد أظهر ارتباطًا كبيرًا بالتماسك وتناسق الرسائل وجدولة المشروع. توصي الدراسة بمديري مشاريع المنظمات غير الحكومية الدولية بتبني ممارسات تواصل فعالة واستخدام استراتيجيات تواصل تدعم تحقيق الأهداف المتوقعة. كما يقترح الباحث إجراء دراسات إضافية تستهدف جمع بيانات من أعضاء فرق المشروع وأصحاب المصلحة لتعزيز الأدبيات البحثية.

➤ دراسة (Aziz, 2021)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التواصل وتأثيره على النجاح المدرك للمشروع، حيث تمثل التواصل كعامل أساسي لضمان تحقيق نتائج فعالة في المشاريع، و تركز الدراسة على مجالات معينة في عمليات التواصل الخاصة بالمشاريع، مع تسليط الضوء على أهمية التواصل كعنصر أساسي في إدارة المشاريع بفعالية، اعتمد تصميم البحث على فلسفة بحث تجريبية استكشافية بمنهجية استنتاجية، حيث تم إجراء بحث كمي باستخدام استبيان مصمم لقياس مدى تأثير التواصل على أصحاب المصلحة في حالة مشروع.

أظهرت النتائج أن التواصل الفعال يعد عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع، حيث يساهم في تحقيق توافق بين أصحاب المصلحة، وتعزيز فهمهم لأهداف المشروع. توضح الدراسة أن تأثير التواصل في المشروع لم يكن مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل كان له دور استراتيجي في تحسين نتائج المشروع وضمان تحقيق أهدافه بنجاح.

➤ دراسة (الشوابكة واخرون، ٢٠٢٠)

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 (١٣٤) استبانة، واسترجاع (١١٩) استبانة، تبين أن عدد الصالح منها للتحليل (١١٢) استبانة، كما تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط وتحليل المسار.

توصلت الدراسة إلى 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.

وأوصت بضرورة توفير وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم 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 (عبد النبي والعتيبي، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وعددهم (١٢٨) وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (١٢٨) استبانة بنسبة استجابة (١٠٠%)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

واتضح من نتائج الدراسة أن الابتكار والإبداع الإداري له علاقة بتطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية لوكالة التوظيف في تقديم منتجات جديدة، وعلاقتها بالأداء السوقي من خلال استقطاب الموارد

البشرية ذات المؤهلات والخبرات، كما أن وكالة التوطين تقوم بالابتكار والإبداع في المشاريع، وتقبل التغير والتجديد في أداء الأعمال، وأن تبني الأفكار الجديدة في عمليات تخطيط المشاريع، وتنفيذها ومراقبتها، والهيكلية التنظيمية والتنظيم والتوزيع، يتم من خلال التطوير المستمر للمنتجات والابتكار فيها، وأن هناك علاقة بين الإبداع والابتكار وبين تحسين إدارة الموارد البشرية، وإدارة جودة المشاريع.

وأوصت الدراسة بالتشجيع المستمر على التطوير والابتكار وروح التعاون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والاهتمام أكثر بالعاملين في إنجاز المهام وذلك بأساليب إبداعية ومبتكرة، والقدرة على التفكير الإبداعي، من خلال الطرق الإبداعية للإدارة.

8.1 الفجوة البحثية:

تعد استراتيجيات التواصل الداخلي عنصراً حاسماً في نجاح المشاريع، حيث تسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف بفعالية. على الرغم من ذلك، تظهر فجوة بحثية واضحة في الأدبيات المتعلقة بالتواصل الداخلي وتأثيره على نجاح المشاريع الحكومية في السياق المحلي للمناطق الجنوبية. تهدف الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل دور استراتيجيات التواصل الداخلي في أبعاد محددة لنجاح المشاريع الحكومية، وهي الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا العملاء، مما يعكس أهمية الدراسة في تقديم رؤى عملية تناسب احتياجات المؤسسات الحكومية في هذه المناطق.

تشير العديد من الدراسات السابقة إلى أن التواصل الداخلي يشكل محوراً أساسياً في نجاح المشاريع بشكل عام، بغض النظر عن طبيعة القطاع أو السياق الجغرافي. على سبيل المثال، وجدت دراسة Sari & Indrajaya (2023) أن التواصل الداخلي والعمل الجماعي لهما تأثير كبير على أداء الموظفين في الشركات الخاصة، مما يعزز من فاعلية تنفيذ المهام ويدعم تحقيق الأهداف التنظيمية. وبالمثل، سلطت دراسة Kimani (2024) الضوء على أهمية التواصل القيادي والشفافية في تعزيز تفاعل الموظفين، بينما ركزت دراسة Takagi et al. (2024) على دمج استراتيجيات إدارة النجاح مع إدارة التواصل في مشاريع نظم المعلومات الحكومية، مما أدى إلى تحسين كفاءة تقديم الخدمات وتقليل الهدر.

على الرغم من هذا الاتفاق على أهمية التواصل الداخلي، تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات السابقة في السياق المؤسسي والمكاني المستهدف. ركزت الدراسات السابقة غالباً على القطاع الخاص أو المنظمات غير الحكومية، مثل دراسة (Singirankabo & Wanjiku (2023 التي تناولت المنظمات غير الحكومية الدولية، بينما تتناول الدراسة الحالية الشركات الحكومية، مما يستدعي ضرورة النظر إلى العوامل والتحديات التنظيمية الفريدة في المؤسسات الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، يضيف التركيز الجغرافي على المناطق الجنوبية بُعداً جديداً لم يتناول بشكل مباشر في الأدبيات السابقة، مما يسمح بإبراز خصوصيات هذه المناطق والتحديات التي تواجهها في تنفيذ استراتيجيات التواصل الداخلي.

علاوةً على ذلك، تختلف الدراسة الحالية في الأبعاد المستهدفة لنجاح المشاريع. بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على أبعاد محددة مثل تحسين أداء الموظفين أو تقليل التكاليف، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل تأثير التواصل الداخلي على أبعاد شاملة لنجاح المشاريع، مثل الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا العملاء، وهي معايير تساهم في تقديم تقييم متكامل لنجاح المشاريع الحكومية وتوجيه جهود التحسين بشكل أكثر فعالية.

وفي ضوء هذه الفجوة، تأتي الدراسة الحالية لتقديم مساهمة عملية من خلال توصيات تهدف إلى تعزيز التواصل الداخلي كعنصر استراتيجي في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المشاريع الحكومية. تتضمن هذه التوصيات اعتماد قنوات تواصل فعالة، وتوفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات التواصل بين الموظفين، وتفعيل قنوات تواصل ثنائي الاتجاه بين المستويات المختلفة من الإدارة. من شأن هذه التوصيات أن تساهم في تعزيز تكامل الجهود التنظيمية، وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

— التواصل الداخلي (المتغير المستقل): يمثل التواصل الداخلي العمليات والأساليب المستخدمة لتبادل المعلومات والأفكار بين المستويات المختلفة داخل المنظمة بهدف تعزيز الشفافية والتفاعل وتحقيق الأهداف المشتركة. يتضمن هذا المتغير عدة عناصر مهمة، منها الشفافية في إيصال المعلومات،

التواصل ثنائي الاتجاه بين الإدارة والموظفين، واستخدام قنوات متعددة للتواصل. ويعد التواصل الداخلي الفعال عنصراً حاسماً في تعزيز التفاعل التنظيمي وخلق بيئة تعاونية تدعم الأداء العام

للمنظمة (Kimani, 2024): (Sari & Indrajaya, 2023).

— نجاح المشاريع (المتغير التابع): يعبر نجاح المشاريع عن مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة وفق معايير زمنية ومالية وجودية ومعنوية، حيث يُعتبر المشروع ناجحاً إذا التزم بالجدول الزمني والميزانية المحددة وحقق مستوى جودة عالٍ ورضا العملاء. وتتضمن هذه الأبعاد:

— الوقت: يشير إلى مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المخطط له. يعد التحكم في الوقت وتجنب التأخير من العوامل الرئيسية لنجاح المشروع، حيث ينعكس ذلك على الكفاءة العامة للمشروع (Aziz, 2021).

— التكلفة: تتعلق بمدى التزام المشروع بالميزانية المحددة دون تجاوز التكاليف المخططة، ويعد ضبط التكاليف شرطاً هاماً لضمان استخدام الموارد المالية بكفاءة، مما يعزز من فعالية التنفيذ (Takagi et al., 2024).

— الجودة: تمثل جودة المشروع مدى تلبية المنتجات أو الخدمات الناتجة عن المشروع للمعايير المطلوبة. يعزز التواصل الداخلي الفعال الالتزام بمعايير الجودة من خلال دعم الشفافية وتوفير بيئة عمل تعاونية تسهم في تحقيق معايير عالية للأداء (الشوابكة وآخرون، ٢٠٢٠).

— رضا العملاء: يعكس رضا العملاء مدى تلبية المشروع لتوقعات واحتياجات المستفيدين. يرتبط هذا البعد بتحقيق تجربة إيجابية للمستفيدين، مما يدعم استدامة النجاح للمشاريع في المستقبل. وتعد استراتيجيات التواصل الداخلي الفعالة عاملاً رئيسياً في زيادة رضا العملاء عبر إيصال المعلومات بشكل واضح ومباشر. (Arifin, 2022).

١٠,١ المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتمثل في وصف الظاهرة محل الدراسة، وهي استراتيجيات التواصل الداخلي، وتحليل تأثيرها على أبعاد نجاح المشاريع الحكومية. يتم استخدام هذا

المنهج للوصول إلى توصيف دقيق للظاهرة، وفهم مدى تأثيرها على الأبعاد المختلفة لنجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء).

١١,١ مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الأولية:** تشمل المصادر الأولية جميع البيانات التي يتم جمعها مباشرة من المشاركين في الدراسة، حيث تُعد هذه البيانات فريدة ومخصصة لغرض هذه الدراسة فقط. تتضمن المصادر الأولية في هذه الحالة الاستبيانات التي تُوزع على عينة من الموظفين والمديرين في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية.

➤ **أما المصادر الثانوية** تتضمن جميع المعلومات التي تم جمعها سابقًا من قبل باحثين آخرين أو مؤسسات، والتي يمكن استخدامها كمرجع لدعم وتحليل بيانات الدراسة، و تشمل هذه المصادر الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة، مثل تأثير التواصل الداخلي على نجاح المشاريع، والأدبيات المتوفرة حول استراتيجيات التواصل في القطاع الحكومي. كما تشمل التقارير والإحصاءات الحكومية التي تقدم بيانات عامة حول أداء المشاريع في المناطق الجنوبية وتوزيع الموارد، مما يمكن أن يساعد في مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع معطيات سابقة ويعزز من صدق نتائج البحث..

١٢,١ أدوات الدراسة:

يُعتبر الاستبيان الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث يتم تصميم استبيان يغطي جميع الأبعاد ذات العلاقة باستراتيجيات التواصل الداخلي وتأثيرها على نجاح المشاريع.

ويتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة (مثل مقياس ليكرت) لقياس رأي المشاركين حول الأبعاد المستهدفة.

١٣,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية

للعلم الاجتماعي SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها

لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

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

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على ثبات فقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة والتعرف على العلاقة بين المتغيرات

١٤,١ حدود الدراسة:

— حدود موضوعية: ستركز الدراسة على تحليل دور استراتيجيات التواصل الداخلي وتأثيرها على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها المختلفة (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء) في الشركات الحكومية. سيتم استكشاف كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات وما إذا كانت تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الأداء العام للمشاريع.

— حدود مكانية: ستقتصر الدراسة على الشركات الحكومية الموجودة في المناطق الجنوبية.

- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٤.
- حدود بشرية: تقتصر الدراسة على عينة محددة من الموظفين والمديرين في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجيات التواصل الداخلي

١,١,٢ التمهييد

تعد استراتيجيات التواصل الداخلي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء بيئة عمل فعالة تسهم في تحقيق أهدافها التشغيلية والتنموية، لا سيما في السياقات الحكومية التي تتسم بتعدد الأطراف وتعقيد الهياكل الإدارية، وفي ظل التحديات المتنامية التي تواجه المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، خصوصاً في المناطق الجنوبية ذات الخصوصيات الجغرافية والاجتماعية، برزت الحاجة إلى ترسيخ منظومات تواصل داخلي واضحة وفعالة تضمن تدفق المعلومات بسلاسة، وتعزز من التعاون بين فرق العمل، وتدعم عمليات اتخاذ القرار، وبالتالي تسهم في تعزيز فرص نجاح المشاريع وفق أبعادها الأساسية: الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا العملاء.

إن نجاح المشاريع لم يعد يُقاس فقط بمخرجاته الفنية، بل أصبح مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة الاتصال الداخلي داخل الفرق العاملة، مما يجعل من هذا الاتصال أحد المحركات الرئيسية لتحقيق نتائج إيجابية ومستدامة، لا سيما في البيئة الحكومية التي تتطلب التنسيق بين مستويات إدارية متعددة، ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات التواصل الداخلي في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية، واستكشاف مدى إسهامها في إنجاح المشاريع المنفذة.

٢,١,٢ مفهوم استراتيجيات التواصل الداخلي

يحظى مفهوم استراتيجيات التواصل الداخلي باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة الحديثة، نظراً لدوره الحيوي في تعزيز التفاعل بين مكونات المؤسسة، وتوجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وقد اختلف الباحثون في تعريفهم لهذا المفهوم بحسب الزاوية التي ينطلقون منها، سواء كانت وظيفية، أو تفاعلية، أو تنظيمية.

فقد عرفه Qin and Men (2023) بأنه "نهج إداري يهدف إلى دعم تدفق المعلومات ذات الصلة داخل المنظمة بما يعزز من رفاه الموظفين وثقتهم التنظيمية، ويقوي التماسك الداخلي"، ويرى Kimani (2024) أن استراتيجيات التواصل الداخلي تُبنى على مجموعة من الأدوات والسياسات التي تتيح مشاركة المعلومات وتسهيل فهمها بين الإدارات والأفراد داخل المنظمة، بما يدعم بيئة عمل محفزة ومنتجة.

وفي السياق ذاته، يعرف Aziz (2021) التواصل الداخلي على أنه "مجموعة من العمليات الاتصالية المنظمة التي تهدف إلى تعزيز التناغم الإداري والتشغيلي داخل فرق المشروع، من خلال قنوات ورسائل تضمن تحقيق الأهداف المشتركة".

بينما يؤكد El Ghormli and Abbassi (2023) أن التواصل الداخلي يمثل دعامة أساسية لأنظمة إدارة الجودة، كونه يساهم في بناء الفهم الجماعي، وتوجيه الجهود نحو تحسين العمليات وتحقيق الكفاءة. و يشير عبدالله وآخرون (2022) إلى أن استراتيجيات التواصل الداخلي تتمثل في "تخطيط وتوظيف قنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية بين العاملين داخل المؤسسة لضمان انسجام التوجهات، وتسريع تدفق المعلومات، وتقليل الصراعات التنظيمية"، كما يرى الشوابكة وآخرون (2020) أن التواصل الداخلي يمثل عملية مستمرة تشمل تصميم الرسائل، اختيار وسائل الإرسال، وتفسير المعاني من قبل المتلقين، ومن ثم التغذية الراجعة التي تغذي عملية التحسين المستمر.

وتضيف الحسن والنجار (2023) أن فعالية التواصل الداخلي لا تعتمد فقط على وجود قنوات مفتوحة، بل تتطلب رؤية استراتيجية تشمل أهدافاً واضحة، وسياسات محددة، وأساليب متابعة دورية تضمن تحقيق الانسجام بين الأفراد والفرق داخل المشروع.

وبالاستناد إلى ما سبق، يرى الباحث أن استراتيجيات التواصل الداخلي تُشير إلى منظومة متكاملة من السياسات والخطط الاتصالية المصممة بعناية، تهدف إلى تنظيم تدفق المعلومات داخل المؤسسة الحكومية، وتعزيز الفهم المشترك بين العاملين، وتسهيل التنسيق بين الإدارات والفرق المختلفة.

٣,١,٢ أهمية استراتيجيات التواصل الداخلي في بيئة المشاريع الحكومية

تُعد استراتيجيات التواصل الداخلي من المقومات الجوهرية لنجاح أي منظمة، لاسيما في المؤسسات الحكومية التي تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين الإدارات، ووضوحاً في نقل التعليمات والمعلومات، وتفاعلاً إيجابياً بين القيادة والموظفين، فكلما كانت قنوات التواصل الداخلي واضحة وفعالة، زادت قدرة المشروع على الاستجابة للتغيرات، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف بكفاءة.

ويكتسب هذا الجانب أهمية خاصة في المشاريع الحكومية نظراً لطبيعتها التنظيمية المعقدة، وكثرة أصحاب العلاقة، وضغط الوقت والتكلفة، ما يجعل الاتصال الداخلي أحد المفاتيح الأساسية لتحقيق الأداء العالي وتقليل الهدر والفسل.

ويشير (Oyekunle et al. (2024 إلى أن أهمية استراتيجيات التواصل الداخلي تتجلى في عدة

جوانب، منها:

١. تعزيز التنسيق الفعال بين أعضاء فريق المشروع، مما يقلل من التكرار والتضارب في المهام.
٢. تسهيل عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.
٣. خلق بيئة تنظيمية شفافة تُعزز من التزام الموظفين وتحفزهم على الأداء.

ويرى عبدالنبي والعتيبي (2021) أن التواصل الداخلي يمثل أحد العوامل المحورية لنجاح

المشاريع، وتكمن أهميته في:

١. بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والمشاركة.
٢. دعم الابتكار من خلال تبادل الأفكار بين العاملين دون حواجز إدارية.
٣. رفع الروح المعنوية للعاملين وتقوية انتمائهم للمؤسسة.

كما تؤكد (Ravina-Ripoll et al. (2023 على أهمية استراتيجيات التواصل الداخلي بوصفها أداة

لتعزيز رفاه الموظفين وسعادتهم في بيئة العمل، بما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وأدائهم ضمن فرق

المشاريع، أما (El Ghormli & Abbassi (2023)، فقد ركّزا على أثر التواصل الداخلي في دعم أنظمة الجودة الشاملة وضمن الالتزام بالمعايير في تنفيذ المهام.

و يرى الباحث أن أهمية استراتيجيات التواصل الداخلي في المشاريع الحكومية تنبع من كونها العمود الفقري الذي تركز عليه كافة العمليات الإدارية والتنفيذية.

٤,١,٢ أهداف استراتيجيات التواصل الداخلي

تهدف استراتيجيات التواصل الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الغايات التنظيمية والإدارية التي تضمن فعالية العمليات وتعزز من أداء المشاريع، ولا يقتصر دورها على إيصال المعلومات فحسب، بل يتعداه إلى تنظيم التفاعل بين الموظفين، وبناء الثقة، وتحقيق الانسجام بين الرؤية المؤسسية والتطبيق العملي، مما يجعلها أداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وضبط الأداء، وتحقيق النجاح المستدام.

ويشير (Aziz (2021 إلى أن استراتيجيات التواصل الداخلي تسعى إلى:

١. تحقيق الانسجام الإداري من خلال توحيد الفهم للأهداف والخطط بين جميع أعضاء المؤسسة.
٢. تعزيز التفاعل الإيجابي بين القيادة والعاملين لتسهيل تنفيذ القرارات وتعزيز الالتزام.
٣. دعم أنشطة المتابعة والتقييم عبر تدفق المعلومات بشكل دوري ومنتظم.

ويرى الشوابكة وآخرون (2020) أن من أبرز أهداف التواصل الداخلي في المؤسسات

الحكومية:

١. تقليل فجوات الفهم بين الإدارات المختلفة لتسريع تنفيذ المهام والمشاريع.
٢. ترسيخ ثقافة الثقة والانفتاح والشفافية داخل بيئة العمل.
٣. تحسين مستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية بما يؤدي إلى أداء أكثر فاعلية.

كما يؤكد (Sari & Indrajaya (2023 أن التواصل الداخلي يهدف إلى تطوير الكفاءة التنظيمية عبر:

١. رفع مستوى وعي الموظفين بمسؤولياتهم وأدوارهم.

٢. تعزيز سرعة الاستجابة للتحديات التنظيمية.

٣. تحسين إدارة التغيير والتكيف مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة.

يرى الباحث أن أهداف استراتيجيات التواصل الداخلي تتقاطع مع كل من الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) من جهة، ومع عوامل النجاح المؤسسي من جهة أخرى، فهي تسعى إلى تمكين القيادات من توجيه الفرق بفعالية، وضمان تدفق سلس للمعلومات، وتقليل احتمالات سوء الفهم أو التكرار أو تأخر الإجراءات.

٥,١,٢ أنواع استراتيجيات التواصل الداخلي

تتعدد أنواع استراتيجيات التواصل الداخلي وفقاً لعدة اعتبارات، منها: اتجاه الاتصال، وطبيعة الوسائط المستخدمة، وهيكلية المؤسسة، وأهداف الرسائل الاتصالية، ويُعد فهم هذه الأنواع ضرورة ملحة لمديري المشاريع والقيادات الإدارية، إذ يُمكن من خلالها اختيار النمط الأمثل الذي يتناسب مع طبيعة المشروع ومرحلة تنفيذه، وكذلك مع ثقافة المؤسسة الحكومية ومستوى جاهزيتها التنظيمية.

ويشير (Kimani (2024 إلى أن من أبرز أنواع استراتيجيات التواصل الداخلي ما يلي:

١. التواصل الرسمي: Formal Communication يتم من خلال قنوات محددة رسمياً مثل التقارير،

الاجتماعات، التعاميم، والبريد الإلكتروني المؤسسي، ويهدف إلى نقل المعلومات ذات الطابع الرسمي

التي تتعلق بالأوامر أو التعليمات أو القرارات الإدارية.

٢. التواصل غير الرسمي: Informal Communication ينشأ بين الأفراد خارج القنوات الرسمية، مثل

المحادثات الجانبية أو الرسائل غير الرسمية. وله دور كبير في بناء العلاقات الإنسانية داخل الفريق

وتعزيز الألفة بين العاملين، كما قد يساعد في تمرير المعلومات بسرعة.

٣. التواصل العمودي: Vertical Communication ويشمل الاتصال من أعلى إلى أسفل (Top-down)

مثل تعليمات الإدارة للموظفين، أو من أسفل إلى أعلى (Bottom-up) مثل التقارير الميدانية والمقترحات، ويحقق هذا النوع الربط بين المستويات الإدارية المختلفة ويُسهّم في التناغم التنظيمي.

٤. التواصل الأفقي: Horizontal Communication يتم بين الموظفين أو الفرق ضمن نفس المستوى الإداري، ويُعد مهمًا لتنسيق الجهود داخل المشروع، خاصة في البيئات متعددة التخصصات.

ويرى عبدالله وآخرون (2022) أن من الضروري أن تتبنى المؤسسات الحكومية مزيجًا من أنواع التواصل، يشمل:

١. التواصل الكتابي: Written Communication ويستخدم في التوثيق الرسمي، العقود، المذكرات، ويُعد مرجعًا تنظيميًا مستقبليًا.

٢. التواصل الشفهي: Verbal Communication يتم عبر اللقاءات والاجتماعات والاتصالات الهاتفية، ويتميز بسرعته وفاعليته في التفاعل الفوري وحل المشكلات.

٣. التواصل الرقمي: Digital Communication يُمثل أحدث أنواع الاتصال الداخلي، ويشمل تطبيقات التراسل، المنصات التفاعلية، البريد الإلكتروني، وهو الأسرع انتشارًا في المؤسسات الحديثة.

وتؤكد Ravina-Ripoll et al. (2023) أن التواصل الداخلي في العصر الرقمي يجب أن يُصمم بمرونة عالية، مع استخدام الأدوات الرقمية المناسبة لكل نوع من أنواع الرسائل، وبما يضمن وصول المعلومات للمعنيين دون تأخير أو تشويش.

يرى الباحث أن استراتيجيات التواصل الداخلي لا يمكن التعامل معها كنمط واحد جامد، بل هي منظومة متكاملة ومتنوعة يجب تصميمها وفق خصائص المشروع والمؤسسة وبيئتها.

٦,١,٢ معوقات استراتيجيات التواصل الداخلي في المؤسسات الحكومية

رغم الأهمية البالغة لاستراتيجيات التواصل الداخلي في تحسين الأداء وتعزيز نجاح المشاريع، إلا أن المؤسسات لا سيما الحكومية منها تواجه العديد من التحديات والمعوقات التي تُقيد فعالية هذا

التواصل وتحدّ من كفاءته، وتتنوع هذه المعوقات بين ما هو تنظيمي، وتكنولوجي، وبشري، وثقافي، مما يستدعي فهمها بدقة واقتراح آليات لمعالجتها ضمن سياق بيئة العمل المحلي.

ويشير خنوف وسبرطعي (2024) إلى أن من أبرز معوقات التواصل الداخلي:

١. الحواجز الثقافية والاجتماعية: مثل الفروقات في اللغة المهنية أو الخلفيات التعليمية أو الأنماط الثقافية بين العاملين، مما يؤدي إلى سوء فهم الرسائل أو تفسيرها بشكل مختلف.
٢. ضعف مهارات الاتصال لدى الموظفين: حيث يفتقر بعض العاملين إلى القدرة على التعبير الدقيق أو الإصغاء الفعّال أو استخدام الوسائل التكنولوجية بكفاءة.
٣. الجمود في الهياكل التنظيمية: إذ تؤدي البيروقراطية والتسلسل الإداري المعقد إلى بطء تدفق المعلومات، وتأخير في اتخاذ القرارات أو تنفيذها.

ويرى Qin & Men (2023) أن معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسات الحكومية تشمل

أيضًا على:

١. غياب الشفافية والوضوح في الرسائل: مما يولد التباسًا في فهم الأدوار والتوقعات، ويؤثر سلبيًا على أداء فرق المشاريع.
٢. المركزية المفرطة في اتخاذ القرار: حيث يمنع تركيز السلطة في المستويات العليا من تحقيق انسيابية في التواصل، ويقلل من قدرة العاملين على المبادرة أو التفاعل.
٣. الاعتماد الزائد على القنوات التقليدية: مثل المراسلات الورقية أو الاجتماعات الطويلة، دون استغلال كافٍ للتقنيات الرقمية الحديثة.

ويضيف Sari & Indrajaya (2023) أن من بين أبرز المعوقات كذلك:

١. ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المؤسسات، خصوصًا في المناطق الطرفية أو الأقل نموًا.
٢. عدم وجود استراتيجية اتصال مؤسسية واضحة، ما يؤدي إلى عشوائية في الرسائل وتكرار في الجهود أو تعارض في المعلومات.

ويرى الباحث أن معوقات التواصل الداخلي في المشاريع الحكومية بالمناطق الجنوبية للمملكة
تأخذ طابعًا مركبًا، يجمع بين ضعف الدعم التكنولوجي، والحواجز الثقافية المحلية، والمركزية الإدارية،
وغياب التدريب المنتظم في مهارات الاتصال .

المبحث الثاني: نجاح المشاريع الحكومية

١,٢,٢ التمهيد

أصبحت مسألة نجاح المشاريع الحكومية من أكثر القضايا الاستراتيجية التي تحظى باهتمام صناع القرار والإدارات التنفيذية، خاصة في ظل التوجهات الحديثة نحو الحوكمة وتحقيق الكفاءة والشفافية في استخدام الموارد العامة، فنجاح المشروع لا يُقاس فقط بانتهائه، بل بمدى تحقيقه لأهدافه ضمن إطار زمني ومالي محدد، مع ضمان جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة، وخاصة المستفيدين النهائيين من الخدمات الحكومية. وتزداد أهمية هذا المفهوم في المشاريع التي تنفذها المؤسسات الحكومية بالمناطق الجنوبية للمملكة العربية السعودية، لما لتلك المشاريع من أثر مباشر على التنمية المحلية وتحسين مستوى المعيشة وتعزيز ثقة المواطن في أداء الدولة.

وتتطلب بيئة المشاريع الحكومية مقارنة شمولية لمفهوم النجاح، تتجاوز الأبعاد التقليدية (الوقت والتكلفة) لتشمل معايير الجودة والرضا المجتمعي والاستدامة، كما أن تحديد النجاح أصبح يرتبط بمجموعة من المؤشرات القابلة للقياس، مما يجعل من الضروري فهم المفهوم بشكل دقيق وتحليله في سياق المؤسسات العامة.

٢,٢,٢ مفهوم نجاح المشاريع

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم "نجاح المشروع" تبعاً لتخصصاتهم واهتماماتهم، حيث ينظر إليه بعضهم من زاوية تنفيذية تركز على الجوانب الزمنية والمالية، فيما يركز آخرون على القيمة المضافة للمخرجات ومدى تحقيق الأثر الإيجابي المستدام، وفيما يلي عرض لأبرز تعريفات الباحثين:

يشير Takagi et al. (2024) إلى أن "نجاح المشروع يتحقق عندما يتم تنفيذه ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد، مع الالتزام بالموصفات الفنية المتفق عليها، وتحقيق الرضا لدى أصحاب المصلحة الأساسيين."

أما (Singirankabo & Wanjiku (2023)، فيعرفان نجاح المشروع بأنه "مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتقديم نتائج قابلة للقياس ومرتبطة باحتياجات المجتمع المستهدف."

ويؤكد العزاوي والجبوري (2022) أن نجاح المشروع يرتبط بثلاثية الأداء: "الوقت والتكلفة والجودة"، مع التأكيد على أن هذه العناصر يجب أن تُقاس وفق مؤشرات كمية واضحة يمكن من خلالها الحكم على نتائج المشروع، كما يضيف أحمد ومهدي (2024) بعددًا حديثًا يتمثل في رضا العملاء واستدامة الأثر كجزء من مفهوم النجاح، خصوصًا في المشاريع الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة.

وفي السياق ذاته، يرى العدوان وأبو بكر (2022) أن "نجاح المشروع في القطاع الحكومي لا يُختزل فقط في الالتزام بالمواعيد والميزانية، بل يشمل أيضًا كفاءة التنسيق بين الأطراف، ومرونة الاستجابة للمتغيرات، وتحقيق تأثير إيجابي ملموس في حياة المواطنين."

ويُشير (El Ghormli & Abbassi (2023 إلى أن مفهوم النجاح في بيئة الإدارة الحديثة أصبح متعدد الأبعاد، ويشمل: تحقيق النتائج، الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة، توافق مخرجات المشروع مع المعايير الدولية، والقدرة على التعلم المؤسسي المستمر.

يرى الباحث أن نجاح المشاريع الحكومية يجب أن يُفهم على أنه "تحقيق التكامل بين الكفاءة التشغيلية والفعالية الاجتماعية"، أي أن المشروع الناجح هو الذي يُنقذ ضمن الوقت والتكلفة المحددين، مع ضمان جودة عالية للمخرجات، وبلوغ درجة مقبولة من رضا المواطنين والمستفيدين النهائيين.

٣,٢,٢ أهمية نجاح المشاريع في البيئة الحكومية

يمثل نجاح المشاريع الحكومية حجر الزاوية في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة للمواطنين، لا سيما في الدول التي تتبنى رؤية شاملة للإصلاح الإداري وتعزيز كفاءة الإنفاق العام مثل المملكة العربية السعودية. فالمشاريع الحكومية ليست مجرد مبادرات تشغيلية، بل أدوات استراتيجية لتنفيذ السياسات العامة وتحقيق الأهداف الوطنية، مثل تلك المحددة في رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويكتسب نجاح هذه

المشاريع بعدًا مضاعفًا في المناطق الجنوبية، حيث تتطلع المجتمعات المحلية إلى تحسين البنية التحتية وتطوير الخدمات وتعزيز العدالة التنموية.

ويشير (Takagi et al. (2024 إلى أن أهمية نجاح المشاريع الحكومية تتجلى في عدة أوجه رئيسية:

١. تحقيق أهداف التنمية الوطنية: حيث تُعد المشاريع الحكومية الوسيلة التنفيذية لترجمة الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس.
٢. رفع كفاءة استخدام الموارد العامة: من خلال ضمان عدم هدر الوقت والميزانيات والجهود في مشاريع فاشلة أو غير مكتملة.
٣. تعزيز ثقة المجتمع في الأداء الحكومي: وذلك من خلال تسليم المشاريع بجودة عالية وفي الوقت المحدد، مما يعكس مصداقية المؤسسات العامة.

ويرى أحمد ومهدي (2024) أن نجاح المشاريع الحكومية يؤدي إلى:

١. تحقيق العدالة الاجتماعية والمكانية: عبر توزيع المشاريع والخدمات على مختلف المناطق، خاصة الأطراف الأقل نموًا.
٢. تعزيز التكامل بين الأجهزة الحكومية: من خلال تحسين التنسيق، وتفعيل التواصل المؤسسي أثناء تنفيذ المشاريع.
٣. تمكين الكفاءات الوطنية وتطوير رأس المال البشري: حيث تتيح المشاريع الحكومية فرصًا للتطوير المهني وتطبيق المعارف والخبرات.

ويؤكد الزعي و أبوزيد (2023) أن أهمية النجاح لا تقتصر على المرحلة التنفيذية، بل تمتد إلى ما بعد تسليم المشروع، من خلال:

١. تحقيق الاستدامة التشغيلية للخدمات: وضمان استمرارية الأثر الإيجابي للمشروع.
٢. تعزيز القدرة المؤسسية على إدارة المشاريع المستقبلية بكفاءة أكبر.

٣. إتاحة بيئة داعمة للابتكار والتطوير في القطاعات الحكومية المختلفة.

أما من منظور العلاقات العامة والاتصال المؤسسي، فيوضح عبدالله وآخرون (2022) أن نجاح المشاريع الحكومية يعكس مدى كفاءة المؤسسة في التواصل مع المجتمع وتلبية تطلعاته، مما يعزز من الرضا الشعبي، ويدعم الاستقرار والثقة بالسياسات العامة.

يرى الباحث أن أهمية نجاح المشاريع الحكومية لا تنبع فقط من قدرتها على تحقيق النتائج الفورية، بل من قدرتها على بناء الثقة المؤسسية وتعزيز التنمية الشاملة، وتحقيق الأثر الاجتماعي طويل المدى. وفي سياق المناطق الجنوبية، يُعد نجاح المشاريع مؤشراً على عدالة التوزيع الجغرافي للموارد، وقدرة الدولة على تلبية احتياجات المواطنين في بيئات ذات تحديات تنموية خاصة، إن النجاح لا يجب أن يُقاس فقط بمؤشرات الكفاءة (الوقت والتكلفة)، بل أيضاً بالفعالية الاجتماعية (الجودة، رضا المستفيدين، الاستدامة).

٤,٢,٢ أبعاد نجاح المشاريع الحكومية

لم يعد مفهوم نجاح المشروع يُختزل في إنجازه فقط، بل أصبح يُقاس من خلال عدد من الأبعاد المتكاملة التي تعكس مدى تحقيق الأهداف الفنية والتنظيمية والاجتماعية، وتُعد أبعاد الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا العملاء من أبرز مؤشرات تقييم نجاح المشاريع، وقد اعتمدتها العديد من الدراسات والمعايير الدولية) مثل PMBOK و (PRINCE2 كأساس للحكم على الأداء العام لأي مشروع، لاسيما في القطاع الحكومي.

أولاً: بُعد الالتزام بالوقت

يُعد الوقت من أهم المؤشرات الأساسية في تقييم أداء المشروع، حيث يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى كفاءة إدارة الجداول الزمنية، والتخطيط الجيد للأنشطة، وتفاذي التأخيرات الناتجة عن ضعف التنسيق أو التغيير في نطاق العمل، ويشير العزاوي والجبوري (2022) إلى أن تأخير تنفيذ المشاريع الحكومية يؤثر

سلبًا على سمعة المؤسسات ويزيد من التكاليف التشغيلية، كما يؤدي إلى تعطيل استفادة المجتمع من الخدمات المخطط لها.

ويؤكد (Singirankabo & Wanjiku (2023 أن الالتزام الزمني يُعد دلالة على نضج إدارة المشروع وقدرتها على التحكم في المتغيرات الميدانية، ويرتبط الوقت أيضًا بموسمية الإنفاق، ومواعيد الميزانيات، مما يجعل الالتزام الزمني أكثر حساسية وأهمية.

ثانيًا: بُعد الالتزام بالتكلفة

تمثل التكلفة أحد أهم عناصر نجاح المشاريع، ويُقاس هذا البُعد بمدى قدرة المشروع على الالتزام بالميزانية المعتمدة دون تجاوز، أو بتحقيق نتائج ذات قيمة مضافة بأقل تكلفة ممكنة، وقد أوضح أحمد ومهدي (2024) أن أحد أسباب فشل المشاريع في المؤسسات الحكومية هو غياب الرقابة المالية الدقيقة وضعف التقدير الواقعي للتكاليف، أو التغيير المتكرر في نطاق المشروع بعد البدء.

كما يشير (Takagi et al. (2024 إلى أن تجاوز التكاليف يُعد مؤشرًا على ضعف التخطيط أو غموض متطلبات المشروع، ويجب التعامل معه كتهديد رئيسي لنجاح المشروع. وتعكس السيطرة على التكلفة مدى فعالية أدوات التنبؤ والمراقبة واتخاذ القرار المالي الرشيد داخل المؤسسة.

ثالثًا: بُعد تحقيق الجودة

يُشير بُعد الجودة إلى مدى مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير المتفق عليها، كما يُقاس بقدرة المشروع على تحقيق القيمة الوظيفية المرجوة من المنتجات أو الخدمات المقدمة، وتؤكد El Ghormli (2023) أن الجودة ليست معيارًا تقنيًا فقط، بل مكونًا أساسيًا من نجاح المشروع، خاصة في المشاريع العامة التي تستهدف الخدمة المجتمعية.

كما يرى العدوان وأبو بكر (2022) أن تحقيق الجودة في المشاريع الحكومية يتطلب إدارة صارمة للمخاطر، ومتابعة دقيقة للأداء، وتواصلًا فعالًا بين فرق العمل والمستفيدين، خصوصًا عندما تكون الجودة مرتبطة بسلامة البنية التحتية أو دقة الخدمات المقدمة.

رابعًا: بُعد رضا العملاء

أصبح رضا العملاء أو المستفيدين من الأبعاد الجوهرية التي تُستخدم في الحكم على نجاح المشاريع، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى تحسين تجربة المواطن وتعزيز الثقة العامة. ويعرّف Ravina-Ripoll et al. (2023) هذا البُعد بأنه "مدى توافق نتائج المشروع مع توقعات واحتياجات الفئات المستفيدة، من حيث التوقيت، والجودة، والملاءمة".

ويرى عبدالله وآخرون (2022) أن المشاريع الحكومية يجب ألا تُقاس فقط بمؤشرات فنية، بل أيضًا من خلال قياس انطباعات المواطنين والمجتمع المحلي تجاه المشروع، وما إذا كان قد لَبَّى فعليًا احتياجاتهم، وساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم.

يرى الباحث أن نجاح المشروع الحكومي لا يتحقق إلا إذا اجتمعت هذه الأبعاد الأربعة في إطار متكامل. فالالتزام بالوقت والتكلفة يشيران إلى الكفاءة التشغيلية، بينما تعكس الجودة ورضا العملاء الفعالية والأثر المجتمعي، وفي السياق السعودي وتحديداً في المناطق الجنوبية، تتزايد أهمية هذه الأبعاد نظرًا لحساسية الاحتياجات التنموية، وارتفاع تطلعات السكان نحو مشاريع نوعية ذات أثر مباشر.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١,٣ تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويشمل ذلك تحديد المنهج العلمي المستخدم، ووصف مجتمع الدراسة، وآلية اختيار العينة، بالإضافة إلى وصف أداة الدراسة (الاستبيان) من حيث تصميمها، وخصائصها السيكومترية (الصدق والثبات)، مع توضيح الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات.

٢,٣ منهج الدراسة المستخدم

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أنسب المناهج لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية في بيئتها الطبيعية، حيث يسعى إلى وصف الظاهرة كما هي، ثم تحليلها واستخلاص العلاقات بين متغيراتها، وتم اختيار هذا المنهج لكونه الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن دور استراتيجيات التواصل الداخلي في نجاح المشاريع الحكومية.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركات الحكومية العاملة في المناطق الجنوبية من المملكة العربية السعودية، والذين يعملون في مجالات ذات علاقة بتنفيذ أو متابعة المشاريع الحكومية، مثل: إدارات المشاريع، التخطيط، التواصل المؤسسي، الموارد البشرية، والإدارات التنفيذية. وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة المتمثل في استراتيجيات التواصل الداخلي ودورها في تحقيق نجاح المشاريع، مما يعزز من إمكانية الوصول إلى بيانات واقعية ومرتبطة بأهداف الدراسة.

ونظرًا لاتساع النطاق الجغرافي وصعوبة حصر جميع أفراد المجتمع بدقة، تم اعتماد أسلوب

المعينة الإحصائية لتحديد حجم العينة المناسب، وذلك وفقًا لجدول كريجسي ومورغان (Krejcie &

(Morgan, 1970) الذي يُستخدم لتحديد حجم العينة في الدراسات الوصفية بناءً على حجم المجتمع الإجمالي.

وبناءً على تقدير تقريبي مفاده أن عدد موظفي الشركات الحكومية في المناطق الجنوبية يبلغ حوالي 1000 موظف، فإن الحجم المناسب للعينة وفق جدول كريجسي ومورغان هو 278 مفردة على الأقل بدرجة ثقة ٩٥% وهامش خطأ لا يتجاوز ٥%.

٤,٣ أداة الدراسة (الاستبيان)

اعتمدت الدراسة على استبانة مغلقة صُممت خصيصاً لجمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة:

- المتغير المستقل (استراتيجيات التواصل الداخلي): متغير أحادي المحور، يتكون من 15 فقرة.
- المتغير التابع (نجاح المشاريع الحكومية): يتكون من 4 أبعاد، وكل بعد يحتوي على 3 فقرات (إجمالي ١٢ فقرة).

وبذلك تصبح بنية الاستبيان كالآتي:

١. البيانات الديموغرافية

٢. فقرات استراتيجيات التواصل الداخلي (15 فقرة)

٣. فقرات نجاح المشاريع:

- الالتزام بالوقت (٣ فقرات)
- الالتزام بالتكلفة (٣ فقرات)
- تحقيق الجودة (٣ فقرات)
- رضا العملاء (٣ فقرات)

٥,٣ صدق الأداة: مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل

للتحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل "استراتيجيات التواصل الداخلي" والمجموع الكلي لهذا المتغير، وذلك باستخدام برنامج SPSS. ويُعتبر هذا النوع من الصدق مؤشراً على مدى اتساق الفقرة مع باقي الفقرات في قياس المفهوم العام للمتغير.

وقد تم اعتماد دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ كشرط لقبول الفقرات، بحيث تُقبل الفقرات التي تحقق معامل ارتباط موجب ودال إحصائياً، مما يدل على أنها تسهم فعلياً في قياس المتغير.

جدول (1): مصفوفة الارتباط بين فقرات المتغير المستقل والمجموع الكلي (ن = ٢٧٨)

رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	القرار
فقرة ١	0.681	0.000	دال
فقرة ٢	0.695	0.000	دال
فقرة ٣	0.728	0.000	دال
فقرة ٤	0.701	0.000	دال
فقرة ٥	0.677	0.000	دال
فقرة ٦	0.715	0.000	دال
فقرة ٧	0.736	0.000	دال
فقرة ٨	0.749	0.000	دال
فقرة ٩	0.704	0.000	دال
فقرة ١٠	0.668	0.000	دال
فقرة ١١	0.721	0.000	دال
فقرة ١٢	0.732	0.000	دال

رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	القرار
فقرة ١٣	0.744	0.000	دال
فقرة ١٤	0.690	0.000	دال
فقرة ١٥	0.709	0.000	دال

يتضح من النتائج أعلاه أن جميع فقرات المتغير المستقل "استراتيجيات التواصل الداخلي" قد حققت معاملات ارتباط موجبة قوية مع الدرجة الكلية للمتغير، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠)، مما يشير إلى صدق داخلي مرتفع واتساق كبير بين الفقرات.

وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٦٨) و (٠,٧٤٩)، وهي جميعها تقع ضمن النطاق المقبول علمياً ($r \geq 0.30$)، مما يدل على أن كل فقرة تُقيس بدقة المفهوم العام للمتغير، ولا توجد أية فقرات ضعيفة أو شاذة تؤثر سلباً على البناء العام للمقياس.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن مقياس استراتيجيات التواصل الداخلي يتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، ويُعد أداة صالحة لجمع البيانات الخاصة بهذا المتغير ضمن سياق الدراسة الحالي.

جدول (2): مصفوفة الارتباط لفقرات أبعاد "نجاح المشاريع الحكومية" ($n = 278$)

البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة (Sig.)	القرار
الالتزام بالوقت	فقرة ١	0.711	0.000	دالة
	فقرة ٢	0.689	0.000	دالة
	فقرة ٣	0.734	0.000	دالة
الالتزام بالتكلفة	فقرة ٤	0.705	0.000	دالة
	فقرة ٥	0.678	0.000	دالة
	فقرة ٦	0.722	0.000	دالة
تحقيق الجودة	فقرة ٧	0.749	0.000	دالة

البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة (Sig.)	القرار
	فقرة ٨	0.736	0.000	دالة
	فقرة ٩	0.717	0.000	دالة
رضا العملاء	فقرة ١٠	0.729	0.000	دالة
	فقرة ١١	0.751	0.000	دالة
	فقرة ١٢	0.740	0.000	دالة

تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى أن جميع الفقرات المندرجة تحت كل بُعد من أبعاد المتغير التابع "نجاح المشاريع الحكومية" قد حققت معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة مع المجموع الكلي للبُعد، وهي جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٠٠)، مما يدل على درجة صدق داخلي مرتفعة.

وتتراوح معاملات الارتباط بين (٠,٦٧٨) و (٠,٧٥١)، وهي تقع ضمن النطاق المقبول علميًا ($r \geq 0.30$)، مما يؤكد أن الفقرات مترابطة ومناسبة لقياس المفاهيم التي تمثلها، ولا توجد أية فقرة ضعيفة أو غير منسجمة مع البعد الذي تنتمي إليه.

٦,٣ ثبات أداة الدراسة للمتغير التابع (معامل كرونباخ ألفا)

للتأكد من ثبات فقرات المتغير التابع "نجاح المشاريع الحكومية"، تم احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاده الأربعة، وكذلك للمقياس الكلي، وذلك باستخدام برنامج SPSS. ويُعتبر المقياس ثابتًا عندما تكون قيمة ألفا ≥ 0.70 ، وهي القيمة المعتمدة في الدراسات الاجتماعية لقياس الاتساق الداخلي.

جدول (3): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد نجاح المشاريع الحكومية (n = 278)

البُعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
الالتزام بالوقت	3	0.841	مرتفع
الالتزام بالتكلفة	3	0.825	مرتفع

البُعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
تحقيق الجودة	3	0.857	مرتفع جدًا
رضا العملاء	3	0.869	مرتفع جدًا
نجاح المشاريع الحكومية (كليًا)	12	0.931	ممتاز

تُظهر النتائج أن جميع الأبعاد الفرعية للمتغير التابع قد حققت قيمًا مرتفعة من معامل كرونباخ ألفا، تتجاوز الحد الأدنى المقبول (٠,٧٠)، حيث تراوحت القيم بين (٠,٨٢٥) و(٠,٨٦٩)، بينما بلغت قيمة الثبات للمقياس الكلي (٠,٩٣١)، وهي قيمة ممتازة تدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

وهذه النتائج تؤكد أن مقياس "نجاح المشاريع الحكومية" يتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، مما يعني إمكانية الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات دون الحاجة إلى حذف أو تعديل الفقرات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

١,٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة البالغ عددهم (٢٧٨) موظفًا من العاملين في الشركات الحكومية في المناطق الجنوبية بالمملكة العربية السعودية، ويهدف التحليل إلى وصف اتجاهات المشاركين نحو كل من استراتيجيات التواصل الداخلي ونجاح المشاريع الحكومية، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل العلاقات بين المتغيرين باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة عبر برنامج SPSS.

٢,٤ الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

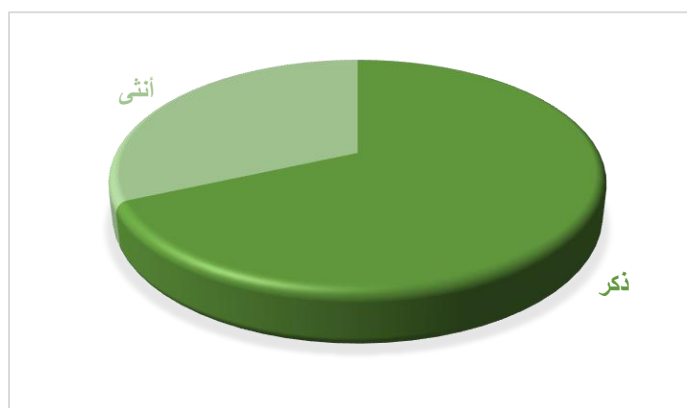
قامت الدراسة بجمع البيانات من 278 موظفًا يعملون في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية من المملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات الديموغرافية لتوصيف العينة، وذلك بهدف فهم خصائص المشاركين وتوزيعهم، مما يساهم في تفسير النتائج لاحقًا في ضوء المتغيرات الفردية.

وفيما يلي عرض لتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الرئيسية:

الجدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	190	68.3%
أنثى	88	31.7%
المجموع	278	100%

شكل (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

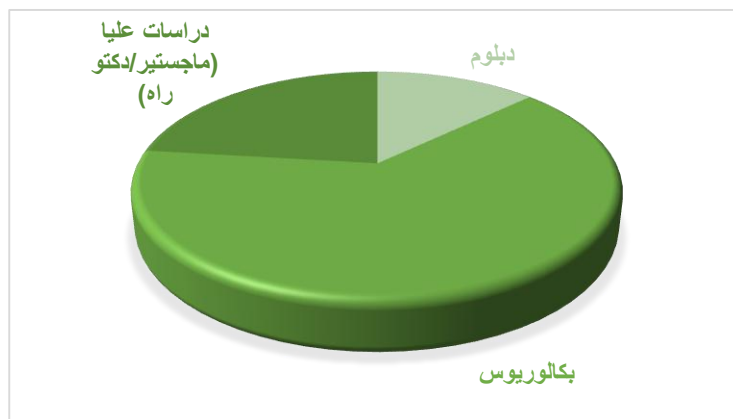


يتضح من جدول توزيع العينة حسب الجنس أن غالبية المشاركين في الدراسة كانوا من الذكور بنسبة (68.3%) ، مقابل (31.7%) من الإناث، ويعكس هذا التوزيع أحد السمات الغالبة في بيئة العمل داخل الشركات الحكومية في المناطق الجنوبية، حيث تسود النسبة الذكورية في الوظائف ذات الطابع التنفيذي أو الفني، خاصة في القطاعات مثل الكهرباء والمياه والمشاريع.

الجدول (٥) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	36	12.9%
بكالوريوس	178	64.0%
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	64	23.1%
المجموع	278	100%

شكل (٢) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

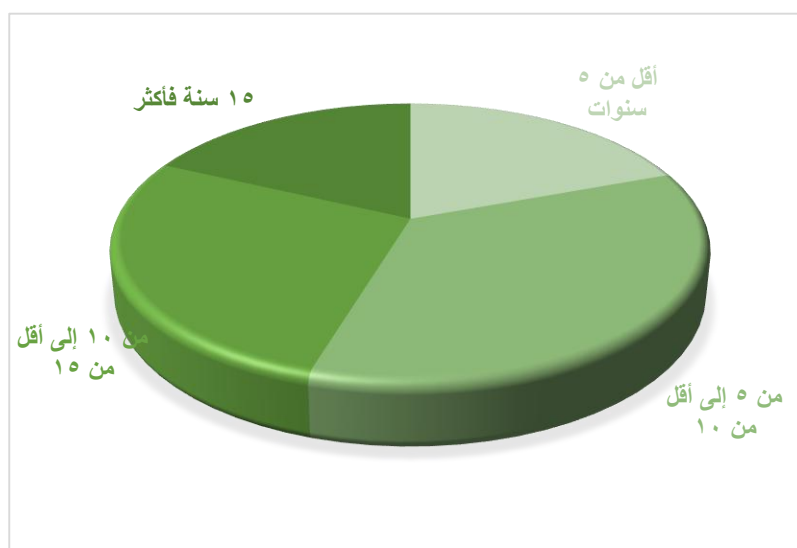


تشير نتائج توزيع العينة حسب المؤهل العلمي إلى أن معظم المشاركين يحملون درجة البكالوريوس (64.0%)، تليها الدراسات العليا (23.1%) ، بينما بلغت نسبة حملة الدبلوم (12.9%) فقط، ويُعد هذا التوزيع مؤشراً إيجابياً على مستوى الوعي الإداري والفني لدى المشاركين، حيث إن الغالبية مؤهلة علمياً بدرجات عليا، مما يُعزز من موثوقية الإجابات وقدرتها على تقييم استراتيجيات التواصل ونتائج المشاريع بشكل أكثر دقة.

الجدول (٦) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	54	19.4%
من ٥ إلى أقل من ١٠	98	35.3%
من ١٠ إلى أقل من ١٥	76	27.3%
15 سنة فأكثر	50	18.0%
المجموع	278	100%

شكل (٣) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



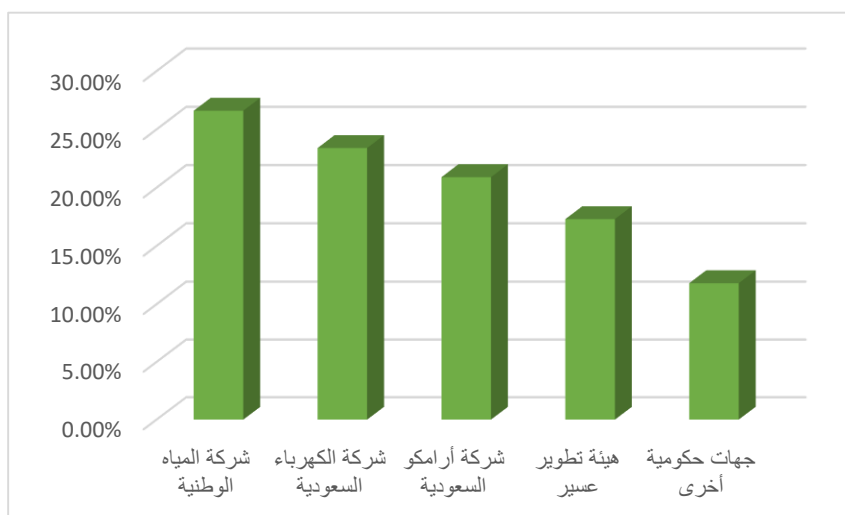
أظهرت بيانات توزيع العينة حسب سنوات الخبرة أن ما نسبته 35.3% من المشاركين لديهم خبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وهي الفئة الأكثر تمثيلاً، تليها فئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة (27.3%) في

حين أن (19.4%) لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات، و (١٨%) تتجاوز خبرتهم ١٥ سنة**. ويُظهر هذا التوزيع ميلاً نحو تمثيل فئات الخبرة المتوسطة إلى العالية،

الجدول (٧) توزيع عينة الدراسة حسب الجهة الحكومية

الجهة الحكومية	التكرار	النسبة المئوية
شركة المياه الوطنية	74	26.6%
شركة الكهرباء السعودية	65	23.4%
شركة أرامكو السعودية	58	20.9%
هيئة تطوير عسير	48	17.3%
جهات حكومية أخرى	33	11.8%
المجموع	278	100%

شكل (٤) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجهة الحكومية



يتضح من نتائج الجدول أن المشاركين توزّعوا على خمس جهات حكومية، كانت شركة المياه الوطنية هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (26.6%)، تليها شركة الكهرباء السعودية (23.4%)، ثم شركة أرامكو (20.9%)، وهيئة تطوير عسير (17.3%)، بينما بلغت نسبة المشاركين من جهات حكومية أخرى (11.8%). ويُعطي هذا التوزيع مؤشراً مهماً على تمثيل جيد للقطاعات الحكومية ذات الطابع الخدمي والتنموي في المنطقة الجنوبية

٣,٤ التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل: استراتيجيات التواصل الداخلي

يتكون المتغير المستقل "استراتيجيات التواصل الداخلي" من 15 فقرة، تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (١ = لا أوافق بشدة، ٥ = أوافق بشدة)، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، كما تم ترتيبها تنازلياً لفهم أولويات المشاركين وتقييمهم لأبعاد التواصل الداخلي في بيئة عملهم.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجيات التواصل الداخلي (n

= 278)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة
1	0.77	4.21	تتوافر قنوات اتصال واضحة بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.	ف١
2	0.79	4.18	يوجد نظام اتصال داخلي فعال يسهل الوصول إليه من جميع الموظفين.	ف٢
3	0.80	4.14	يتم تبادل المعلومات بين المديرين والموظفين بشكل منتظم.	ف٣
4	0.83	4.12	توفر الإدارة معلومات كافية عند حدوث تغييرات تنظيمية.	ف٤
5	0.85	4.09	يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.	ف٥
6	0.84	4.06	يتم الرد على استفسارات الموظفين بوضوح وسرعة.	ف٦

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة
7	0.86	4.01	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة في إدارة الاتصال الداخلي.	ف٧
8	0.89	3.98	يتم تنظيم اجتماعات دورية لمتابعة سير العمل وتبادل المعلومات.	ف٨
9	0.87	3.96	يتم التعامل مع الرسائل الداخلية الرسمية بسرية ومهنية.	ف٩
10	0.90	3.94	تحرص الإدارة على إيصال رؤيتها ورسالتها بوضوح للموظفين.	ف١٠
11	0.88	3.92	يوجد دليل إرشادي يوضح آلية الاتصال الداخلي.	ف١١
12	0.91	3.91	يتم استخدام البريد الإلكتروني الرسمي بشكل فاعل في التواصل الداخلي.	ف١٢
13	0.89	3.88	توفّر الإدارة تغذية راجعة مستمرة حول أداء الموظفين.	ف١٣
14	0.93	3.84	تشجع المؤسسة على الاتصال الأفقي بين الزملاء بنفس المستوى الإداري.	ف١٤
15	0.94	3.80	يتم متابعة جودة الاتصال الداخلي وقياس مدى فاعليته بانتظام.	ف١٥

يتبين من التحليل الوصفي أن تقييم المشاركين لاستراتيجيات التواصل الداخلي يميل بشكل عام إلى مستوى عالٍ نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80) و(4.21)، مما يعكس رضا الموظفين عن أداء قنوات الاتصال الداخلية في مؤسساتهم.

وقد جاءت الفقرة "تتوافر قنوات اتصال واضحة بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢١)، ما يدل على وضوح الهيكل الاتصالي بين الوحدات التنظيمية، كما حظيت الفقرات المتعلقة بوصول المعلومات وسرعة الاستجابة وتشجيع الآراء بترتيب متقدم، مما يعكس وجود مناخ تواصل إيجابي.

في المقابل، جاءت الفقرات المتعلقة بقياس فاعلية الاتصال والمتابعة المنظمة (ف١٥) في الترتيب الأخير، بمتوسط (٣,٨٠)، مما يُشير إلى وجود فرص تحسين في مجال تقييم أداء الاتصال الداخلي بشكل دوري.

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن لدى الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية استراتيجيات اتصال داخلية جيدة، لكن هناك حاجة لتطوير بعض الجوانب المتعلقة بالتغذية الراجعة، والقياس المؤسسي، والتواصل الأفقي.

٤,٤ التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع: نجاح المشاريع الحكومية

☒ البُعد الأول: الالتزام بالوقت

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الأول: الالتزام بالوقت

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
ف١	يتم تنفيذ المشاريع في الوقت المخطط له دون تأخير ملحوظ.	4.06	0.82	1
ف٢	تُحدّد المدة الزمنية بدقة عند بدء تنفيذ المشاريع الحكومية.	4.01	0.85	2
ف٣	تتوفر آليات فعالة لمعالجة التأخيرات في تنفيذ المشاريع.	3.92	0.88	3

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لبُعد الالتزام بالوقت أن المتوسطات الحسابية لفقراته الثلاث تراوحت بين (٣,٩٢) و(٤,٠٦)، مع متوسط عام بلغ (٤,٠٠)، مما يشير إلى مستوى رضا مرتفع بين أفراد العينة بشأن قدرة الجهات الحكومية في المناطق الجنوبية على الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع، وقد حصلت الفقرة المتعلقة بتنفيذ المشاريع في الوقت المخطط له على أعلى متوسط (٤,٠٦)، مما يعكس انضباطاً زمنياً نسبياً في تنفيذ المهام. في المقابل، جاءت الفقرة الخاصة بآليات معالجة التأخيرات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٩٢)، ما يدل على وجود بعض التحديات التنظيمية المرتبطة بإدارة المخاطر الزمنية عند حدوث الانحرافات. وتشير هذه النتائج إلى أن الوقت يُدار بشكل جيد، لكنه يحتاج إلى تعزيز الأدوات الاحترازية لضمان الاستجابة الفعالة لأي طارئ.

☑ البُعد الثاني: الالتزام بالتكلفة

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثاني: الالتزام بالتكلفة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
ف٤	يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة مسبقاً.	4.08	0.83	1
ف٥	هناك رقابة دقيقة على المصروفات خلال جميع مراحل المشروع.	4.04	0.81	2
ف٦	تُتاح مراجعة دورية للميزانيات تجنباً للانحرافات المالية.	3.95	0.87	3

تبيّن أن بُعد الالتزام بالتكلفة سجّل متوسطاً عاماً قدره (٤,٠٢)، وهو ما يدل على أن هناك كفاءة مالية ملحوظة في إدارة مشاريع القطاع الحكومي من منظور المبحوثين. الفقرة الأعلى تقييماً كانت تلك المتعلقة بتنفيذ المشاريع ضمن الميزانية (٤,٠٨)، مما يعكس مدى دقة التقديرات الأولية والالتزام بالجهات

بالخطط المعتمدة. بينما حصلت الفقرة الخاصة بالمراجعة الدورية للميزانيات على أقل متوسط (٣,٩٥)، وهو ما يُشير إلى ضرورة تعزيز نظام التدقيق المالي المستمر لضمان ضبط التكاليف الاستباقي. وهذا الاتساق في التقييم يدعم فرضية أن السياسات المالية الصارمة في القطاع الحكومي تسهم في السيطرة على التكلفة، وإن كانت بحاجة إلى مزيد من المرونة والمتابعة.

☑ البُعد الثالث: تحقيق الجودة

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات البُعد الثالث: تحقيق الجودة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٧ ف	يتم تنفيذ المشاريع وفقاً لمواصفات الجودة المطلوبة.	4.10	0.79	1
٨ ف	هناك متابعة مستمرة لضمان جودة مخرجات المشروع.	4.05	0.82	2
٩ ف	يتم تقييم جودة العمل في جميع مراحل تنفيذ المشروع.	3.97	0.85	3

حصل هذا البُعد على أعلى متوسط عام بين الأبعاد الأربعة (٤,٠٤)، مما يعكس أولوية واضحة توليها المؤسسات الحكومية للجودة في تنفيذ المشاريع، وتصدرت الفقرة المتعلقة بتنفيذ المشاريع وفق مواصفات الجودة (٤,١٠) الترتيب، مما يُظهر التزاماً بالمعايير المهنية والتنظيمية، بينما كانت الفقرة الخاصة بتقييم الجودة في جميع مراحل التنفيذ الأقل بمتوسط (٣,٩٧)، ما يشير إلى وجود فجوة طفيفة بين التنفيذ وفق الجودة والمتابعة المستمرة لها، وتؤكد هذه النتائج أن ثقافة الجودة حاضرة، لكنها تحتاج إلى إرساء ممارسات التقييم المرحلي وتكامل فرق المراقبة.

☑ البُعد الرابع: رضا العملاء

الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الرابع: رضا العملاء

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
ف ١٠	يتم الأخذ بآراء العملاء والمستفيدين عند تصميم المشروع.	4.00	0.86	2
ف ١١	تبذل المؤسسة جهداً لتحسين تجربة العملاء من خلال المشاريع المقدمة.	4.07	0.82	1
ف ١٢	تتوفر آليات لقياس رضا العملاء بعد تنفيذ المشروع.	3.89	0.88	3

سجّل هذا البُعد أدنى متوسط عام بين الأبعاد (٣,٩٩)، مما يدل على وجود رضا مقبول لكنه غير مكتمل من العملاء والمستفيدين. وقد جاءت الفقرة الخاصة بتحسين تجربة العملاء في المرتبة الأولى (٤,٠٧)، ما يعكس حرص المؤسسات على تطوير الخدمات. أما الفقرة الخاصة بقياس رضا العملاء بعد التنفيذ فجاءت الأخيرة (٣,٨٩)، ما يُشير إلى ضعف أنظمة التغذية الراجعة أو عدم انتظام استخدامها. وبهذا فإن هذا البُعد يُعدّ أكثر الأبعاد حاجةً للتحسين، لا سيما في ما يخص بناء آليات تقييم مستدامة تشمل العملاء كمصدر أساس لتقويم جودة المشروع ونجاحه.

٥,٤ تحليل الفرضيات

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية بأبعادها (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء) في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية

جدول (13) معاملات الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التواصل الداخلي على أبعاد نجاح المشاريع

الحكومية

البُعد التابع	المعامل B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig. T)
الالتزام بالوقت	0.426	0.038	11.06	0.000 دال جداً
الالتزام بالتكلفة	0.457	0.040	11.28	0.000 دال جداً
تحقيق الجودة	0.500	0.039	12.69	0.000 دال جداً
رضا العملاء	0.364	0.041	8.87	0.000 دال جداً

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن استراتيجيات التواصل الداخلي تؤثر بشكل معنوي ودال إحصائياً على جميع أبعاد نجاح المشاريع الحكومية، حيث جاءت جميع قيم T مرتفعة (أكبر من ٨)، وجميع مستويات الدلالة (Sig) أقل بكثير من ٠,٠٥، مما يدل على وجود علاقات قوية ومؤثرة.

- أعلى تأثير كان على بُعد تحقيق الجودة ($B = 0.500$)، مما يشير إلى أن تحسين الاتصال الداخلي ينعكس بشكل واضح على جودة تنفيذ المشاريع.
- كما أظهرت النتائج أن الاتصال الداخلي يؤثر بشكل مباشر على الالتزام بالوقت والتكلفة بدرجات متقاربة ($B = 0.426$) و ٠,٤٥٧ على التوالي).
- وبالرغم من أن التأثير على رضا العملاء كان الأدنى نسبياً ($B = 0.364$)، إلا أنه لا يزال دالاً إحصائياً بدرجة عالية.

تؤكد النتائج صحة الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على أبعاد نجاح المشاريع الحكومية (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء) في الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية.

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الالتزام بالوقت في المشاريع

الحكومية

جدول (١٤): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

البعد	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T
استراتيجيات التواصل الداخلي	0.426	0.038	0.629	11.060	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (١٤) إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائيًا بين استراتيجيات التواصل الداخلي والالتزام بالوقت في المشاريع الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) نحو (٠,٤٢٦)، وهي قيمة موجبة تُعبّر عن أن تحسين مستوى التواصل الداخلي ينعكس إيجابًا على الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع، كما أن قيمة (Beta) القياسي بلغت (٠,٦٢٩)، وهي مرتفعة نسبيًا مما يدل على قوة التأثير. كذلك جاءت قيمة (T) المحسوبة (١١,٠٦٠) وهي أكبر بكثير من القيمة الحرجة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغ مستوى الدلالة (Sig) نحو (٠,٠٠٠)، مما يؤكد دلالة النتيجة إحصائيًا. وبهذا، تُدعم هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الأولى وتُشير إلى أن فعالية الاتصال الداخلي تُعد من أبرز محددات التحكم بالوقت في تنفيذ المشاريع الحكومية.

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الالتزام بالتكلفة في المشاريع الحكومية".

الجدول (١٥): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

البعد	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T
استراتيجيات التواصل الداخلي	0.457	0.040	0.643	11.280	0.000

يُبرز الجدول (١٥) وجود تأثير دال إحصائيًا لاستراتيجيات التواصل الداخلي على بُعد الالتزام بالتكلفة، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري (B) قيمة (٠,٤٥٧)، مما يشير إلى أن تعزيز الاتصال الداخلي يسهم في خفض الانحرافات عن الميزانيات المحددة للمشاريع، كما أظهرت النتائج قيمة Beta

المعياري (٠,٦٤٣)، وهي من أعلى القيم المسجلة، ما يدل على تأثير قوي للمتغير المستقل. كذلك كانت قيمة T المحسوبة (١١,٢٨٠) مرتفعة وبمستوى دلالة (0.000) = (Sig) ، ما يؤكد دلالة النتيجة، هذا يُشير إلى أن تحسين قنوات وأساليب الاتصال الداخلي يساعد في ضبط العمليات المالية، والتقليل من الهدر أو سوء التقدير المالي، وبالتالي يدعم الالتزام بالتكاليف المحددة سلفاً.

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على تحقيق الجودة في المشاريع الحكومية".

الجدول (١٦): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

البعد	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T
استراتيجيات التواصل الداخلي	0.500	0.039	0.674	12.690	0.000

يُبين الجدول (١٦) أن استراتيجيات التواصل الداخلي تُعد عاملاً مؤثراً بدرجة عالية في تحقيق الجودة داخل المشاريع الحكومية، حيث بلغ معامل B قيمة (٠,٥٠٠)، ما يُعد من أعلى المعاملات في الفرضيات الفرعية، في حين أن Beta القياسي بلغ (٠,٦٧٤)، وهي أعلى قيمة بين الأبعاد الأربعة، مما يشير إلى أن التواصل الداخلي يُعد من المحددات الجوهرية للجودة، وقد بلغت قيمة T المحسوبة (١٢,٦٩٠) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يثبت التأثير الإحصائي القوي. ويمكن تفسير ذلك بأن الاتصال الفعال يُعزز تبادل المعلومات الدقيقة والفورية، ويساعد على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، وبالتالي يُحسن جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المشاريع الحكومية.

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على رضا العملاء عن المشاريع الحكومية".

الجدول (١٧): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

البعد	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T
استراتيجيات التواصل الداخلي	0.364	0.041	0.626	8.870	0.000

تشير بيانات الجدول (١٧) إلى وجود تأثير دال إحصائيًا لاستراتيجيات التواصل الداخلي على رضا العملاء، حيث جاء معامل الانحدار (B) بمقدار (٠,٣٦٤)، وهي أقل من القيم في الأبعاد الأخرى لكنها ما تزال موجبة ودالة. أما Beta فقد بلغ (٠,٦٢٦)، وقيمة T المحسوبة كانت (٨,٨٧٠)، وهي قيمة مرتفعة نسبيًا ومصحوبة بمستوى دلالة (0.000) = (Sig)، مما يدل على قوة التأثير، وتوضح هذه النتيجة أن الاتصال الداخلي الجيد داخل فرق المشروع ينعكس بشكل غير مباشر على رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمة، تقليل الأخطاء، وزيادة الاستجابة لاحتياجات العملاء.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ التمهيد

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض شامل للنتائج التي تم التوصل إليها بناءً على التحليلات الإحصائية، مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، كما يسعى إلى تفسير هذه النتائج في ضوء واقع المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، خصوصاً في المناطق الجنوبية، ثم تقديم مجموعة من التوصيات التي تستند إلى نتائج واقعية وتخدم تحسين الأداء المؤسسي.

٢,٥ مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة على فقرات استراتيجيات التواصل الداخلي كان مرتفعاً، مما يشير إلى إدراك الموظفين بأهمية هذا التواصل في بيئات العمل الحكومية، وقد يعود ذلك إلى وجود وعي تنظيمي متزايد بأهمية تدفق المعلومات، وحرص إدارات المشاريع على بناء شبكات تواصل فعالة تساهم في دعم الأداء وتجاوز المشكلات التشغيلية، ويعزز ذلك الاتجاه نحو التحول الرقمي في أغلب الجهات الحكومية، الذي يدعم بيئات الاتصال المفتوح والشفاف.

أظهرت النتائج أن الأبعاد الثلاثة الأولى (الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، تحقيق الجودة) حققت متوسطات مرتفعة، مما يدل على وجود تحسن ملحوظ في الأداء الداخلي لهذه المشاريع، بينما جاء بُعد رضا العملاء بمستوى متوسط، مما يشير إلى حاجة المشاريع إلى تعزيز ربط مخرجاتها باحتياجات وتوقعات المستفيدين.

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية، وقد أكدت نتائج الانحدار وجود علاقة إيجابية قوية بين استراتيجيات التواصل الداخلي ونجاح المشاريع، حيث بلغت قيمة R^2 مستوى عالياً يدل على أن التواصل الداخلي يُفسر نسبة كبيرة من التباين في كفاءة المشاريع، وتدعم هذه النتيجة دراسات متعددة مثل دراسة (Aziz, 2021) التي

أكدت أن غياب قنوات الاتصال الداخلية الفعالة هو أحد أبرز أسباب تعثر المشاريع، كما تتفق مع (عبدالله وآخرون، ٢٠٢٢) الذين أشاروا إلى أهمية تنظيم الاتصال الداخلي في نجاح فرق العمل.

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الالتزام بالوقت في المشاريع الحكومية."

أوضحت نتائج التحليل أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التواصل الداخلي والالتزام بالجدول الزمني، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.426$) و ($Beta = 0.629$)، وهي قيم دالة إحصائيًا.

وتعكس هذه النتيجة أن وضوح الأدوار، وسرعة الاستجابة، وسهولة تبادل المعلومات تُمكن الفرق من تنفيذ الأنشطة وفقًا للجدول الزمنية، وقد أيدت هذه العلاقة دراسة (Sari & Indrajaya, 2023) التي أكدت أن الانسيابية في الاتصال الداخلي تُقلل من التأخيرات وتعزز التنسيق.

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على الالتزام بالتكلفة في المشاريع الحكومية."

تشير النتائج إلى أن كل تحسن في استراتيجية التواصل الداخلي يؤدي إلى تحسين القدرة على ضبط التكاليف، حيث بلغ ($B = 0.457$)، و ($Beta = 0.643$)، ما يعكس تأثيرًا جوهريًا. ويمكن تفسير ذلك بأن توفر المعلومات الدقيقة يساعد في ضبط النفقات، وتجنب التكرار أو القرارات غير المدروسة، وقد دعمت ذلك دراسة (Takagi et al., 2024) التي وجدت أن الاتصال الداخلي المحكم يعزز كفاءة توزيع الموارد.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على تحقيق الجودة في المشاريع الحكومية."

تعد هذه الفرضية من أقوى الفرضيات المدعومة إحصائيًا، حيث بلغ ($B = 0.500$) و ($Beta = 0.674$)، وهي أعلى القيم، ما يدل على أن الجودة تتأثر بشكل كبير بنمط الاتصال الداخلي، ويعكس ذلك أن وضوح التعليمات، وسرعة تدفق التقارير، ودقة التغذية الراجعة تؤدي إلى تحسين

المخرجات وتقليل الأخطاء، وقد أيدت دراسة (El Ghormli & Abbassi, 2023) هذا الأثر، مشيرة إلى أن الاتصال المنظم عنصر أساسي في إدارة الجودة الشاملة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل الداخلي على رضا العملاء عن المشاريع الحكومية."

رغم أن هذا البُعد سجّل أدنى قيمة بين الفرضيات ($B = 0.364$, $Beta = 0.626$)، إلا أن دلالته الإحصائية ظلت قوية، ($Sig = 0.000$). ، ويُشير ذلك إلى أن التواصل الداخلي الجيد يُسهم في رفع جودة التفاعل مع العملاء عبر تحسين الأداء العام، حتى وإن لم يكن ذلك التأثير مباشرًا.

دراسة (Qin & Men, 2023) أظهرت أن الثقة التنظيمية والرضا يعتمدان على وضوح الاتصال الداخلي بين الفرق التنفيذية.

٣,٥ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بالتالي:

١. تصميم استراتيجية اتصال داخلي موحدة داخل الشركات الحكومية تحدد أدوار ومسارات التواصل بوضوح.
٢. تحسين البنية التكنولوجية للاتصال بما يضمن سرعة نقل المعلومات وتقليل الفاقد الزمني في المشروعات.
٣. ربط تقييم الأداء الوظيفي بمؤشرات التواصل لضمان الالتزام من جميع العاملين.
٤. عقد دورات تدريبية مستمرة في مهارات الاتصال الوظيفي الفعال، خاصة للمديرين والمشرفين.
٥. تعزيز قنوات التغذية الراجعة من العاملين بشكل دوري لضمان الشفافية وتحسين بيئة العمل.
٦. تحقيق مواءمة بين أهداف المشروع ورسائل الاتصال الداخلي لتوحيد الجهود وتعزيز الانتماء المؤسسي.

٧. ربط نظام الاتصال الداخلي بأدوات التخطيط والمراقبة مثل أنظمة ERP وPMIS لضمان التكامل.
٨. تحفيز الموظفين على تبادل المعرفة داخل فرق العمل باستخدام أدوات التواصل التشاركي.
٩. مراجعة الخطط الاتصالية عند بداية كل مشروع وفقاً لطبيعة المشروع والبيئة التنظيمية.
١٠. قياس رضا العملاء والمستفيدين بصورة دورية وربط نتائجهم بجودة الاتصال داخل فرق المشروع.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of internal communication strategies on the success of government projects within public sector companies in the southern regions of the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected using a carefully designed questionnaire distributed to a stratified random sample of government employees, with a total of (278) valid questionnaires analyzed.

The results revealed a statistically significant effect of internal communication strategies on all dimensions of government project success. Regression analysis showed that the most affected dimension was “quality achievement,” followed by “cost adherence,” then “time adherence,” and finally “customer satisfaction.”

The study recommended the development of clear and coherent internal communication strategies aligned with government project goals, enhancing the technological infrastructure for communication, linking institutional performance to the effectiveness of communication, training employees on communication skills, and activating feedback mechanisms in the work environment.

Keywords: Internal Communication Strategies – Government Project Success – Southern Regions – Kingdom of Saudi Arabia.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، أحمد عبدالسلام، و مهدي، شيماء فالح. (٢٠٢٤). أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح مشاريع منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢٠، عدد خاص، ١٤٠٦ - ١٤٣٢.
- حسب الله، النوراني محمد الحسن البشير. (٢٠٢٣). استراتيجيات الاتصال الداخلي للعلاقات العامة عبر وسائل التواصل الاجتماعي أثناء أزمة كورونا: دراسة استكشافية تحليلية على صفحة جنرال موتورز على الفيس بوك. المجلة العربية للإعلام والاتصال، ع ٣٣، ٢١٩ - ٢٥٠.
- الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (٢٠٢٣). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- خنوف، ميلود، و سبرطعي، مراد. (٢٠٢٤). العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي: قراءة تحليلية للعوائق والتحديات. مجلة الإعلام والمجتمع، مج ٨، ع ١٤، ٢٩٧ - ٣٢٥.
- الزعبي، هشام فراس علي، و أبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢٣). أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الشوابكة، روان عودة خلف، العبادي، عيبر فوزان عارف، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (٢٠٢٠). التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط لرأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير "كادي". مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٤١، ٦٧

108- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1043220>

- عبدالله، مروة محمد صالح جاد، القليني، فاطمة يوسف أحمد، العالم، صفوت محمد، و حسان، محمد محمد غالب. (٢٠٢٢). فعالية استراتيجيات الاتصال الداخلي في شركات بحوث التسويق. مجلة بحوث، مج ٢، ع ٣، ١٠٣ - ١٣١.
- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (٢٠٢١). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج ١٠، ع ١٤، ١١ - 28. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1472277>
- العدوان، ضحى رياض، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (٢٠٢٢). أثر التوجه الريادي في نجاح المشاريع الصغيرة الأردنية: الدور المعدل للدعم الحكومي خلال جائحة كورونا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبید. (٢٠٢٢). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٥٧، ١٠٠ - ١١٦.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Arifin, B. (2022). Government Communication Strategies in Time of Pandemic: Comparative Study between South Korea and Indonesia. Policy & Governance Review, 6(2), 189-205.
- Aziz, Z. A. (2021). The influence of communication on project success: A survey of the SANRAL Gauteng e-tolling project in South Africa. Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa, 40(2), 101-128

- El Ghormli, Y., & Abbassi, A. (2023). Internal communication as an explanatory factor for the success of a total quality management approach. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(5),
- Kimani, B. (2024). Internal communication strategies and employee engagement. *Journal of Public Relations*, 2(1), 13-24.
- Oyekunle, D., Abbey, T. I., & Ibeh, F. (2024). Exploring the Significant Impact of Communication in project Management: A Study on the role of Communication Management in Global Projects. *Asian Journal of Management*, 15(2), 85-92
- Qin, Y. S., & Men, L. R. (2023). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1197-1219
- Ravina-Ripoll, R., Galvan-Vela, E., Sorzano-Rodríguez, D. M., & Ruíz-Corrales, M. (2023). Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 230-248
- Sari, M., & Indrajaya, T. (2023). THE INFLUENCE OF INTERNAL COMMUNICATION AND TEAMWORK ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE MICROWAVE DISMANTLE PROJECT DIVISION PT. PANCA KARSA SEJAHTERA BEKASI CITY. *JOURNAL OF HUMANITIES, SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS*, 3(1), 1-13.
- Singirankabo, M., & Wanjiku, C. (2023). Effect of Project Communication Practices on Performance of the International Non-Governmental Organizational Projects in Rwanda. *Journal of Entrepreneurship & Project Management*, 7(7), 48–59.
<https://doi.org/10.53819/81018102t3093>

- Takagi, N., Varajao, J., & Ventura, T. (2024). Implementing success management on government-to-government projects: an integrated perspective with the PMBOK guide. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(1), 153-171.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور استراتيجيات التواصل الداخلي على نجاح المشاريع الحكومية دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بالمناطق الجنوبية

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.

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا (ماجستير / دكتوراة)

٣- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنة
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة

٤- الجهة الحكومية ☐ شركة المياه الوطنية ☐ شركة الكهرباء السعودية
☐ شركة أرامكو السعودية ☐ هيئة تطوير عسير
☐ جهات حكومية أخرى

ثانيا محاور الاستبيان

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

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تتوافر قنوات اتصال واضحة بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
					يوجد نظام اتصال داخلي فعال يسهل الوصول إليه من جميع الموظفين.
					يتم تبادل المعلومات بين المديرين والموظفين بشكل منتظم.
					توفر الإدارة معلومات كافية عند حدوث تغييرات تنظيمية.
					يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
					يتم الرد على استفسارات الموظفين بوضوح وسرعة.
					تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة في إدارة الاتصال الداخلي.
					يتم تنظيم اجتماعات دورية لمتابعة سير العمل وتبادل المعلومات.

المعارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم التعامل مع الرسائل الداخلية الرسمية بسرية ومهنية.
					تحرص الإدارة على إيصال رؤيتها ورسالتها بوضوح للموظفين.
					يوجد دليل إرشادي يوضح آلية الاتصال الداخلي.
					يتم استخدام البريد الإلكتروني الرسمي بشكل فاعل في التواصل الداخلي.
					توفر الإدارة تغذية راجعة مستمرة حول أداء الموظفين.
					تشجع المؤسسة على الاتصال الأفقي بين الزملاء بنفس المستوى الإداري.
					يتم متابعة جودة الاتصال الداخلي وقياس مدى فاعليته بانتظام.

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

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
الالتزام بالوقت					
					يتم تنفيذ المشاريع في الوقت المخطط له دون تأخير ملحوظ.
					تُحدّد المدة الزمنية بدقة عند بدء تنفيذ المشاريع الحكومية.
					تتوفر آليات فعالة لمعالجة التأخيرات في تنفيذ المشاريع.
الالتزام بالتكلفة					
					يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة مسبقًا.
					هناك رقابة دقيقة على المصروفات خلال جميع مراحل المشروع.
					تُتاح مراجعة دورية للميزانيات تجنبًا للانحرافات المالية.
تحقيق الجودة					
					يتم تنفيذ المشاريع وفقًا لمواصفات الجودة المطلوبة.
					هناك متابعة مستمرة لضمان جودة مخرجات المشروع.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم تقييم جودة العمل في جميع مراحل تنفيذ المشروع.
رضا العملاء					
					يتم الأخذ بآراء العملاء والمستفيدين عند تصميم المشروع.
					تبذل المؤسسة جهدًا لتحسين تجربة العملاء من خلال المشاريع المقدمة.
					تتوفر آليات لقياس رضا العملاء بعد تنفيذ المشروع.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of project management



**The Role of Internal Communication Strategies in the
Success of Government Projects: An Applied Study on
Government Companies in the Southern Regions**

Preparation:

Eng. Hamad Hussain Ayed Al Hamad

Supervision:

Dr. Al-Fisal Abdelhamed

Year:

1447 – 2025