

فعالية التواصل مع أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع الحكومية والخاصة وأثرها في تحقيق رؤية المملكة 2030

إعداد الطالب/ عبدالله ثامر القرني

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

## Contents

|         |                                        |
|---------|----------------------------------------|
| 6.....  | الفصل الأول                            |
| 7.....  | المقدمة:                               |
| 9.....  | -مشكلة الدراسة:                        |
| 11..... | -أهمية الدراسة:                        |
| 12..... | -أهداف الدراسة:                        |
| 13..... | -تساؤلات الدراسة:                      |
| 14..... | - فروض الدراسة:                        |
| 15..... | -النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث: |
| 17..... | الفصل الثاني                           |
| 17..... | -الدراسات السابقة:                     |
| 23..... | إسهام البحث في الأدبيات السابقة:       |
| 24..... | -الإطار النظري:                        |
| 26..... | الفصل الثالث                           |
| 26..... | منهجية الدراسة                         |
| 27..... | -المنهجية وطرق البحث:                  |
| 27..... | أولاً: منهج البحث                      |
| 27..... | ثانيًا: مجتمع الدراسة وعينها           |
| 28..... | ثالثًا: أداة جمع البيانات              |
| 28..... | رابعًا: أسلوب التحليل الإحصائي         |
| 28..... | خامسًا: حدود الدراسة                   |
| 28..... | -مجتمع البحث                           |
| 29..... | -حدود البحث                            |
| 30..... | الفصل الرابع                           |
| 30..... | النتائج والتوصيات                      |
| 46..... | المراجع                                |

قائمة الجداول :

| الجدول                          | #        |
|---------------------------------|----------|
| <a href="#"><u>الجدول 1</u></a> | <u>1</u> |
| <a href="#"><u>الجدول 2</u></a> | <u>2</u> |
| <a href="#"><u>الجدول 3</u></a> | <u>3</u> |
| <a href="#"><u>الجدول 4</u></a> | <u>4</u> |
| <a href="#"><u>الجدول 5</u></a> | <u>5</u> |
| <a href="#"><u>الجدول 6</u></a> | <u>6</u> |
| <a href="#"><u>الجدول 7</u></a> | <u>7</u> |
| <a href="#"><u>الجدول 8</u></a> | <u>8</u> |

قائمة الأشكال:

| #        | الشكل          |
|----------|----------------|
| <u>1</u> | <u>الشكل 1</u> |
| <u>2</u> | <u>الشكل 2</u> |
| <u>3</u> | <u>الشكل 3</u> |
| <u>4</u> | <u>الشكل 4</u> |
| <u>5</u> | <u>الشكل 5</u> |
| <u>6</u> | <u>الشكل 6</u> |
| <u>7</u> | <u>الشكل 7</u> |
| <u>8</u> | <u>الشكل 8</u> |
| <u>9</u> | <u>الشكل 9</u> |

## المستخلص : Abstract

تم خلال البحث العمل على الجانب النظري والعملي حيث تم الإشارة الى مشكلات الدراسة والأسئلة التي توجهنا الى موضوع البحث الذي يسبب عائق خفي لنجاح المشاريع والذي من الممكن تجاهله عند العمل على المشاريع الصغيرة أو الضخمة، وتم الإشارة الى دراسات مختلفة تدعم الموضوع البحثي بالإضافة الى نظريات تمت دراستها والعمل بها في بيئات العمل.

واما في الجانب العملي والتحليلي تم القيام بنشر استبيان يجيب عن التساؤلات في البحث بالإضافة الى القيام ببعض المقابلات الجانبية والتي أتضح من خلالها أن ضعف التواصل في جهات العمل يؤدي إلى العديد من الإشكالات التي تُعيق تقدم المشاريع، مثل التأخير في الإنجاز، وتضارب الأدوار، وضعف التنسيق بين الفرق المختلفة. كما يسهم في خلق بيئة عمل يسودها الغموض وعدم وضوح المسؤوليات، مما يؤثر سلبًا على اتخاذ القرار وجودة التنفيذ. وقد أظهرت التجارب العملية أن المشاريع التي تعاني من ضعف في التواصل غالبًا ما تواجه صعوبات في تحقيق أهدافها ضمن الوقت والميزانية المحددين. لذلك، يُعد تعزيز قنوات الاتصال وتنظيمها بين أصحاب المصلحة خطوة محورية نحو تحسين الأداء وضمان نجاح المشاريع في القطاعين العام والخاص.

وأظهرت نتائج الاستبيان إجماعًا واضحًا بين المشاركين على أهمية التواصل والتنسيق الفعال بين مختلف الأطراف المعنية في مشاريع الرؤية. فقد بيّنت الردود أن تحسين قنوات الاتصال يسهم بشكل مباشر في تسريع إنجاز مراحل المشروع، وتحقيق مؤشرات الأداء، وتعزيز فعالية التنسيق بين أصحاب المصلحة. كما عبّر معظم المشاركين عن قناعتهم بأن نجاح مشاريع الرؤية يعتمد بشكل كبير على وضوح وتنظيم التواصل. تعكس هذه النتائج وعيًا متزايدًا بدور الاتصال الفعال كعنصر أساسي في دعم تنفيذ المشاريع الاستراتيجية وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

## الفصل الأول

## المقدمة:

فعالية التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين تعتبر من العناصر الأساسية في إدارة المشاريع الحكومية والخاصة، ولها تأثير كبير في تحقيق رؤية المملكة 2030. التواصل الجيد مع أصحاب المصلحة يساهم في تسهيل تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف المنشودة في جميع القطاعات، من خلال تعزيز التعاون وتحديد الأولويات. ومن خلال هذا البحث سيتم التأكيد على أهمية التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة من خلال عدة نقاط وكيفية تأثيره في تحقيق رؤية المملكة 2030، وإيجاد حلول للتحديات المختلفة.

ويرتكز تأثير فعالية التواصل مع أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع وأثره في تحقيق رؤية المملكة 2030 على:

### تحقيق التنسيق الفعال بين الأطراف المعنية

تتضمن مشاريع رؤية 2030 العديد من الجهات الحكومية والخاصة، بالإضافة إلى المجتمع المدني والشركاء الدوليين. من خلال التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة، مثل الوزارات، الشركات الخاصة، والهيئات المختلفة، يمكن تحقيق التنسيق بين جميع الأطراف المعنية. هذا التنسيق يساعد في تحديد الأهداف المشتركة وتوزيع المهام بشكل منسق مما يؤدي إلى تنفيذ المشاريع بفعالية، ويسهم في تسريع المشاريع الكبرى في مجالات مثل التحول الرقمي، التعليم، الرعاية الصحية، والطاقة المتجددة، والتواصل الدولي، حيث يتم تحديد الأولويات بدقة بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030.

### تحديد التوقعات والأولويات بوضوح

التواصل الفعال يتيح لأصحاب المصلحة تبادل المعلومات والتوقعات بشأن المشروع بشكل واضح. من خلال الاجتماعات المنتظمة والمناقشات البناءة، يمكن أن تلتقي رؤى وأهداف الأطراف المختلفة، مما يؤدي إلى وضع أولويات واضحة لكل مرحلة من مراحل المشروع.

### إدارة المخاطر وحل المشكلات بسرعة

المشاريع الحكومية والخاصة غالبًا ما تواجه تحديات مثل تأخيرات في التنفيذ أو تغيرات في نطاق العمل. من خلال التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة، يتمكن الفريق من تحديد المخاطر المحتملة والمشكلات مبكرًا. يتمكن أصحاب المصلحة من التعاون لإيجاد حلول مبتكرة وأنية لتجاوز هذه التحديات.

## تعزيز الشفافية والمساءلة

التواصل المنتظم مع أصحاب المصلحة يعزز الشفافية في اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد. من خلال تبادل المعلومات بشكل منتظم، يصبح من السهل متابعة تقدم المشاريع وتقييم أدائها. هذا النوع من الشفافية يعزز المسؤولية والمساءلة بين جميع الأطراف.

## تحقيق الاستدامة والتطوير المستمر

من خلال التواصل الفعال، يمكن لأصحاب المصلحة التفاعل حول التطورات التكنولوجية والابتكارات التي قد تؤثر على المشاريع. على سبيل المثال، يمكن للقطاع الخاص أن يقدم تقنيات جديدة أو حلول مبتكرة تدعم أهداف رؤية 2030 في مجالات مثل الابتكار التكنولوجي والاقتصاد الرقمي.

## تحفيز الاستثمارات والشراكات الاستراتيجية

من خلال التواصل الجيد مع أصحاب المصلحة، يمكن جذب المزيد من الاستثمارات المحلية والدولية. في المشاريع الكبرى التي تشارك فيها الحكومة والقطاع الخاص، يعد التعاون المشترك فرصة لبناء شراكات استراتيجية يمكن أن تدعم أهداف الرؤية في التنمية الاقتصادية وتحقيق التنوع الاقتصادي.

## تحقيق تطوير الإنسان ونمو المجتمع

من خلال التواصل مع أصحاب المصلحة في المجالات المتعلقة بالتعليم، الصحة، والتوظيف، يمكن التأكد من أن المشاريع تتماشى مع أهداف تمكين المواطن السعودي، وهو أحد الركائز الأساسية في رؤية 2030. كما يساعد ذلك في تلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل.

### -مشكلة الدراسة.

على الرغم من أهمية التواصل الفعال بين الجهات الحكومية والخاصة في تنفيذ مشاريع رؤية 2030، لا تزال هناك تحديات متعلقة بضعف التنسيق، تأخر تدفق المعلومات، وعدم وضوح آليات التعاون بين أصحاب المصلحة. هذا قد يؤدي إلى تباطؤ تنفيذ المشاريع الاستراتيجية، وعدم تحقيق النتائج المرجوة بالكفاءة المطلوبة. بالإضافة إلى التعدد والتنوع في أصحاب المصلحة المشاركين في المشاريع الحكومية والخاص لرؤية المملكة 2030 والتي تشمل مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة والشركاء مثل الحكومة، القطاع الخاص، المنظمات غير الحكومية، الشركاء الدوليين، والمواطنين. كل من هذه الأطراف قد يكون لديه أولويات ورؤى مختلفة، مما يجعل التنسيق والتواصل بينهم والوصول إلى قرارات وتحقيق الأهداف تحدياً كبيراً.

ويلاحظ أن المشاريع المرتبطة برؤية 2030 غالباً ما تشمل أطرافاً متنوعة تشمل القطاع العام، القطاع الخاص، منظمات المجتمع المدني، والمستثمرين الأجانب، إضافة إلى المستفيدين المباشرين من المواطنين. هذا التنوع يفرض تحديات متزايدة في ما يتعلق بتوحيد الرؤى، وضمان التفاهم المشترك، وصياغة قنوات تواصل فعالة ومؤسسية تضمن التقدم المنهجي للمشاريع.

انطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة واقع التواصل مع أصحاب المصلحة، وتحليل مدى تأثيره في نجاح إدارة المشاريع، والكشف عن نقاط الضعف في النماذج الحالية، تمهيداً لتقديم توصيات علمية تدعم تحقيق مستهدفات رؤية 2030 بكفاءة وفاعلية.

1. ما مدى فعالية قنوات وأساليب التواصل المستخدمة حالياً بين الجهات الحكومية والخاصة وأصحاب المصلحة في مشاريع رؤية 2030؟

2. ما التحديات التي تعيق التواصل الفعال بين الجهات المنفذة للمشاريع والشركاء المعنيين؟

3. كيف يؤثر تعدد وتنوع أصحاب المصلحة على آليات اتخاذ القرار والتنسيق في المشاريع المشتركة؟

4. ما العلاقة بين فعالية التواصل وبين نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالأهداف، والجداول الزمنية، والكفاءة التشغيلية؟

5. هل تختلف درجة فعالية التواصل بين المشاريع الحكومية والمشاريع الخاصة؟ وما أسباب هذا التفاوت إن وجد؟

6. ما أفضل الممارسات أو النماذج التي يمكن تطبيقها لتعزيز التواصل المؤسسي مع أصحاب المصلحة في سياق المشاريع التنموية؟

جميع الأسئلة المطروحة أعلاه تمثل إشكاليات بحثية جرى تناولها والسعي للإجابة عنها في إطار هذا البحث، مع محاولة تقديم رؤية تحليلية متعمقة لواقع التواصل مع أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع الحكومية والخاصة. كما يفتح هذا البحث آفاقاً مستقبلية لإنتاج المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال، بما يسهم في تعزيز المعرفة العلمية وتقديم حلول عملية تدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

#### -أهمية الدراسة.

يعد التواصل الفعال أحد الركائز الأساسية لضمان نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، خاصة في سياق رؤية المملكة 2030، التي تعتمد على التعاون المشترك بين القطاعين الحكومي والخاص، إضافة إلى الشراكات الدولية، لدفع عجلة التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي.

#### 1. دور التواصل في تحقيق رؤية المملكة 2030

تعتمد رؤية 2030 على تطوير الاقتصاد الوطني، وتحفيز الاستثمار، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود آليات تواصل فعالة بين أصحاب المصلحة. فالتواصل الجيد يساعد على:

- تحسين تنسيق الجهود بين الجهات الحكومية والشركات الخاصة والمستثمرين الدوليين.
- زيادة مستوى الشفافية والثقة بين الأطراف المعنية، مما يعزز بيئة الأعمال.
- تسهيل اتخاذ القرارات المستندة إلى بيانات دقيقة، مما يقلل من المخاطر ويزيد من كفاءة المشاريع.

#### 2. تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة

يسهم التواصل الفعال في بناء علاقات تعاونية قوية بين أصحاب المصلحة المختلفين، مما يؤدي إلى:

- تحقيق تكامل الأدوار بين الجهات المختلفة لضمان تنفيذ المشاريع وفق أعلى المعايير.
- تحسين إدارة التحديات والمخاطر التي قد تواجه المشاريع من خلال التنسيق المستمر.
- تحفيز الابتكار عبر تبادل الأفكار والخبرات بين القطاعات المختلفة.

#### 3. أهمية الدراسة في دعم تنفيذ المشاريع الكبرى

نظرًا لأن المملكة تنفذ مشاريع كبرى ضمن برامج الرؤية، مثل مشروع نيوم، مشروع البحر الأحمر، وبرامج التحول الرقمي، فإن دراسة تأثير التواصل مع أصحاب المصلحة تساعد على:

- تحديد أفضل الممارسات في التواصل لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة.
- تقييم التحديات التي قد تعيق التواصل والعمل على إيجاد حلول فعالة.
- دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال إدارة العلاقة بين القطاعين العام والخاص بفعالية.

#### 4. القيمة الأكاديمية والعملية للدراسة

- تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول دور التواصل في إدارة المشاريع.
- توفر إرشادات عملية لصناع القرار في المملكة حول كيفية تحسين آليات التواصل لتحقيق نتائج أفضل.
- تدعم الباحثين والمهنيين في مجال إدارة المشاريع لفهم العلاقة بين التواصل الناجح وتحقيق الاستفادة في المشاريع.

#### -أهداف الدراسة-

1. استكشاف مدى فعالية التواصل بين أصحاب المصلحة في مشاريع الحكومة والقطاع الخاص.
2. تحليل أثر هذا التواصل على نجاح المشاريع وتحقيق أهداف رؤية 2030.
3. الإشارة الى التحديات في ظل تعدد القطاعات الحكومية والخاصة وكيفية التنسيق بينها.
4. تقديم توصيات لتعزيز فعالية التواصل بين أصحاب المصلحة في المستقبل.
5. تحليل واقع فعالية التواصل بين الجهات الحكومية والخاصة وأصحاب المصلحة في سياق المشاريع المرتبطة برؤية المملكة 2030.
6. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه عملية التواصل المؤسسي بين الأطراف المعنية في إدارة المشاريع التنموية.
7. دراسة أثر تنوع أصحاب المصلحة (من حيث النوع، الجهة، والخلفية) على فعالية التنسيق واتخاذ القرار في المشاريع المشتركة.
8. قياس العلاقة بين جودة التواصل ومستوى نجاح المشاريع من حيث الإنجاز الزمني، جودة التنفيذ، ورضا الأطراف ذات العلاقة.
9. مقارنة مستوى فعالية التواصل بين المشاريع الحكومية والمشاريع الخاصة في إطار رؤية المملكة 2030، والكشف عن الفروقات وأسبابها.
10. اقتراح آليات أو نماذج تواصل فعالة يمكن تبنيها لتحسين إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، وتعزيز فرص نجاح المشاريع التنموية.

#### -تساؤلات الدراسة

- ما هي الممارسات القائمة حاليًا في المملكة لتنسيق التواصل مع أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية والخاصة؟
- ما هي أفضل الممارسات في التواصل مع أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية والخاصة؟
- ما هو تأثير التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع الحكومية والخاصة؟
- كيف يمكن لهذا التواصل أن يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030؟
- ما هي التحديات التي قد تواجه التواصل الفعال بين أصحاب المصلحة؟

#### - فروض الدراسة

- هناك علاقة إيجابية بين التواصل الفعال بين أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية والخاصة.
- المشاريع الحكومية والخاصة التي تعتمد على استراتيجيات تواصل مع أصحاب المصلحة تحقق نتائج أفضل من تلك التي لا تركز على التواصل.
- ضعف التواصل مع أصحاب المصلحة يؤدي إلى زيادة التكاليف وتأخير المشاريع الحكومية والخاصة.
- في معظم الأحيان يكون هناك فجوات في التواصل بين أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية والخاصة.
- يلعب التواصل الفعال دورًا محوريًا في تنفيذ وإنجاح مشاريع رؤية المملكة 2030.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التواصل مع أصحاب المصلحة وبين جودة تنفيذ المشاريع المرتبطة برؤية المملكة 2030.
- ضعف التنسيق وتأخر تدفق المعلومات بين الجهات الحكومية والخاصة ينعكس سلبيًا على كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها.
- يؤثر تنوع وتعدد أصحاب المصلحة (من حيث الخلفيات والجهات والتخصصات) بشكل مباشر في بطء اتخاذ القرار وغياب التوافق في المشاريع المشتركة.
- تُحقق المشاريع التي تتمتع بتواصل مؤسسي فعال نسبيًا أعلى من النجاح في مؤشرات الأداء، مثل الالتزام الزمني، رضا الأطراف، وجودة النتائج.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فعالية التواصل بين المشاريع الحكومية والمشاريع الخاصة، لصالح أحد القطاعين.
- تؤدي ممارسات الحوكمة التشاركية وبناء شراكات شفافة إلى تحسين مستوى التواصل مع أصحاب المصلحة، بما ينعكس إيجابًا على تنفيذ مستهدفات رؤية 2030.

## -النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

1. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)،

### المفهوم:

- تؤكد هذه النظرية أن نجاح أي منظمة أو مشروع يعتمد على كيفية تفاعلها مع أصحاب المصلحة المختلفين، وليس فقط على تعظيم الأرباح للمساهمين.
- تنقسم الأطراف المعنية إلى أصحاب مصلحة أساسيين (مثل الحكومة، المستثمرين، الشركات الخاصة) وثنائيين (مثل المجتمع ووسائل الإعلام).

### علاقتها بالبحث:

- تساعد هذه النظرية في فهم كيف يؤثر التواصل مع أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الحكومية والخاصة.
  - تعزز من فهم كيفية تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة لدعم تحقيق رؤية 2030.
- ترتكز الرؤية على برامج محورية تقوم على تقليل اعتمادية الاقتصاد السعودي على الموارد النفطية مورد أساسي وهذا يقوم بشكل أساسي على خلق روافد جديدة للاقتصاد والذي يمكن أن نرى تحققه من خلال عمل الجهات الحكومية بالشراكة مع القطاع الخاص والشركاء الدوليين وتنسيق التواصل بينهم ووضع آليات مشتركة يمكن من خلالها تنسيق الجهود للأطراف المعنية وذلك بهدف الخروج بفوائد للاقتصاد المحلي والعالمي تتمثل في مشاريع جديدة وشراكات متنوعة ومتينة.

2. نظرية التنسيق (Coordination Theory)

### المفهوم:

- تنص على أن المشاريع الناجحة تتطلب تنسيقاً فعالاً بين جميع الأطراف المعنية.
- تعتمد على توزيع الأدوار، توحيد الأهداف، وضمان تدفق المعلومات بسلاسة بين أصحاب المصلحة.

علاقتها بالبحث:

- تفسر كيف أن غياب التنسيق الفعال قد يؤدي إلى تأخير المشاريع أو فشلها.
- توضح دور التواصل كأداة تنسيقية في تحقيق مشاريع رؤية المملكة 2030.

### 3. نظرية إدارة المشاريع (Project Management Theory)

المفهوم:

- تنص على أن نجاح المشاريع يعتمد على عدة عوامل، أحدها هو إدارة أصحاب المصلحة والتواصل الفعال معهم.
- يتم قياس فعالية التواصل من خلال وضوح الأهداف، التحديثات المنتظمة، وإدارة التوقعات.

علاقتها بالبحث:

- تدعم الدراسة بيانات حول كيف يمكن للتواصل المنظم أن يقلل من مخاطر المشاريع ويزيد من فرص نجاحها.
- توضح كيفية استخدام أدوات إدارة المشاريع الحديثة لتعزيز التواصل الفعال.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### -مقدمة

نظرًا لما يمثّله التواصل المؤسسي الفعّال من ركيزة أساسية في نجاح المشاريع، خاصة في البيئات المتعددة الأطراف كالتّي ترتبط برؤية المملكة 2030، فقد حظي هذا الموضوع باهتمام أكاديمي متزايد. وتتنوع الأدبيات بين من تناول أثر التواصل على جودة تنفيذ المشاريع، ومن ركز على دور البنية التحتية والقنوات المستخدمة، أو مشاركة أصحاب المصلحة الحكوميين وغير الحكوميين في مراحل المشروع. وتبرز أهمية مراجعة الدراسات السابقة لفهم أبعاد الموضوع من مختلف الزوايا، واستكشاف الفجوات التي لم تُغطَّ بعد، ما يساهم في ترسيخ البناء النظري للدراسة الحالية. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات والمقالات ذات الصلة، والتي تُسهم في دعم فرضيات البحث الحالي وتشكيل الإطار التحليلي له:

#### -الدراسات السابقة

1. "أهمية التواصل الفعال ولغة الحوار في عالم المشاريع"، طارق العتيبي، 2022

#### ملخص المقال

يتحدث المقال عن أهمية التواصل الفعال في عالم المشاريع، موضّحًا دوره الأساسي في تحقيق النجاح، تحسين العلاقات، واتخاذ قرارات سليمة.

#### أبرز النقاط:

1. التواصل الفعال ضروري لنجاح المشاريع

- يساعد في حل المشكلات وبناء علاقات قوية داخل فرق العمل.
- 2. تعزيز العلاقات مع العملاء والشركاء
  - يساهم في كسب ثقتهم وجلب فرص ومشاريع جديدة.
- 3. اتخاذ قرارات سليمة بسرعة ومرونة
  - يسهل عمليات الإدارة ويزيد من كفاءة تنفيذ المشاريع.
- 4. أهمية لغة الحوار والاندماج داخل الفريق
  - توحيد الرؤية وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.
- 5. أمثلة وتجارب عملية
  - تجربة في أستراليا أثبتت دور التواصل الفعال في إنجاح مشروع رغم اختلاف الثقافات واللغات.

## 2. "The Effects Of Communication On Project Success: Case Of Selected Construction Projects In Hargeisa, Somaliland", Dr. Samina Khan, 2024

### ملخص الدراسة

تناولت الدراسة تأثير التواصل على نجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات في هرجيسا، أرض الصومال. ركزت على القنوات التواصلية، ووعي الموظفين، والبنية التحتية للتواصل وتأثيرها على أداء المشاريع.

### أهداف الدراسة:

1. تقييم تأثير قنوات التواصل على أداء المشاريع.
2. قياس مستوى وعي الموظفين بأهمية التواصل الفعال في نجاح المشاريع.
3. تحليل دور البنية التحتية للتواصل في تحسين أداء المشاريع.

### المنهجية:

- استخدمت الدراسة تصميم بحث كمي وصفي.
- تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

### النتائج الرئيسية:

1. تأثير سلبي لقنوات التواصل على نجاح المشاريع

- ضعف إدارة القنوات التواصلية قد يعيق نجاح المشاريع.
- بعض المشاركين أشاروا إلى أن استخدام التكنولوجيا يثير مخاوف تتعلق بالخصوصية والأمان.

2. عدم تأثير وعي الموظفين بشكل كبير على نجاح المشاريع

- رغم أن وعي الموظفين بالتواصل الفعال كان إيجابياً، إلا أن التأثير لم يكن ذو دلالة إحصائية.
- الحاجة إلى تدريب الموظفين بشكل أفضل لضمان تنفيذ استراتيجيات تواصل فعالة.

3. تأثير إيجابي كبير للبنية التحتية للتواصل على أداء المشاريع

- وجود أنظمة تواصل قوية وأدوات فعالة يساهم في تحسين الأداء وتقليل التأخيرات.
- حوالي 74.5% من المشاركين أكدوا توفر المنصات المناسبة للتواصل داخل الشركات.

التوصيات:

1. تحسين البنية التحتية للتواصل داخل الشركات لضمان تدفق المعلومات بسلاسة.
2. إعادة تقييم وإدارة قنوات التواصل لتقليل المشكلات المرتبطة بالخصوصية وسوء الفهم.
3. الاستثمار في تدريب الموظفين على أفضل ممارسات التواصل لضمان تأثير أكبر على نجاح المشاريع.

3. Public sector communication and social media : Opportunities and limits of current policies, activities, and practices in digital governments., Alessandro Lovari & Chiara Valentini, 2019

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز الاتصال في القطاع العام، مع التركيز على الفرص والتحديات التي تواجه السياسات والممارسات الحكومية الرقمية. استعرضت الدراسة كيفية تطور التواصل الحكومي بفضل الرقمنة، ومدى تأثير ذلك على العلاقة بين المؤسسات العامة والجمهور. كما ناقشت الإمكانيات التي توفرها المنصات الرقمية لتعزيز المشاركة الديمقراطية، الشفافية، والتفاعل مع المواطنين، مع إبراز القيود المتعلقة بالأمان، الخصوصية، وإدارة البيانات.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل دور وسائل التواصل الاجتماعي في تحديث التواصل داخل القطاع العام وتحسين علاقته بالمواطنين.

2. استكشاف التحديات المرتبطة باستخدام الوسائل الرقمية، مثل الأمن السيبراني والخصوصية وإدارة البيانات.

3. تقييم أثر وسائل التواصل الاجتماعي على زيادة الشفافية وتعزيز المشاركة المدنية.

4. تقديم إطار تحليلي للفرص والتحديات التي تواجه الحكومات في تبني استراتيجيات رقمية فعالة.

#### المنهجية

اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بالاتصال الحكومي الرقمي، بالإضافة إلى تحليل حالات دراسية لممارسات التواصل في القطاع العام عبر وسائل التواصل الاجتماعي. كما تم الاستناد إلى نظريات الاتصال المؤسسي ونماذج الحوكمة الرقمية لتقييم مدى تكامل هذه الوسائل مع الأهداف الحكومية.

#### النتائج الرئيسية

1. تعزيز المشاركة العامة: أثبتت الدراسة أن وسائل التواصل الاجتماعي توفر للحكومات أدوات فعالة لتحفيز المشاركة المدنية وإشراك المواطنين في عمليات اتخاذ القرار.
2. تحسين الشفافية: تساعد هذه المنصات على نشر المعلومات الحكومية بشكل فوري، مما يعزز ثقة الجمهور في المؤسسات الرسمية.
3. التحديات الأمنية والخصوصية: أشارت الدراسة إلى أن الاستخدام الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي يعرض البيانات الحكومية والمواطنين لمخاطر متزايدة تتعلق بالخصوصية والأمن السيبراني.
4. التفاعل المحدود: رغم الفرص المتاحة، لا تزال الحكومات تعتمد بشكل أساسي على النشر الأحادي الاتجاه، دون تحقيق تفاعل حقيقي مع المواطنين.
5. الحاجة إلى سياسات تنظيمية واضحة: أكدت الدراسة على ضرورة تطوير لوائح تنظيمية تحكم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل الحكومي، لضمان الاستخدام الأمثل لهذه الأدوات.

#### التوصيات

1. تطوير سياسات حوكمة رقمية تضمن الاستخدام المسؤول والفعال لوسائل التواصل الاجتماعي في القطاع العام.
2. تعزيز ثقافة التفاعل من خلال توفير قنوات تواصل تفاعلية تتيح للمواطنين الإسهام بآرائهم في صنع السياسات الحكومية.
3. تحسين الأمن السيبراني عبر تبني استراتيجيات لحماية البيانات وتدريب الموظفين الحكوميين على أفضل ممارسات الأمان الرقمي.
4. تحليل البيانات الضخمة والاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي لفهم احتياجات المواطنين وتحسين الخدمات العامة.
5. تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال نشر المعلومات بطرق مبسطة وسهلة الوصول لجميع فئات المجتمع.

4. [The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects](#), Tommi Pauna, Jere Lehtinen, Jaakko Kujala, and Kirsi Aaltonen, 2023

#### ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة دور إشراك أصحاب المصلحة الحكوميين في تحقيق استدامة مشاريع الهندسة الصناعية. قدمت الدراسة نموذجًا تفاعليًا جديدًا يوضح كيفية مشاركة أصحاب المصلحة الحكوميين في المراحل الأولية من المشاريع للمساهمة في التخطيط المستدام، وتسهيل العمليات التنظيمية، وتقليل حالة عدم اليقين في المتطلبات القانونية.

#### أهداف الدراسة

1. تحليل كيفية مساهمة إشراك أصحاب المصلحة الحكوميين في تعزيز استدامة مشاريع الهندسة الصناعية.
2. تطوير نموذج للممارسات التعاونية بين المستثمرين الحكوميين وأصحاب المشاريع.
3. استكشاف كيف تؤثر المشاركة الحكومية على عمليات التصميم والتخطيط المسبق للمشاريع.
4. تقديم توصيات حول كيفية تحسين التواصل الحكومي لدعم التنمية المستدامة.

#### المنهجية

- اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة المفردة، حيث تم تحليل مشروع تعدين في شمال أوروبا كحالة تجريبية.
- تم التركيز على الممارسات التعاونية التي ساعدت في تقليل الغموض التشريعي، وتحسين جودة التصميم المستدامة، وتسريع عمليات التصاريح البيئية.
- شملت الدراسة مقابلات نصف مهيكلية، ملاحظات اجتماعات رسمية وغير رسمية، وتحليل مستندات المشاريع.

## النتائج الرئيسية

1. تقليل حالة عدم اليقين التنظيمي: ساعدت الاجتماعات المبكرة مع الجهات الحكومية في توضيح المتطلبات القانونية وتسريع عمليات إصدار التصاريح.
2. تحسين جودة الحلول المستدامة: أدت المشاركة الحكومية إلى تحسين التصاميم البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمشاريع.
3. تسريع عمليات التصاريح: أسهم التعاون الحكومي في تقليل الحاجة إلى طلبات التعديلات والإضافات في التصاريح، مما أدى إلى توفير الوقت والتكاليف.
4. إطار جديد لدور أصحاب المصلحة: اقترحت الدراسة مفهوم "أصحاب المصلحة الواسطين"، الذين يعملون كحلقة وصل بين المستثمرين والجهات التنظيمية.
5. تأثير إيجابي على أصحاب المصلحة الحكوميين: أدت هذه الممارسات إلى تخفيف عبء العمل على الجهات الحكومية من خلال تقديم مشاريع ذات خطط واضحة من البداية.

## التوصيات

1. تعزيز التواصل المبكر والمستمر بين المستثمرين وأصحاب المصلحة الحكوميين خلال المراحل الأولى من المشاريع.
2. وضع سياسات واضحة لتنظيم عمليات المشاركة الحكومية في المشاريع لضمان تفاعل أكثر كفاءة.
3. استخدام الوسطاء الخارجيين (مثل الباحثين أو مستشاري السياسات) للمساعدة في تسهيل عمليات التواصل بين الحكومات والمستثمرين.
4. دمج الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في تصميم المشاريع لضمان استدامة طويلة المدى.
5. إنشاء إرشادات رسمية لمشاركة أصحاب المصلحة الحكوميين لضمان توحيد الممارسات وتحسين جودة التعاون.

### إسهام البحث في الأدبيات السابقة:

رغم تنوع الدراسات السابقة التي تناولت أهمية التواصل في سياق إدارة المشاريع، إلا أن معظمها ركّز على قطاعات أو بيئات محددة (كقطاع الإنشاءات أو المشاريع الصناعية) أو على عناصر جزئية مثل قنوات الاتصال أو البنية التحتية الرقمية، دون دمج شامل لعلاقة التواصل بأصحاب المصلحة في السياقات المشتركة بين القطاعين الحكومي والخاص. كما أن قلة من الدراسات تناولت العلاقة بين فعالية التواصل وتحقيق أهداف وطنية كبرى، مثل رؤية المملكة 2030. وعليه، فإن هذا البحث يسعى إلى سد فجوة بحثية من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين جودة التواصل المؤسسي، وتعدد وتباين أصحاب المصلحة، وتأثير ذلك في نجاح المشاريع الحكومية والخاصة المنفذة ضمن رؤية المملكة. كما يُقدِّم البحث مقارنة تطبيقية قائمة على الواقع السعودي، وهو ما يُساهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتواصل الإداري وإدارة المشاريع، ويوفّر نتائج يمكن البناء عليها في تصميم سياسات أكثر فاعلية للتنسيق بين القطاعات.

## -الإطار النظري

يرتكز البحث على عدد من المفاهيم والنظريات التي تفسر دور التواصل الفعال في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات وخاصة في سياق تنفيذ برامج ومشاريع رؤية المملكة 2030. ويستند الإطار النظري إلى أربعة محاور ، أساسية:

### 1. المفاهيم الرئيسة للتواصل المؤسسي

يُعرّف التواصل المؤسسي بأنه عملية تبادل المعلومات والرسائل بين الأطراف المعنية داخل المؤسسة أو بين المؤسسات، بهدف ضمان وضوح الرؤية وتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة. ويرتبط هذا المفهوم بمبادئ الشفافية، وتدفق المعلومات في الوقت المناسب، واستخدام قنوات فعالة لنقل الرسائل، إضافة إلى أهمية الثقافة التنظيمية في دعم بيئة اتصال مفتوحة.

### 2. النظريات المفسرة للتواصل الفعال:

- **نظرية الاتصال التنظيمي: (Organizational Communication Theory)**  
تركّز هذه النظرية على أنماط تدفق المعلومات داخل الهياكل الإدارية، وتوضح كيف يؤثر وضوح أو غموض قنوات الاتصال على فعالية التنسيق الداخلي ودقة عملية اتخاذ القرار.
- **نظرية النظم: (Systems Theory)**  
تنظر إلى المؤسسات باعتبارها أنظمة مترابطة العناصر، بحيث يؤدي أي خلل أو قصور في عملية الاتصال إلى التأثير سلباً على كفاءة النظام ككل، مما يجعل التواصل عنصراً أساسياً في الحفاظ على التوازن والفاعلية.
- **النموذج التفاعلي للاتصال: (Interactive Model of Communication)**  
يؤكد على الطبيعة التبادلية للتواصل بين الأفراد والجهات، ويبرز أهمية التغذية الراجعة المستمرة كعامل رئيسي في تحسين الأداء المؤسسي وضمان وضوح الرسائل المتبادلة.

• نظرية رأس المال الاجتماعي: (Social Capital Theory)

توضّح هذه النظرية كيف يمكن لشبكات العلاقات والثقة المتبادلة بين الأفراد والجهات أن تسهّل تدفق المعلومات وتُعزّز التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة.

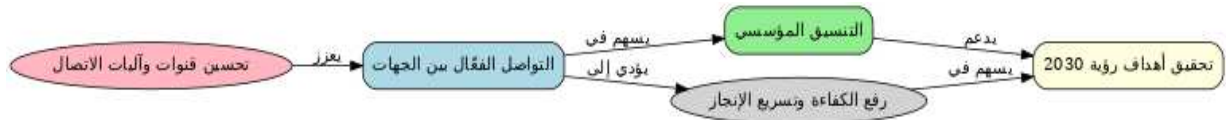
3. التواصل في سياق الإدارة الاستراتيجية للمشاريع.

أظهرت الدراسات في مجال إدارة المشاريع أن التواصل الفعال يعد من أهم عوامل نجاح المشاريع، إذ يساهم في توحيد الأهداف، وضمان وضوح الأدوار، وتقليل المخاطر التشغيلية. وفي سياق رؤية 2030، التي تضم مئات المبادرات والمشاريع المشتركة بين جهات متعددة، يصبح التواصل المؤسسي ضرورة استراتيجية لضمان التوافق في الأولويات وتفادي التعارض أو الازدواجية في التنفيذ.

4. الإطار التطبيقي في سياق رؤية 2030

تتطلب رؤية المملكة 2030 تعاونًا وثيقًا بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، مما يستدعي تبني ممارسات اتصال مؤسسية تضمن مواءمة الخطط، وتجنب ازدواجية الجهود، وتسريع إنجاز المشاريع. ووفقًا للأدبيات، فإن ضعف التواصل يؤدي إلى تأخر الإنجاز وزيادة التكلفة، بينما يساهم التواصل الفعال في رفع الكفاءة وتحقيق مؤشرات الأداء المستهدفة.

وبناءً على ما سبق، ينطلق البحث من فرضية أن فعالية التواصل بين الجهات المنفذة والمشرفة على مشاريع الرؤية تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف المقررة، وأن تحسين قنوات وآليات الاتصال يمكن أن ينعكس إيجاباً على جودة التنفيذ وسرعته، مما يعزز فرص نجاح برامج ومبادرات رؤية المملكة 2030، ويوضح الرسم أدناه ذلك:



الشكل 1

الفصل الثالث  
منهجية الدراسة

#### -مقدمة-

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، إذ يهدف إلى وصف واقع فعالية التواصل بين الجهات الحكومية والخاصة، وتحليل أبعاده وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من مصادرها المختلفة، ثم تحليلها لاستخلاص المؤشرات والدلالات

#### -المنهجية وطرق البحث-

##### **أولاً: منهج البحث**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، إذ يهدف إلى وصف واقع فعالية التواصل بين الجهات الحكومية والخاصة، وتحليل أبعاده وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من مصادرها المختلفة، ثم تحليلها لاستخلاص المؤشرات والدلالات.

##### **ثانيًا: مجتمع الدراسة وعينها**

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجهات الحكومية والخاصة ذات العلاقة المباشرة بتنفيذ مشاريع وبرامج رؤية 2030. وتم اختيار عينة تمثل العاملين الأكثر ارتباطاً بعمليات التنسيق والتواصل، وذلك لضمان الحصول على بيانات تعكس الواقع الفعلي.

#### ثالثاً: أداة جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وصُممت بحيث تتضمن ثلاثة محاور رئيسية:

1. قنوات وأدوات التواصل المستخدمة بين الجهات.
2. مستوى التنسيق وآليات المتابعة.
3. أثر التواصل على تحقيق مؤشرات رؤية 2030.

#### رابعاً: أسلوب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم إدخالها ومعالجتها باستخدام برنامج Excel واعتمدت الدراسة على الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديموغرافية.
- الرسومات البيانية.

#### خامساً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: الجهات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال النصف الثاني من عام 2025م.
- الحدود الموضوعية: تقتصر على دراسة فعالية التواصل المؤسسي وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية 2030.

#### -مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجهات الحكومية والخاصة ذات العلاقة المباشرة والشبه مباشرة بتنفيذ مشاريع وبرامج رؤية 2030. وتم اختيار عينة تمثل العاملين الأكثر ارتباطاً بعمليات التنسيق والتواصل، وذلك لضمان الحصول على بيانات تعكس الواقع الفعلي.

بلغ حجم العينة (70) مشاركاً. تم تحديد هذا الحجم بالاستناد إلى جدول سكران وبوجي لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة 95 % وهامش خطأ 5 %. وهو حجم مقبول علمياً ضمن قواعد سكران وبوجي (أكبر من 30 وأقل من 500)، ويحقق تمثيلاً كافياً لأغراض التحليل الإحصائي.

تم توزيع الاستبانات عبر قنوات التواصل المختلفة لضمان الحصول على أعلى نسبة استجابة ممكنة، مع مراعاة التوازن بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص.

## -حدود البحث

- الحدود المكانية: الجهات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، تم التركيز على اختيار الأفراد الذين يلعبون دورًا فعليًا في عمليات التنسيق والتواصل المؤسسي بين الجهات المشاركة. يهدف هذا الاختيار إلى ضمان تمثيل عادل وموضوعي للأفراد الأكثر معرفة وتجربة في مجال التواصل المؤسسي،
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال النصف الثاني من عام 2025م.
- الحدود الموضوعية: تقتصر على دراسة للتواصل المؤسسي وآلياته وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية 2030 في المؤسسات.

## الفصل الرابع النتائج والتوصيات

### -مقدمة-

تم نشر استبانة واعتماد أسئلة مغلقة فيها، مع استخدام مقياس ليكرت من 5 درجات: موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة، للأجوبة. و يُستخدم هذا المقياس لتقدير درجة الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المقدمة، مما يسمح بفهم مدى رضا أو تأييد المشاركين لقضية معينة.

وفي هذا الأسئلة، يُطلب من المشاركين اختيار إجابة واحدة من بين الخيارات المتاحة فقط، حيث تم:

- توفير نتائج كمية يمكن تحليلها بسهولة باستخدام الإحصائيات.
- تقييم مستوى الميل أو الاتجاه العام (إيجابي، سلبي، أو محايد).
- يساعد في رصد مواطن القوة أو الضعف في موضوع الدراسة.
- يُسهّل عرض النتائج بيانيًا كما هو ظاهر في الرسم الذي تم إرفاقه.

-تحليل البيانات

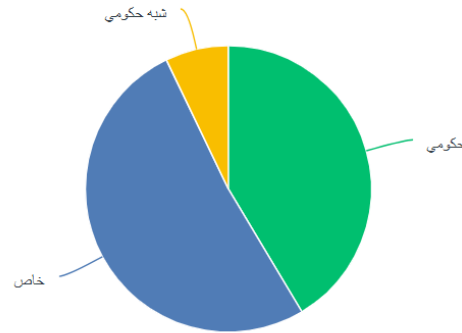
القسم الأول من الاستبانة: أسئلة عامة

يُظهر الرسم التوضيحي أن غالبية المشاركين في الاستبانة يعملون في القطاع الخاص، تليهم نسبة أقل تعمل في القطاع الحكومي، ثم القطاع شبه الحكومي بنسبة هي الأقل بين الفئات الثلاث. يعكس ذلك تنوع المشاركين مع هيمنة واضحة للقطاع الخاص على العينة.

الرسم يوضح أن أغلب المشاركين في الاستبيان لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات في مجال إدارة المشاريع بنسبة تقارب 45%، يليهم من لديهم أقل من 3 سنوات بنسبة نحو 33%، ثم من لديهم خبرة 3-5 سنوات بنسبة 24%.

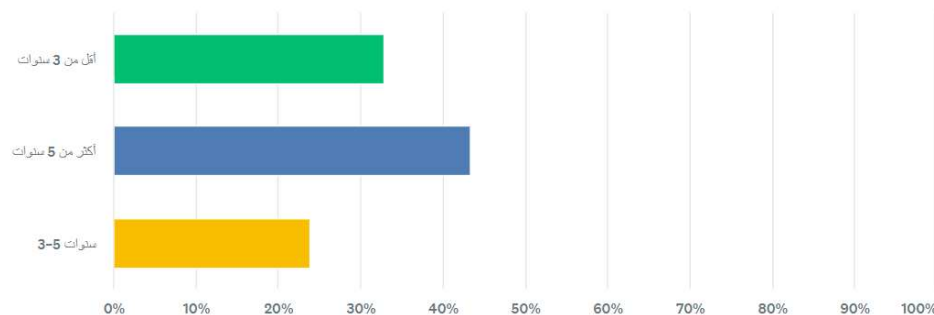
### القطاع الذي تعمل فيه

Answered: 70 Skipped: 0



### عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع

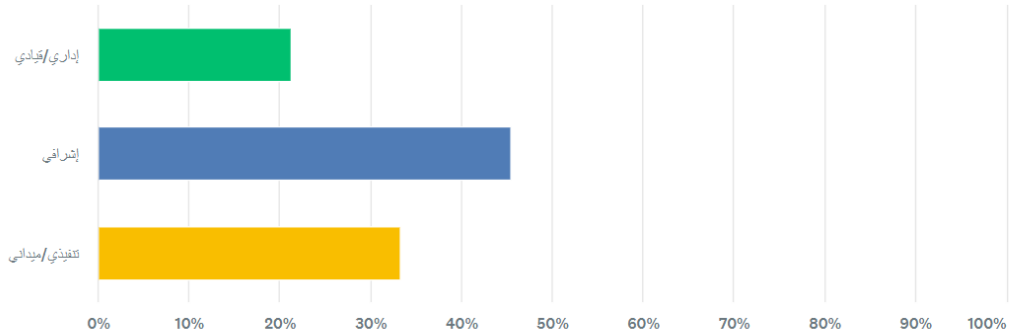
Answered: 67 Skipped: 3



الرسم يوضح أن غالبية المشاركين يشغلون مناصب إشرافية بنسبة تقارب 45%، يليهم التنفيذيون/العاملين في الوظائف التشغيلية بنسبة حوالي 33%، ثم الإداريون/القادة بنحو 22%.

### المستوى الوظيفي

Answered: 66 Skipped: 4

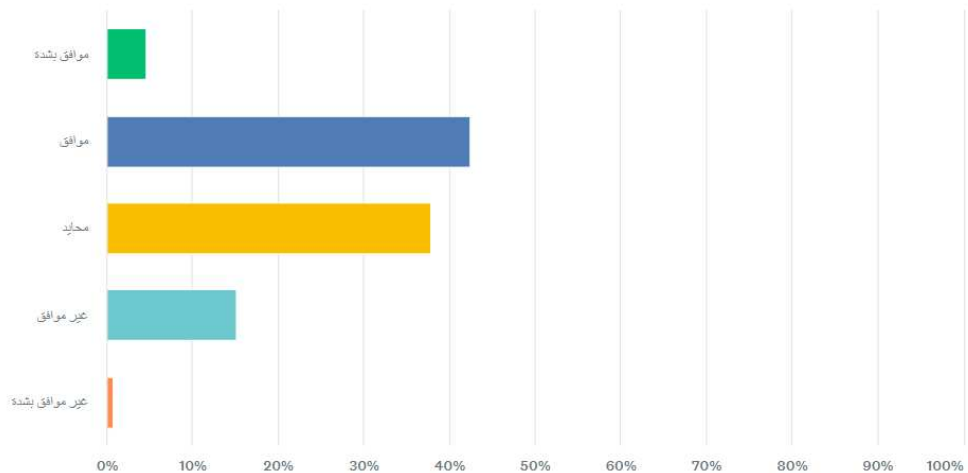


### القسم الثاني من الاستبيان: فعالية التواصل مع أصحاب المصلحة (باستعمال مقياس ليكرت - من 1 إلى 5)

الرسم يوضح أن غالبية المشاركين في الاستبيان (حوالي 43%) يوافقون على وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة مع جميع أصحاب المصلحة في المشروع، في حين أبدى حوالي 15% عدم موافقتهم على ذلك. كما يظهر أن نسبة قليلة فقط (قراءة 5%) عبّرت عن موافقة شديدة، بينما اتخذت نسبة كبيرة نوعاً ما (38%) موقفاً حيادياً. أما نسبة غير الموافقين بشدة فكانت الأقل، ولم تتجاوز 4%. يشير ذلك إلى وجود تباين في وجهات النظر، مع ميل عام نحو الإيجابية، لكنه يُبرز في الوقت نفسه ضرورة العمل على تحسين قنوات الاتصال لضمان شمولية وفعالية التواصل مع جميع الأطراف المعنية.

توجد قنوات اتصال واضحة ومنظمة مع جميع أصحاب المصلحة في المشروع.

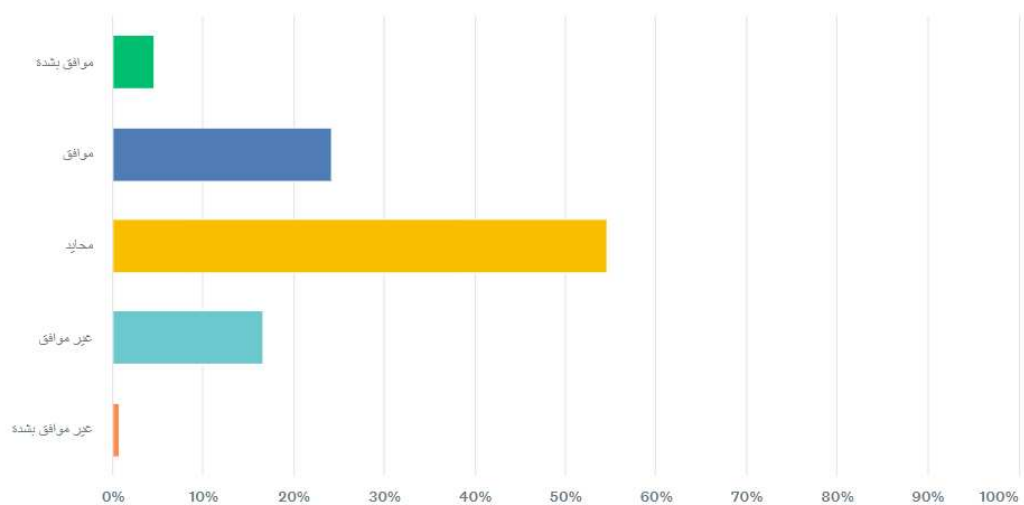
Answered: 66 Skipped: 4



الرسم يوضح أن غالبية المشاركين في الاستبيان (حوالي 55%) أبدوا حيادهم على أن تبادل المعلومات بين الجهات المعنية يتم بشكل منتظم وفي الوقت المناسب، في حين عبّر ما يقارب 25% عن موافقتهم تجاه هذا الموضوع. كما أظهرت النتائج أن نسبة غير الموافقين بلغت حوالي 15%، بينما وصلت نسبة الموافقين بشدة إلى قرابة 5% أيضًا. أما غير الموافقين بشدة فلم تُسجل أي نسبة تُذكر. تعكس هذه النتائج تباينًا في الآراء، حيث يوجد توجه إيجابي نسبي، لكنه غير حاسم، مما يشير إلى أهمية تعزيز آليات تبادل المعلومات وضمان انتظامها وفعاليتها بين جميع الجهات المعنية.

يتم تبادل المعلومات بين الجهات المعنية بشكل منتظم وفي الوقت المناسب

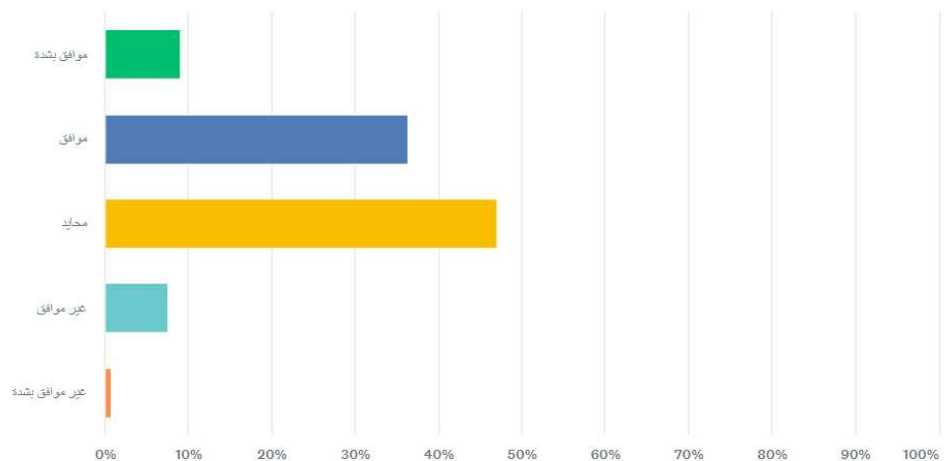
Answered: 66 Skipped: 4



الرسم يوضح أن نسبة كبيرة من المشاركين (حوالي 35%) يتفقون على أن التواصل الفعال بين الأطراف المعنية يُسهم في تسريع إنجاز مراحل المشروع، وهو ما يعكس وعيًا بأهمية التعاون والتنسيق في بيئة العمل. كما عبّر حوالي 9% عن موافقة شديدة على هذا الدور الإيجابي للتواصل، في حين أبدى 45% موقفًا حياديًا. أما المعارضون (غير موافق وغير موافق بشدة) فقد كانوا الأقل بنسبة مجتمعة لا تتجاوز 10%. هذه النتائج تؤكد أهمية تعزيز قنوات التواصل بين الأطراف المختلفة لضمان كفاءة تنفيذ المشروع وتسريع مراحله.

#### التواصل الفعال بين الأطراف المعنية يسهم في تسريع إنجاز مراحل المشروع

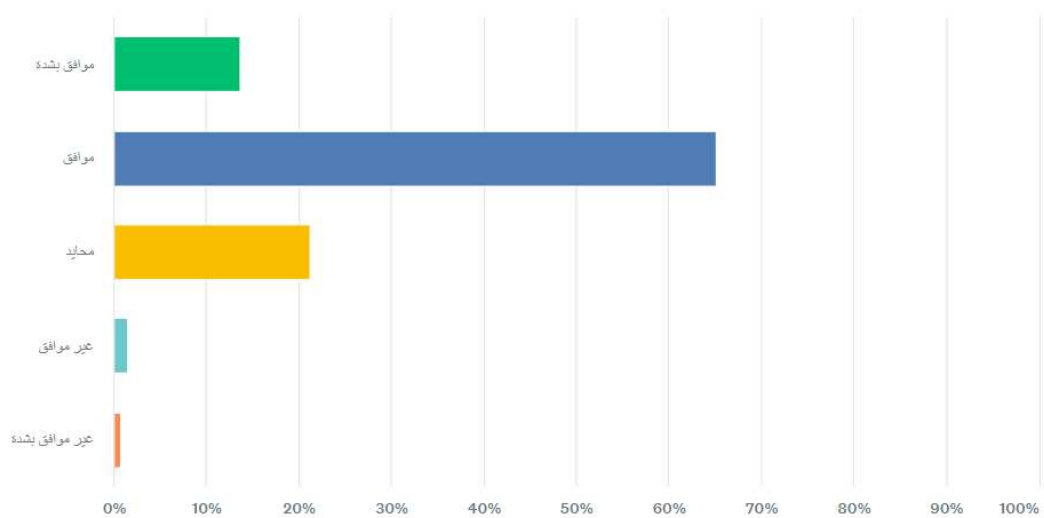
Answered: 66 Skipped: 4



الرسم يوضح أن غالبية المشاركين (حوالي 65%) يتفقون على أن مشاريع الرؤية تعتمد بشكل كبير على التنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة. في حين أبدى 22% موقفاً حيادياً. كما عتبر حوالي 13% عن موافقة شديدة على هذا الدور. أما المعارضون (غير موافق وغير موافق بشدة) فقد كانوا الأقل بنسبة مجتمعة لا تتجاوز 3%. هذه النتائج تؤكد أهمية تعزيز قنوات التواصل لضمان تحقيق مشاريع الرؤية.

#### مشاريع الرؤية تعتمد بشكل كبير على التنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة.

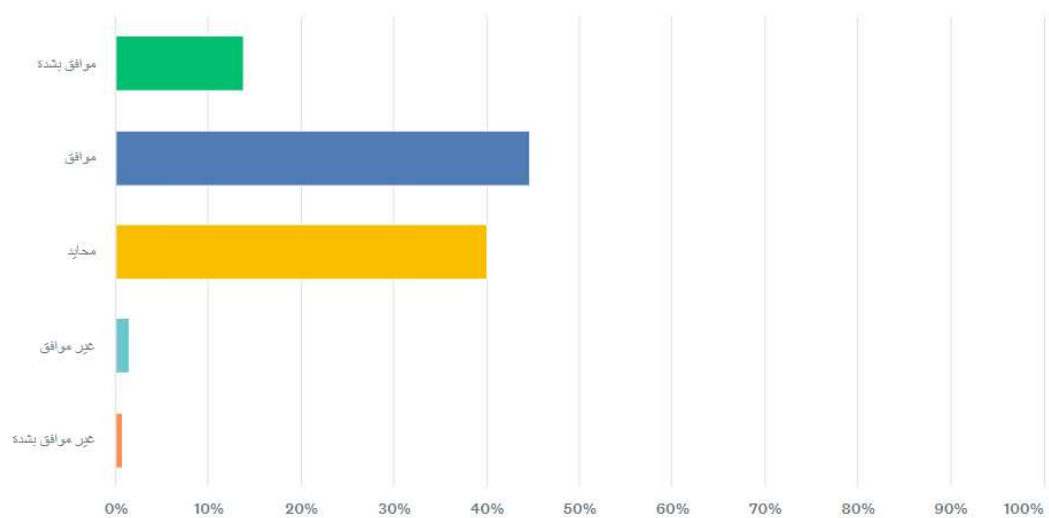
Answered: 66 Skipped: 4



الرسم يوضح أن غالبية المشاركين (حوالي 45%) يتفقون على أن تحسين قنوات التواصل سيؤدي إلى تسريع تحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بالرؤية. في حين أبدى 40% موقفاً محايداً. كما عثر حوالي 15% عن موافقة شديدة على هذا الدور. أما المعارضون (غير موافق وغير موافق بشدة) فقد كانوا الأقل بنسبة مجتمعة لا تتجاوز 3%.

تحسين قنوات التواصل سيؤدي إلى تسريع تحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بالرؤية

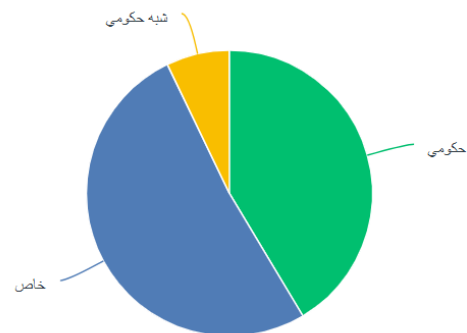
Answered: 65 Skipped: 5



النتائج

## القطاع الذي تعمل فيه

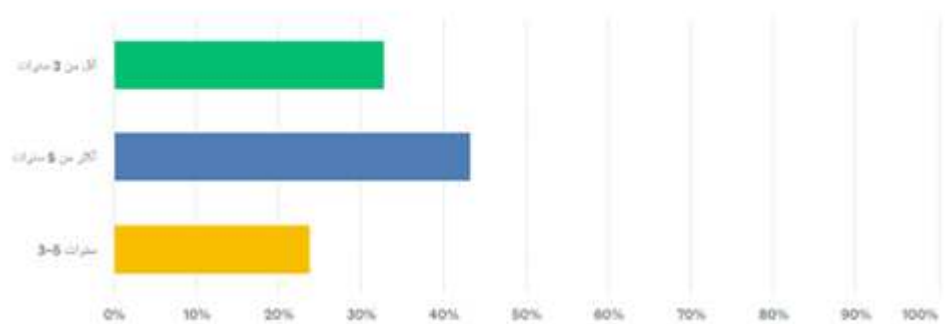
Answered: 70 Skipped: 0



الشكل 2

## عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع

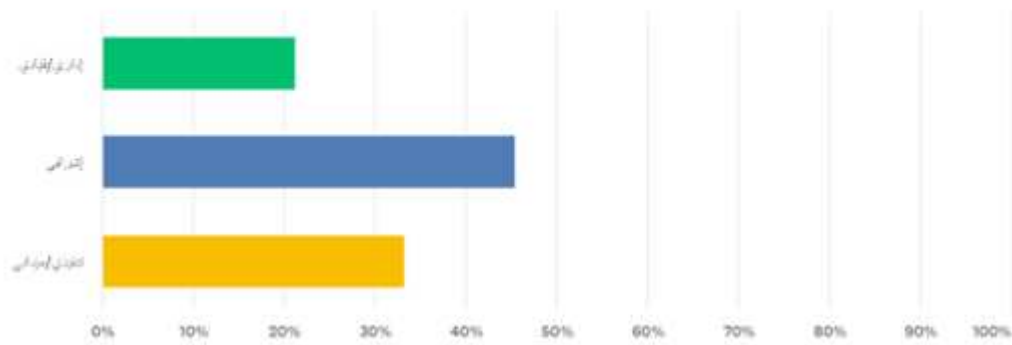
Answered: 67 Skipped: 3



الشكل 3

### المستوى الوظيفي

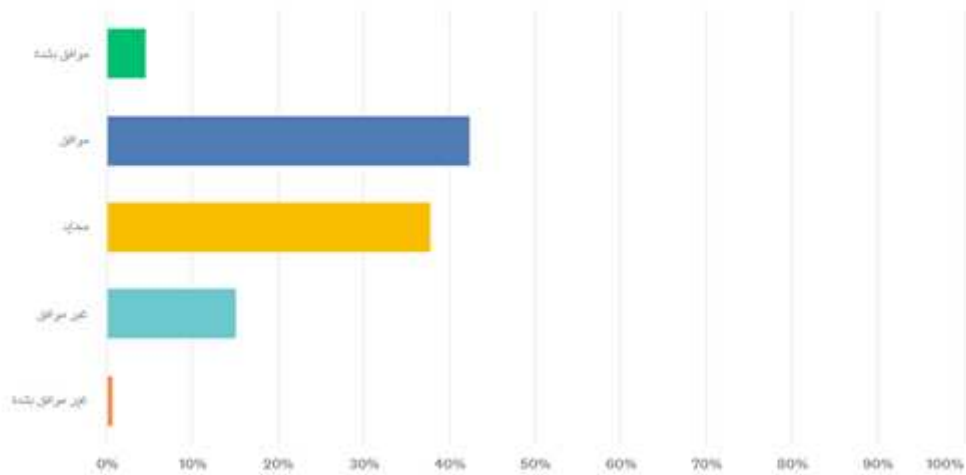
Answered: 66 Skipped: 4



الشكل 4

توجد قنوات اتصال واضحة ومنظمة مع جميع أصحاب المصلحة في المشروع.

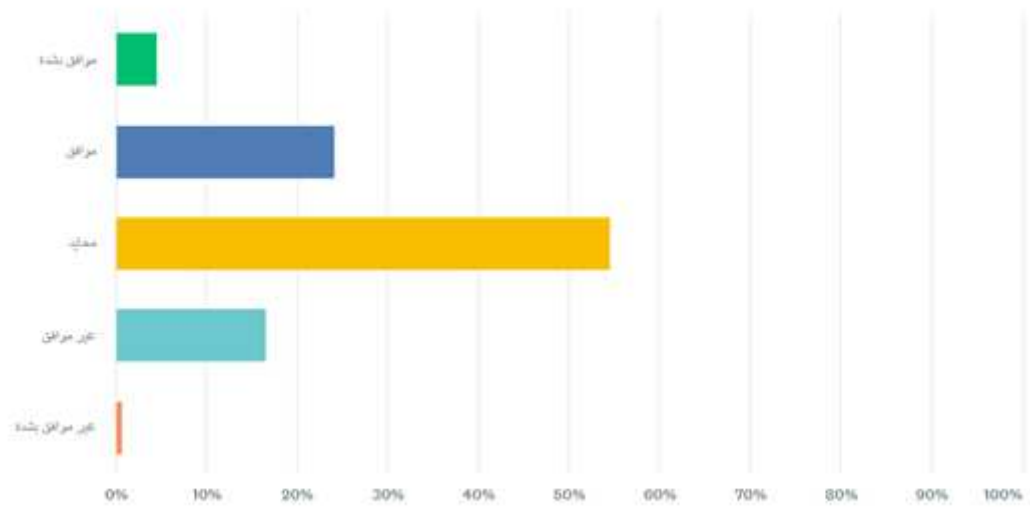
Answered: 66 Skipped: 4



الشكل 5

يتم تبادل المعلومات بين الجهات المعنية بشكل منتظم وفي الوقت المناسب

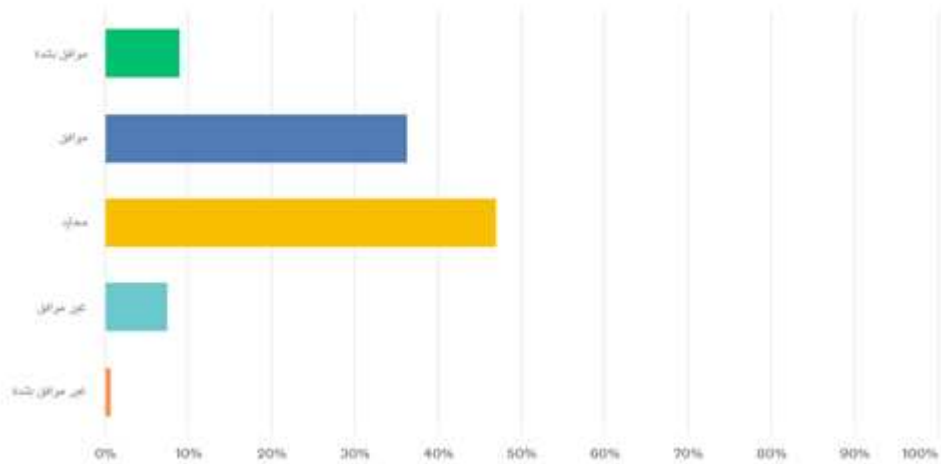
Answered: 66 Skipped: 4



الشكل 6

التواصل الفعال بين الأطراف المعنية يسهم في تسريع إنجاز مراحل المشروع

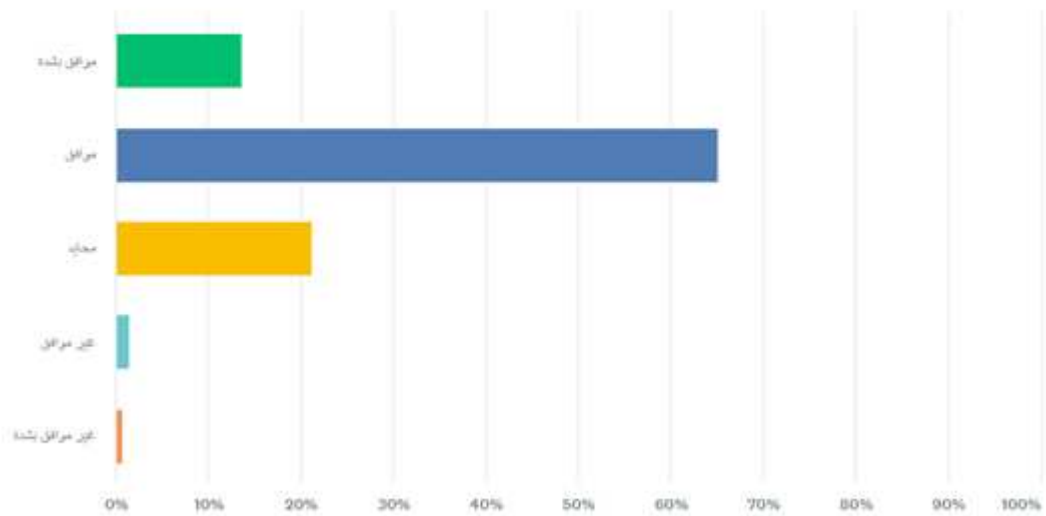
Answered: 66 Skipped: 4



الشكل 7

مشاريع الرؤية تعتمد بشكل كبير على التنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة

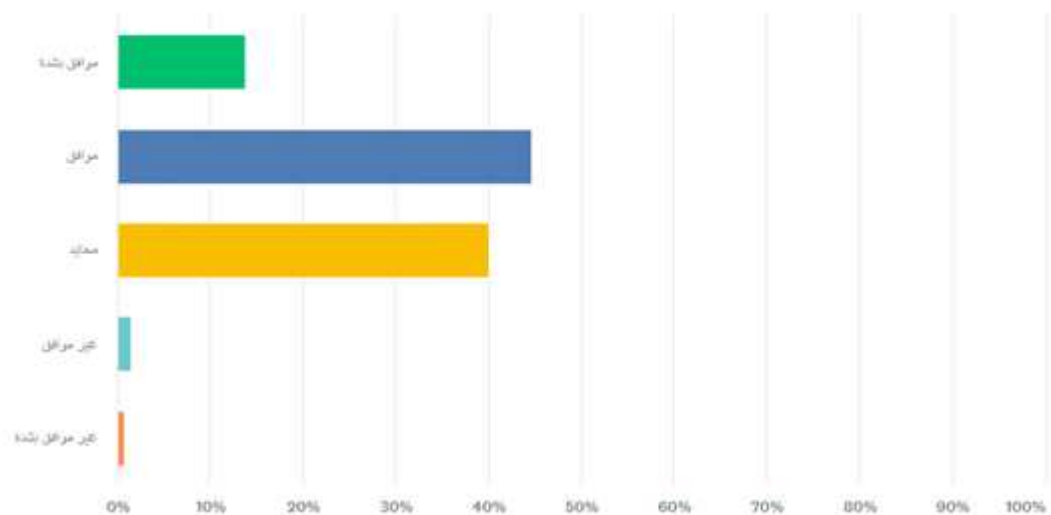
Answered: 66 Skipped: 4



الشكل 8

تحسين قنوات التواصل سيؤدي إلى تسريع تحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بالرؤية

Answered: 65 Skipped: 5



الشكل 9

## الجدول:

| العدد | النسبة | القطاع الذي تعمل فيه |
|-------|--------|----------------------|
| 5     | 7.14%  | شبه حكومي            |
| 29    | 41.43% | حكومي                |
| 36    | 51.43% | خاص                  |
| 70    |        | Total                |

## جدول 1

| العدد | النسبة | عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع |
|-------|--------|-----------------------------------------|
| 22    | 32.84% | أقل من 3 سنوات                          |
| 29    | 43.28% | أكثر من 5 سنوات                         |
| 16    | 23.88% | 3-5 سنوات                               |
| 67    |        | Total                                   |

## جدول 2

| العدد | النسبة | المستوى الوظيفي |
|-------|--------|-----------------|
| 14    | 21.21% | إداري/قيادي     |
| 30    | 45.45% | إشرافي          |
| 22    | 33.33% | تنفيذي/ميداني   |
| 66    |        | Total           |

## جدول 3

| العدد | النسبة | توجد قنوات اتصال واضحة ومنظمة مع جميع أصحاب المصلحة في المشروع. |
|-------|--------|-----------------------------------------------------------------|
| 3     | 4.55%  | موافق بشدة                                                      |
| 28    | 42.42% | موافق                                                           |
| 25    | 37.88% | محايد                                                           |
| 10    | 15.15% | غير موافق                                                       |
| 0     | 0%     | غير موافق بشدة                                                  |
| 66    |        | Total                                                           |

## جدول 4

| العدد | النسبة | يتم تبادل المعلومات بين الجهات المعنية بشكل منتظم وفي الوقت المناسب |
|-------|--------|---------------------------------------------------------------------|
| 3     | 4.55%  | موافق بشدة                                                          |
| 16    | 24.24% | موافق                                                               |
| 36    | 54.55% | محايد                                                               |
| 11    | 16.67% | غير موافق                                                           |
| 0     | 0%     | غير موافق بشدة                                                      |
| 66    |        | Total                                                               |

#### جدول 5

| العدد | النسبة | التواصل الفعال بين الأطراف المعنية يساهم في تسريع إنجاز مراحل المشروع |
|-------|--------|-----------------------------------------------------------------------|
| 6     | 9.09%  | موافق بشدة                                                            |
| 24    | 36.36% | موافق                                                                 |
| 31    | 46.97% | محايد                                                                 |
| 5     | 7.58%  | غير موافق                                                             |
| 0     | 0%     | غير موافق بشدة                                                        |
| 66    |        | Total                                                                 |

#### جدول 6

| العدد | النسبة | مشاريع الرؤية تعتمد بشكل كبير على التنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة |
|-------|--------|-------------------------------------------------------------------|
| 9     | 13.64% | موافق بشدة                                                        |
| 43    | 65.15% | موافق                                                             |
| 14    | 21.21% | محايد                                                             |
| 1     | 1.52%  | غير موافق                                                         |
| 0     | 0%     | غير موافق بشدة                                                    |
| 66    |        | Total                                                             |

#### جدول 7

| العدد | النسبة | تحسين قنوات التواصل سيؤدي إلى تسريع تحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بالرؤية |
|-------|--------|------------------------------------------------------------------------|
| 9     | 13.85% | موافق بشدة                                                             |
| 29    | 44.62% | موافق                                                                  |
| 26    | 40%    | محايد                                                                  |
| 1     | 1.54%  | غير موافق                                                              |
| 0     | 0%     | غير موافق بشدة                                                         |
| 65    |        | Total                                                                  |

## جدول 8

### -التوصيات

استنادًا إلى التحليل السابق، توصي الدراسة بما يلي:

- تعزيز وضوح قنوات الاتصال من خلال وضع آليات موحدة ومكتوبة للتواصل مع جميع أصحاب المصلحة، بما يضمن شمولية الاتصال وعدم استبعاد أي طرف.  
وجود قنوات اتصال واضحة يقلل من اللبس ويضمن أن كل طرف يعرف كيف وأين يرسل أو يستقبل المعلومات. غياب الوضوح يؤدي إلى فقدان الرسائل أو تأخرها، ما ينعكس سلبًا على سير المشروع.

مثال عملي:

في مشروع تطوير البنية التحتية لمدينة ذكية، يمكن إنشاء دليل اتصال رسمي يتضمن قائمة محدثة بأسماء ممثلي كل جهة، أدوارهم، وطرق التواصل المباشر (بريد، هاتف، منصات رقمية)، مع تحديد أوقات الرد المتوقعة

- تحسين انتظام تبادل المعلومات عبر اعتماد جداول زمنية واضحة للتحديثات، وضمان سرعة تدفق البيانات ودقتها.  
الانتظام في تبادل المعلومات يحافظ على تدفق العمل بسلاسة ويمنع تراكم القرارات المؤجلة. غياب هذا الانتظام قد يؤدي إلى توقف العمل أو تكرار الجهود.

مثال عملي:

في مشروع رقمنة الخدمات الحكومية، يمكن تحديد اجتماع متابعة أسبوعي عبر منصة Teams، يُرسل قبلها تقرير موجز عن حالة المشروع، يتضمن نسبة الإنجاز، المعوقات، وخطط الأسبوع القادم، بحيث يشارك فيه ممثلو كل الأطراف

- تفعيل التقنيات الحديثة في الاتصال المؤسسي مثل المنصات التفاعلية وأنظمة إدارة المشاريع المتكاملة.  
استخدام الأدوات الرقمية المتقدمة يسهل توثيق المعلومات ومشاركتها في الوقت الفعلي، ويقلل الاعتماد على التواصل التقليدي البطيء.

مثال عملي:

في مشروع إنشاء مجمع صناعي، يمكن اعتماد منصة إدارة مشاريع مثل Microsoft Project أو Asana، بحيث يرفع كل فريق مستنداته وتحديثاته هناك، مع تحديد المهام والمسؤوليات ومواعيد التسليم، مما يسمح لجميع الأطراف بمتابعة التقدم مباشرة

- رفع كفاءة فرق العمل من خلال برامج تدريبية متخصصة في الاتصال الفعال وإدارة أصحاب المصلحة.

التحليل:

حتى لو وُجدت قنوات وأدوات، فإن ضعف مهارات الاتصال لدى الأفراد قد يقلل من فعاليتها. التدريب يرفع مستوى الفهم، ويساعد على توحيد أسلوب التواصل بين الجهات.

مثال عملي:

تنظيم ورشة عمل تدريبية لممثلي المشاريع من مختلف الجهات حول "إدارة أصحاب المصلحة والاتصال الفعال"، تتضمن تمارين محاكاة لاجتماعات التنسيق وحل النزاعات.

- تعزيز ثقافة التعاون بين مختلف الأطراف عبر الاجتماعات التنسيقية وورش العمل المشتركة، بما يساهم في تسريع الإنجاز وتحقيق الأهداف.

التحليل:

التعاون لا يتحقق فقط عبر الاجتماعات، بل من خلال بناء الثقة والعلاقات بين الفرق، ما يسهل حل المشكلات المعقدة وتجاوز العقبات بسرعة.

مثال عملي:

في مشروع مشترك بين وزارة النقل وشركة مقاولات خاصة، يمكن إقامة جلسة عصف ذهني شهرية لمناقشة الأفكار المبتكرة لتسريع الإنجاز، مع تشجيع تبادل الزيارات الميدانية بين فرق العمل المختلفة لتعزيز الفهم المتبادل.

## المراجع

### -المراجع العربية-

- "أهمية التواصل الفعال ولغة الحوار في عالم المشاريع"، طارق العتيبي، 2022

### -المراجع الأجنبية-

- "The Effects Of Communication On Project Success: Case Of Selected Construction Projects In Hargeisa, Somaliland", Dr. Samina Khan, 2024
- Public sector communication and social media : Opportunities and limits of current policies, activities, and practices in digital governments., Alessandro Lovari & Chiara Valentini, 2019
- The role of governmental stakeholder engagement in the sustainability of industrial engineering projects, Tommi Pauna, Jere Lehtinen, Jaakko Kujala, and Kirsi Aaltonen, 2023.

## الملاحق

-الاستبانة

<https://www.surveymonkey.com/r/5TGTM3P>

The screenshot shows a web browser window with the URL [surveymonkey.com/r/5TGTM3P](https://www.surveymonkey.com/r/5TGTM3P). The survey title is 'فعالية التواصل مع أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع الحكومية والخاصة وأثرها في تحقيق رؤية المملكة 2030'. The text below the title states: 'تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات حول فعالية التواصل مع أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع، وأثره على تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. يرجى الإجابة بموضوعية، وستستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.' There is a green 'Next' button. At the bottom, it says 'Powered by SurveyMonkey' and 'See how easy it is to create surveys and forms.' A 'Privacy & Cookie Notice' link is at the very bottom.

تم خلال البحث العمل على الجانب النظري والعملي حيث تم الإشارة الى مشكلات الدراسة والأسالة التي توجهنا الى موضوع البحث الذي يسبب عائق خفي لنجاح المشاريع والذي من الممكن تجاهله عند العمل على المشاريع الصغيرة أو الضخمة، وتم الإشارة الى دراسات مختلفة تدعم الموضوع البحثي بالإضافة الى نظريات تمت دراستها والعمل بها في بيئات العمل.

واما في الجانب العملي والتحليلي تم القيام بنشر استبيان يجيب عن التساؤلات في البحث بالإضافة الى القيام ببعض المقابلات الجانبية و التي أتضح من خلالها أن ضعف التواصل في جهات العمل يؤدي إلى العديد من الإشكالات التي تُعيق تقدم المشاريع، مثل التأخير في الإنجاز، وتضارب الأدوار، وضعف التنسيق بين الفرق المختلفة. كما يسهم في خلق بيئة عمل يسودها الغموض وعدم وضوح المسؤوليات، مما يؤثر سلبًا على اتخاذ القرار وجودة التنفيذ. وقد أظهرت التجارب العملية أن المشاريع التي تعاني من ضعف في التواصل غالبًا ما تواجه صعوبات في تحقيق أهدافها ضمن الوقت والميزانية المحددين. لذلك، يُعد تعزيز قنوات الاتصال وتنظيمها بين أصحاب المصلحة خطوة محورية نحو تحسين الأداء وضمان نجاح المشاريع في القطاعين العام والخاص.

وأظهرت نتائج الاستبيان إجماعًا واضحًا بين المشاركين على أهمية التواصل والتنسيق الفعال بين مختلف الأطراف المعنية في مشاريع الرؤية. فقد بيّنت الردود أن تحسين قنوات الاتصال يسهم بشكل مباشر في تسريع إنجاز مراحل المشروع، وتحقيق مؤشرات الأداء، وتعزيز فعالية التنسيق بين أصحاب المصلحة. كما عبّر معظم المشاركين عن قناعتهم بأن نجاح مشاريع الرؤية يعتمد بشكل كبير على وضوح وتنظيم التواصل. تعكس هذه النتائج وعيًا متزايدًا بدور الاتصال الفعال كعنصر أساسي في دعم تنفيذ المشاريع الاستراتيجية وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management

**The Effectiveness of Communication with Stakeholders in Managing Public and Private Sector  
Projects and Its Impact on Achieving Saudi Vision 2030**

**Prepared by: Abdullah Thamer Al-Qarni**

**Supervised by:**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid**

**Dr. Fayez Jarad**

**Year: 2025**