

أثر الاتصال الفعال بين الإدارات في نجاح المشروعات الانشائية
دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة جدة

إعداد الطالبة/ إيمان محمد علي عبده
الرقم الأكاديمي / ٢٥٢٠٠١٣٤٩

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
٢٠٢٥

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً على توفيقه وفضله في إتمام هذا البحث.
أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل،
وأخص بالشكر أساتذتي الكرام الذين قدموا لي التوجيه والنصح
والدعم طوال فترة إعداد هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر لكل من قدم لي المساعدة أو المعلومة التي ساعدت
في إتمام هذا العمل، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لعائلتي على دعمهم وتشجيعهم
المستمر، الذي كان له الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

وفي الختام، أسأل الله أن يكون هذا العمل نافعا ومفيدا، وأن يوفقنا
جميعا لما فيه الخير

فهرس المحتويات :

٢	الشكر والتقدير
٥	قائمة الجداول
٦	فهرس الاشكال
٧	المستخلص
٨	الفصل الأول المدخل العام للبحث
١٠	المقدمه
١١	مشكلة البحث
١١	أهمية البحث
١٢	أهداف البحث
١٣	تساؤلات البحث
١٤	فروض البحث
١٥	خاتمة الفصل
١٦	الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة
١٧	الاطار النظري
١٧	المبحث الأول تأصيل مفهوم الاتصال في الفكر الإداري ..
١٩	المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي
١٩	تعريف الاتصال التنظيمي
٢٠	نظريات الاتصال ذات الصلة بالبحث
٢٠	١-٢-٢ النظريات التقليدية
٢٢	٢-٢-٢ النظريات الحديثة
٢٣	عناصر عملية الاتصال في بيئة المشاريع الإنشائية
٢٦	هيكل الاتصال التنظيمي :
٢٦	الإتصال التنظيمي الرسمي
٣٥	الاتصال التنظيمي الغير رسمي
٣٧	أساليب الاتصال في المنظمات
٤٢	أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
٤٤	معوقات الاتصال التنظيمي
٤٩	الاتصال الفعال
٥١	المبحث الثالث / مفهوم نجاح المشاريع الإنشائية ومؤشراته
٥١	المؤشرات الرئيسية للنجاح في إدارة المشاريع
٥٣	العلاقة بين الاتصال ونجاح المشاريع الإنشائية
٥٤	معوقات الاتصال التنظيمي في الشركات الإنشائية
٥٤	دور التكنولوجيا والأنظمة الحديثة في دعم الاتصال
٥٥	أبرز المفاهيم المرتبطة بالبحث
٦٠	ثانياً / الدراسات السابقة
٦٠	الدراسات العربية
٦١	الدراسات الأجنبية
٦٣	ثالثاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات
٦٣	الفجوة البحثية
٦٥	الفصل الثالث منهجية الدراسة

٦٦	نوع البحث ومنهجه
٦٦	مجتمع البحث
٦٦	عينة البحث
٦٨	أدوات جمع البيانات
٦٨	خطوات اعداد البحث
٦٩	اختبار ثبات أداة الدراسة
٧٠	صدق الاتساق الداخلي
٧٢	أساليب تحليل البيانات
٧٣	المتغيرات الرئيسية للدراسة
٧٣	حدود البحث
٧٤	الفصل الرابع تحليل البيانات و النتائج والتوصيات والمقترحات
٧٥	مقدمه
٧٥	تحليل البيانات
٧٩	اختبار فرضيات البحث
٩٠	النتائج
٩٠	عرض النتائج
٩٠	مناقشة النتائج
٩٠	التوصيات:
٩٠	المراجع
٩٩	الملاحق

قائمة الجداول :

جدول رقم (١) توزيعه العينة حسب الخصائص الديموغرافية	٦٧
جدول رقم (٢) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	٦٩
جدول رقم (٣) : صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	٧٠
جدول رقم (٤) : أوزان الإجابات حسب مقياس المقياس الخماسي	٧٢
جدول رقم (٥) : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الوزن النسبي والرتبة للمحور الأول	٧٥
جدول رقم (٦) : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الوزن النسبي والرتبة للمحور الثاني	٧٧
جدول رقم (٧) معامل ارتباط بيرسون للفرضيات	٧٩
جدول رقم (٨) ANOVA. Coefficients , Model Summary للفرضية الرئيسية	٨١
جدول رقم (٩) ANOVA. Coefficients , Model Summary للفرضية الفرعية H1	٨٣
جدول رقم (١٠) ANOVA. Coefficients , Model Summary للفرضية الفرعية H2	٨٥
جدول رقم (١١) ANOVA. Coefficients , Model Summary للفرضية الفرعية H3	٨٦
جدول رقم (١٢) ANOVA. Coefficients , Model Summary للفرضية الفرعية H4	٨٨

فهرس الأشكال:

- شكل (١) عناصر عملية الاتصال ٢٥
- شكل رقم (٢) الاتصال الرسمي واتجاهاته ٢٨
- شكل رقم (٣) الاتصال الرسمي النازل ٣٠
- شكل رقم (٤) الاتصال الرسمي الصاعد ٣٢
- الشكل رقم (٥) الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي ٣٣

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال الفعال كعامل جوهري في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية في بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

يُعد الاتصال الفعال الأداة الحيوية لربط أطراف المشروع وتدفق المعلومات بدقة، حيث ركزت الدراسة على قياس أثر هذا الاتصال على خمسة جوانب رئيسية لنجاح المشروع وهي: (المدة، التكلفة، الجودة، والأداء العام للمشاريع). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من مجتمع البحث المتمثل في المهندسين ومديري المشاريع العاملين في القطاع الإنشائي بمدينة. وبعد عملية الفحص والتدقيق، حصل الباحث على ١٩١ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والتي تم معالجتها واختبار فرضياتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال على أداء ونجاح المشاريع الإنشائية؛ حيث تبين أن جودة وسرعة تبادل المعلومات تؤثر بشكل مباشر وموجب على الالتزام بالجدول الزمني، والتحكم في التكاليف، وضمان جودة المخرجات، وصولاً إلى تعزيز رضا أصحاب المصلحة. وفي الختام، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الرامية إلى تفعيل قنوات الاتصال المؤسسي وتقليل المعوقات التواصلية لضمان كفاءة التنفيذ.

الكلمات المفتاحية: التواصل الفعال، مشاريع الإنشاءات، نجاح المشاريع، جدة، المملكة العربية السعودية، تحليل SPSS.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة

تُعد المشاريع الإنشائية من أكثر القطاعات الحيوية بمختلف المدن التي تسهم في دعم النمو الاقتصادي والتنمية العمرانية، ولا سيما في مدينة جدة التي تشهد توسعاً عمرانياً متسارعاً في السنوات الأخيرة. إجمالاً تتميز المشاريع الإنشائية بطبيعتها بتعدد أطرافها وتنوع فرق العمل المشاركة فيها، مثل الإدارات الهندسية، وإدارة المشتريات، وإدارة الجودة، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وغير ذلك من الوحدات التنظيمية التي تتكامل جهودها لتحقيق أهداف المشروع. ومع هذا التنوع، يصبح الاتصال الفعال بين الإدارات عاملاً مهماً ومحورياً يحدد مستوى الانسجام والتنسيق، ويؤثر مباشرة في جودة سير تنفيذ المشروعات ودرجة نجاحها.

إنّ الاتصال داخل المنظمات الإنشائية لا يقتصر على تبادل المعلومات فحسب، بل يمثل منظومة متكاملة تشمل نقل التعليمات الفنية، ومتابعة الأعمال، وحل المشكلات، وتنسيق الجهود بين الفرق، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. ولأن المشاريع الإنشائية غالباً ما تتسم بالضخامة والتعقيد، فإن أي خلل في الاتصال – مثل تأخر المعلومات، أو عدم وضوحها، أو سوء فهمها – يمكن أن يؤدي إلى تأخير الإنجاز، وزيادة التكاليف، وتراجع جودة المخرجات، وارتفاع معدلات المخاطر. ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة أثر الاتصال الفعال باعتباره أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية.

وتواجه شركات المقاولات في مدينة جدة، باعتبارها بيئة عمل ديناميكية تتضمن العديد من المشروعات المتعلقة بالبنية التحتية والإسكان والمشاريع الحكومية والخاصة، العديد من التحديات المرتبطة بإدارة الاتصال بين إداراتها المختلفة. ويرتبط ذلك بتعدد مستويات التنظيم، وكثرة الأطراف المعنية، وتنوع الخلفيات المهنية، واختلاف أساليب العمل داخل الإدارات، مما يجعل مستوى الاتصال أحد المحددات الأساسية لمدى قدرة هذه الشركات على الالتزام بالجدول الزمنية، وتحقيق المواصفات المطلوبة، وضمان الكفاءة التشغيلية.

ولأن السوق الإنشائي في مدينة جدة يشهد منافسة عالية، فإن نجاح الشركات في تقديم مشاريع ذات جودة عالية يعتمد بدرجة كبيرة على امتلاكها نظام اتصال فعال يسمح بتبادل المعلومات بدقة وسرعة، ويعزز التنسيق بين الإدارات، ويُمكن فرق المشروع من التعامل مع المخاطر والمتغيرات التي قد تطرأ أثناء التنفيذ. ومن هذا المنطلق، برزت أهمية إجراء هذه الدراسة التطبيقية التي تستهدف تحليل أثر الاتصال الفعال بين الإدارات على نجاح المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة جدة، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال والإنتاجية، ومستوى التنسيق، والقدرة على حل المشكلات، وتحقيق مؤشرات النجاح الأساسية للمشاريع.

وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم معمق لجوانب الاتصال التنظيمي في بيئات المشاريع الإنشائية، وتبسيط الضوء على أهم العوامل التي تسهم في تحسينه، وما إذا كانت الشركات تمتلك آليات واضحة لضمان تدفق المعلومات، إضافة إلى بيان مدى تأثير الاتصال الفعّال في جودة التنفيذ، وضبط التكلفة، وتحقيق رضا العملاء. كما تهدف الدراسة إلى اقتراح توصيات عملية يمكن لشركات المقاولات في جدة الاستفادة منها لتطوير نماذج اتصال أكثر كفاءة وفاعلية بما يدعم نجاح مشاريعها المستقبلية.

وبالتالي، يُتوقع أن يسهم هذا البحث في سد فجوة معرفية مهمة في مجال إدارة المشاريع الإنشائية، خصوصاً فيما يتعلق بالدور الحيوي للاتصال الداخلي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية ميدانية على بيئة المشاريع في مدينة جدة. كما يأمل الباحث أن يقدم هذا العمل إضافة علمية وعملية تساعد أصحاب القرار ومديري المشاريع في تعزيز أداء شركات المقاولات بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على رفع كفاءة قطاع التشييد والبناء وتعزيز القدرة التنافسية للشركات الوطنية.

يتناول هذا البحث دراسة أثر الاتصال الفعّال بين الإدارات على نجاح المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة جدة، مع تحليل العلاقة بين جودة الاتصال الإداري ونواتج المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة .

مشكلة البحث :

على الرغم من التطور الكبير الذي تشهده صناعة التشييد والبناء في مدينة جدة وزيادة حجم المشاريع الإنشائية، ما تزال العديد من شركات المقاولات تواجه تحديات متعلقة بضعف الاتصال والتنسيق بين الإدارات الداخلية المختلفة. وتتمثل هذه التحديات في تأخر تبادل المعلومات الفنية، وضعف وضوح التعليمات بين الفرق، وتداخل الصلاحيات، وعدم توفر قنوات اتصال فعّالة، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشكلات متعددة مثل تأخير تنفيذ الأعمال، وزيادة التكاليف، وتكرار الأخطاء، وانخفاض جودة المخرجات الإنشائية.

ويبدو أن ضعف الاتصال في بيئة المشاريع الإنشائية – التي تعتمد في جوهرها على تكامل الجهود بين الإدارات الهندسية، وإدارة المشتريات، والموارد البشرية، والجودة، وإدارة الموقع – يمثل أحد أبرز العوامل التي تسهم في انخفاض كفاءة الشركات وعدم قدرتها على تحقيق معايير النجاح المطلوبة. ورغم أهمية هذا الجانب، إلا أن كثيراً من الشركات لا تزال تفتقر إلى نظام اتصال متكامل يضمن تدفق المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح، مما يجعل تأثير الاتصال الفعّال في نجاح المشاريع موضوعاً يستحق الدراسة والتحليل.

ومن هنا تنبع مشكلة البحث في التساؤل حول مدى تأثير مستوى الاتصال الفعّال بين الإدارات في شركات المقاولات بمدينة جدة على نجاح المشاريع الإنشائية، وما إذا كان وجود نظام اتصال فعّال يسهم فعلاً في تحسين جودة التنفيذ، وتقليل الأخطاء، وضبط التكاليف، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار، مقارنة بالشركات التي تعاني من ضعف في الاتصال الداخلي.

أهمية البحث :

تنبع أهمية هذا البحث من الدور المحوري الذي يمثّله الاتصال الفعّال بين الإدارات في ضمان نجاح المشاريع الإنشائية، خاصة في ظل التوسع العمراني الكبير الذي تشهده مدينة جدة، وما يصاحبه من زيادة في حجم وتعقيد المشاريع. وتتمثل أهمية البحث فيما يلي:

١. أهمية علمية (نظرية) :

١. إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع وإدارة الاتصال التنظيمي من خلال تقديم دراسة تطبيقية حديثة تتناول العلاقة بين الاتصال الفعّال ونجاح المشاريع الإنشائية.

٢. سد الفجوة المعرفية في الدراسات المحلية، إذ تُعد الدراسات التي تبحث في تأثير الاتصال بين الإدارات داخل شركات المقاولات في مدينة جدة محدودة، مما يجعل هذا البحث إضافة علمية مهمة.

٣. توضيح العلاقة بين المتغيرات من خلال تحليل دور الاتصال كمتغير مستقل وتأثيره على نجاح المشاريع كمتغير تابع، مما يعزز فهم الباحثين والمديرين لهذه العلاقة.
٤. إبراز أهمية الاتصال كأداة إدارية تتجاوز مجرد تبادل المعلومات لتصبح عنصراً استراتيجياً مؤثراً في تخطيط المشاريع، تنفيذها، ومراقبة تقدمها.
٢. أهمية عملية (تطبيقية) منها:
 ١. تسليط الضوء على مشكلات الاتصال الفعلية التي تواجهها شركات المقاولات في جدة، مما يساعد في معرفة أسباب تأخر المشاريع أو تجاوز التكلفة التقديرية.
 ٢. تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساعد مديري المشاريع والإدارات المختلفة في تحسين قنوات الاتصال الداخلية وبالتالي رفع كفاءة الأداء.
 ٣. تحسين جودة التنفيذ وسرعة الإنجاز من خلال فهم أثر الاتصال الفعال على تقليل الأخطاء، وضمان وضوح المهام، وتعزيز التعاون بين الإدارات.
 ٤. دعم الشركات في تحقيق التنافسية داخل سوق المقاولات في مدينة جدة عبر تبني نماذج اتصال فعالة تساهم في رفع مستوى الجودة وتقليل المخاطر التشغيلية.
 ٥. مساندة صانعي القرار في وضع سياسات اتصال داخلية أكثر وضوحاً وتنظيماً، بما يتماشى مع متطلبات المشاريع الإنشائية الحديثة.
 ٦. خدمة رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تطوير قطاع البناء والتشييد وتعزيز الحوكمة والفعالية التشغيلية داخل الشركات الوطنية

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تساعد في فهم أثر الاتصال الفعال بين الإدارات على نجاح المشاريع الإنشائية داخل شركات المقاولات بمدينة جدة. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

أولاً: الهدف الرئيسي :

١. تحديد أثر الاتصال الفعال بين الإدارات على نجاح المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة جدة.

ثانياً: الأهداف الفرعية

٢. تحليل مستوى الاتصال الداخلي الحالي بين الإدارات المختلفة في شركات المقاولات بجدة وتقييم كفاءته.
٣. التعرف على معوقات الاتصال التنظيمي التي تؤثر على تدفق المعلومات داخل الشركات الإنشائية.
٤. تقييم العلاقة بين كفاءة الاتصال وتقليل الأخطاء الهندسية والفنية أثناء مراحل المشروع المختلفة.
٥. دراسة دور الاتصال الفعّال في تحسين التنسيق بين الإدارات وتعزيز العمل الجماعي داخل المشاريع الإنشائية.
٦. تحليل تأثير الاتصال الفعّال على التحكم في الوقت والتكلفة خلال تنفيذ المشاريع الإنشائية.
٧. استخلاص عوامل النجاح الأساسية للمشاريع الإنشائية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة الاتصال بين الإدارات.
٨. تقديم توصيات عملية تساعد شركات المقاولات في تطوير أنظمة اتصال أكثر كفاءة تسهم في رفع جودة ونجاح مشاريعها في المستقبل.

تساؤلات البحث:

أ - السؤال الرئيسي للبحث:

ما أثر الاتصال الفعّال بين الإدارات على نجاح المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة جدة؟

ب - الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى الاتصال الفعّال بين الإدارات في شركات المقاولات؟
٢. ما مستوى نجاح المشاريع الإنشائية من حيث (الوقت، التكلفة، الجودة، الأداء العام)؟
٣. هل توجد علاقة بين وضوح الاتصال وتدفق المعلومات ونجاح المشاريع؟
٤. هل توجد علاقة بين سرعة الاستجابة والتنسيق ونجاح المشاريع؟

٥. هل توجد علاقة بين دقة الاتصال واكتماله ونجاح المشاريع؟

٦. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية

ونجاح المشاريع؟

٩. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين قنوات ونظم الاتصال في الشركات الإنشائية

بما يدعم نجاح المشاريع؟

فروض البحث:

يرتكز البحث على مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى اختبار طبيعة العلاقة بين الاتصال الفعال ونجاح المشاريع الإنشائية داخل شركات المقاولات في مدينة جدة. وقد صيغت الفرضيات على النحو الآتي:

أ- الفرضية الرئيسية:

١. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال بين الإدارات على نجاح المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بمدينة جدة.

ب- الفرضيات الفرعية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال وتدفق المعلومات ونجاح المشاريع

الإنشائية.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سرعة الاستجابة والتنسيق ونجاح المشاريع الإنشائية.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دقة الاتصال واكتماله ونجاح المشاريع الإنشائية.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية ونجاح

المشاريع الإنشائية.

خاتمة الفصل :

في هذا الفصل ، تم تقديم عرض عام للبحث بشكل عام عن الموضوع البحث وأسباب الاختيار له . كما تم تحديد مشكلة البحث وطرح التساؤلات التي يسعى البحث الإجابة عليها بالإضافة الى ذلك تم توضيح أهمية البحث والأهداف التي يهدف الى تحقيقها ، الى جانب الفرضيات التي يحاول البحث اثباتها .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

من خلال هذا الفصل سنتناول الإطار النظري للبحث، حيث سيتم استعراض متغيرات الدراسة وهما أثر الاتصال الفعال بين الإدارات ونجاح المشروعات، سنبحث في أهم المفاهيم المتعلقة في كل منهما، وتأثيرهما على المشاريع الإنشائية بمنطقة جدة، سنبدأ بتعريف الاتصال الفعال ثم نجاح المشاريع كما سنتناول الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

أولاً / الإطار النظري:

يمثل الاتصال الفعال أحد الركائز الأساسية في بيئة العمل المعاصرة، خاصة في المشاريع الإنشائية التي تتميز بتعدد الأطراف، وتشابك المهام، وتداخل الأدوار بين الإدارات المختلفة. ولتحليل أثر الاتصال الفعال بين الإدارات على نجاح المشاريع الإنشائية، لا بد من استعراض مجموعة من الأسس والمفاهيم النظرية التي يستند إليها هذا البحث، والتي تشكل الإطار الفكري لفهم الظاهرة المدروسة وتحليلها. وتتمثل أهم المنطلقات النظرية فيما يلي:

المبحث الأول/ تأصيل مفهوم الاتصال في الفكر الإداري :

يعتبر الاتصال (Communication) من المحركات الأساسية والهامة التي تناولها الباحثين للتفاعلات الإنسانية والعملية داخل المنظمات في جميع الميادين العلمية، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم. ومع التطور الذي تشهده المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره أحد الضرورات الاجتماعية التي يتم من خلالها التعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات ،

ولأن الاتصال التنظيمي من الأمور الضرورية وأحد العناصر الجوهرية داخل المنظمات عن طريق تمكين الافراد من تنفيذ الاعمال بكفاءة كما يعمل على تحفيزهم ويعمل على نشأة التعاون داخل محيطهم الذي يعملون فيه وفي سياق المشروعات الإنشائية حيث لا يقتصر الاتصال على نقل الكلمات، بل هو "نظام متكامل لنقل البيانات الفنية والقانونية والمالية."

١-١ تعريف الاتصال:

إن تحول الإنسانية إلى الحياة الاجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل وإلى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر الحيوانات فالالاتصال يعتبر العمود الفقري

للمجتمع، حيث يعد عملية جوهريّة لسائر المخلوقات، وبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء انعزال حضاري أو انعزال اجتماعي. ونظراً لأهمية الاتصال فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس، علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا حيث تناول كل علم حسب ما يتناسب مع اهتماماته وبحوثه.

من الناحية اللغوية اتصل الشيء- بمعنى التام- ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. كما يقال: اتصل به بخبر بمعنى علمه. ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، وتقارب واشتراك .

كما يعرفه قاموس روبر الصغیر بمعنى: " أن يكون على علاقة مع...."

وحسب قاموس لاروس الصغیر فيقول: "الاتصال هو ثقل المعارف و إعطائه تقاسم، إقامة علاقة، ارتباط ".في حين عرفها مختار القاموس بأنها" وصل الشيء بالشيء وصلاً." بمعنى " نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين . من الناحية الاصطلاحية :

نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ

- فهناك من تناوله على أنه: " عملية نقل المعلومات من طرف لآخر. "

- يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل ".

- يعرفه أندروي سيزلاقي،مارك جي والاس بأنه " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات ".

- كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه " نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة."

- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه " عملية خلق التفاهم وإشاعته أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد."

- كما يعرفه عبد الغفار على أنه: " نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير."

هو العملية التي يتم بمقتضاها تحويل الأفكار والمعلومات إلى رسائل مفهومة يتم تبادلها بين طرفين أو أكثر عبر قنوات محددة بهدف تحقيق استجابة معينة .

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي (Organizational Communication) :

١-٢ تعريف الاتصال التنظيمي:

يُعرّف الاتصال التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والبيانات بين الأفراد والإدارات داخل المنظمة بهدف تحقيق التنسيق بين الجهود وتنفيذ الأعمال بكفاءة. ويؤدي الاتصال التنظيمي دوراً جوهرياً في نقل التعليمات، وتوضيح المهام، وتسهيل حل المشكلات، ودعم اتخاذ القرار، وبناء ثقافة تنظيمية متوازنة.

وكذلك يعرف الاتصال الداخلي بأنه : حلقة وسلسلة الفهم التي تدمج أعضاء المنظمة من القمة الى القاعدة بأقسامها واداراتها كافة.

وفي بيئة المشروعات، يُعرف الاتصال التنظيمي بأنه "النسيج الذي يربط وحدات المشروع المختلفة". ويتميز في قطاع الإنشاءات بكونه اتصالاً متعدد الأطراف وعابر للمؤسسات (Inter-organizational).

في المشروعات الإنشائية :يعرف بأنه "تنسيق الجهود بين الأطراف المعنية (Stakeholder) لضمان تنفيذ المخططات والمواصفات ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة."

ملاحظة بحثية :يذكر (PMBOK, 2021) أن مدير المشروع يقضي ما يقرب من 90% من وقته في عمليات الاتصال، مما يجعل الاتصال التنظيمي هو المحدد الأول لنجاح أو فشل إدارة أصحاب المصلحة.

تستخدم المنظمات كأحد الوسائل الهادفة والرئيسية لدى المنظمات تستخدمها لتحقيق أهدافها، إن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال يعد بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.

" والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى انه يعمل على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات فالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات

إلى مراكز التنفيذ. ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها . ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من ٧٥% من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهما يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات ولقد أكدت دراسات كانت (١٩٧٧) وكلاوس وباس (١٩٨٢) أن عمل المدير هو الاتصالات. فالتفاعل المباشر مع العاملين والزلاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل ٨٠ % من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم".

كما يشير بارنارد أن "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص."

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي كعملية :

- نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة .
- يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.
- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

٢-٢: نظريات الاتصال ذات الصلة بالبحث:

ترتكز الدراسة على عدد من النظريات التي تفسر طبيعة الاتصال وأثره على نجاح المشروعات الانشائية حيث ساهمت هذه النظريات في تطور علم السلوك التنظيمي منها النظرية التقليدية تم جاءت النظرية الحديثة ومنها:

٢-٢-١ النظريات التقليدية:

نجد من أهم نظرياتها: مدرسة الإدارة العلمية، المدرسة الماركسية، مدرسة العلاقات الإنسانية

أ. مدرسة الإدارة العلمية:

تُعدّ حركة الإدارة العلمية من أوائل الاتجاهات الفكرية التي سعت إلى إرساء منهج علمي منظم في إدارة المنظمات الصناعية، حيث ركّزت على توظيف الدراسات والبحوث بهدف الاستفادة المثلى من الطاقات البشرية، بما يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتقليل المشكلات التي تؤثر سلبيًا في كفاءة العمل الصناعي. ويُعد كلٌّ من فريدريك تايلور وهنري فايول وفرانك وليليان جلبرت من أبرز رواد هذا الاتجاه، إذ أسهموا في وضع أسس ومبادئ تنظيم العمل وتطوير أساليب الأداء.

وقد أكدت النظرية العلمية على أهمية الاتصال بوصفه أداة رئيسة لتسهيل العملية القيادية والرقابية داخل المنظمة، من خلال قنوات اتصال راسية رسمية ومخطط لها، تهدف إلى توجيه العاملين وتنظيم جهودهم بما يحقق زيادة الإنتاجية. كما ركّز فايول في كتاباته على تحليل الوظائف الإدارية ووضع مبادئ تنظيمية محددة بلغ عددها أربعة عشر مبدأً، شكلت إطارًا نظريًا لتنظيم العمل الإداري.

ومع ذلك، فقد اتسمت حركة الإدارة العلمية بالتركيز على الجوانب الميكانيكية والتنظيمية للعمل، مع إغفال نسبي للجوانب النفسية والإنسانية التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل التنظيمات. كما أن تناولها للاتصال اقتصر غالبًا على كونه وسيلة رسمية أحادية الاتجاه من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى، بهدف إصدار التعليمات وتحديد أساليب الأداء، دون الاهتمام الكافي بالتفاعل الإنساني أو التغذية الراجعة.

ب. المدرسة البيروقراطية (عند ماكس فيبر):

تُنسب النظرية البيروقراطية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (١٨٦٤-١٩٢٠)، الذي سعى إلى وضع نموذج تنظيمي عقلاني قائم على القواعد والإجراءات الرسمية بهدف تحقيق الكفاءة والانضباط في الأداء الإداري. وقد افترض فيبر أن الأفراد قد يتأثرون بعوامل انفعالية وغير عقلانية في أدائهم للعمل، مما يستدعي وجود نظام تنظيمي يعتمد على الوضوح والموضوعية في تحديد المسؤوليات والسلطات. ومن أبرز إسهاماته في مجال الاتصال التنظيمي تأكيده على ضرورة تدوين وتوثيق جميع الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية لضمان الاستمرارية والاتساق في العمل المؤسسي. كما اتسم الاتصال في النموذج البيروقراطي بالطابع الرسمي والتسلسل الهرمي، حيث يسير غالبًا من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا في صورة أوامر وتعليمات وتوجيهات، الأمر الذي يُعد من أبرز الانتقادات الموجهة لهذا الاتجاه لما قد يحدّ من التفاعل والمبادرة لدى العاملين.

ج. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كردّ فعل على الاتجاهات التقليدية التي ركّزت على الجوانب التنظيمية والميكانيكية للعمل، حيث أكدت أن المؤسسة لا تمثل مجرد وحدة إنتاجية، بل تُعد منظومة اجتماعية تقوم على شبكة من العلاقات الإنسانية بين العاملين. وقد برز هذا الاتجاه من خلال دراسات هورتون التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه، والتي أظهرت أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية. وترى هذه المدرسة أن الاتصال التنظيمي يؤدي دورًا محوريًا في تعزيز العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، من خلال دعم التفاعل والتعاون وبناء الثقة المتبادلة بين العاملين. كما أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات ودور الجماعات غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد ودافعيتهم. ومن المبادئ التي ركّزت عليها كذلك أهمية المقابلات والاتصالات المباشرة بين القادة ومروّسيتهم في إشباع حاجاتهم الاجتماعية وتحقيق قدر أكبر من الانتماء والالتزام التنظيمي.

٢-٢-٣ النظريات الحديثة:

تضم النظريات الحديثة في الإدارة والاتصال التنظيمي مجموعة من الاتجاهات الفكرية التي حاولت تقديم تفسير أكثر شمولية لطبيعة عمل المنظمات في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة. ومن أبرز هذه الاتجاهات: المقاربة الوظيفية، والنظرية الموقفية، ونظرية النظم، ونظرية المعلومات.

أ. المقاربة الوظيفية:

تنظر المقاربة الوظيفية إلى المؤسسة باعتبارها كياناً عضوياً متكاملًا يُقاس أدائه من خلال الوظائف الظاهرة والكامنة التي تؤديها مختلف مكوناته. ويُعد الهيكل التنظيمي إطاراً يتم من خلاله توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الأفراد عبر مستويات تنظيمية ودوائر عمل متعددة. وفي هذا السياق، يُنظر إلى الاتصال التنظيمي بوصفه عنصراً حيوياً ينتقل أفقياً وعمودياً داخل البناء التنظيمي، حيث تتحدد الرسائل الاتصالية ضمن أبعاد زمانية ومكانية مرتبطة بعمليات الإرسال والاستقبال. وقد اهتم التحليل الوظيفي بدراسة موضوعات متعددة، من أبرزها توزيع الأدوار التنظيمية، وأنماط تدفق الرسائل، والنماذج الاتصالية التي تسهم في تحقيق التوازن والتكامل داخل المنظمة.

ب. النظرية الموقفية:

تؤكد النظرية الموقفية أنه لا توجد طريقة إدارية واحدة مثلى يمكن تطبيقها في جميع المواقف والظروف التنظيمية، إذ تختلف المنظمات باختلاف طبيعة بيئتها ومواردها البشرية والتكنولوجية والاقتصادية. ومن ثم، يتعين على المديرين مراعاة طبيعة الموقف والظروف المحيطة عند اتخاذ القرارات الإدارية واختيار أساليب الاتصال المناسبة. وتنظر هذه النظرية إلى المنظمة بوصفها نظاماً مفتوحاً يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة، الأمر الذي يفرض تبني أساليب اتصال مرنة تتلاءم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

ج. نظرية النظم:

تُعد نظرية النظم من أبرز الاتجاهات الحديثة التي قدمت إطاراً تكاملياً لفهم العلاقة التفاعلية بين المنظمة وبيئتها. إذ تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتأثر بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية ويؤثر فيها في الوقت ذاته. وفي ضوء هذا المنظور، يُعرّف الاتصال التنظيمي بأنه عملية تبادل مستمر للرسائل والمعاني بين المنظمة ومحيطها الخارجي، وكذلك بين الأنظمة الفرعية داخلها. ويُعد التكامل في قنوات الاتصال شرطاً أساسياً لضمان كفاءة الأداء التنظيمي، حيث إن أي خلل في تدفق المعلومات بين أجزاء النظام قد يؤدي إلى ضعف التنسيق وتراجع مستوى الإنجاز. ويتجلى ذلك بصورة واضحة في بيئات المشاريع الإنشائية التي تتطلب مستوى عالياً من التنسيق بين الإدارات والتخصصات المختلفة.

د. نظرية المعلومات:

أسهمت نظرية المعلومات في تطوير فهم أعمق لعملية الاتصال من خلال التركيز على الجوانب الفنية لمعالجة المعلومات. إذ ترى أن الاتصال يتضمن مجموعة من العمليات المتكاملة تشمل استقبال المعلومات، وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، واسترجاعها، وعرضها في صورة قابلة للاستخدام. كما

اهتمت هذه النظرية بتحويل المعلومات من صورتها الوصفية التقليدية، مثل الأحاديث أو التقارير النصية، إلى رموز أو صيغ كمية ورياضية يمكن معالجتها إحصائياً، الأمر الذي يسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتحسين كفاءة نظم الاتصال التنظيمي .

يتضح من استعراض المدارس والنظريات الإدارية، سواء التقليدية أو الحديثة، أن الاتصال التنظيمي يمثل عنصراً جوهرياً في تحقيق الكفاءة والفاعلية داخل المنظمات. فقد ركزت الاتجاهات التقليدية، كالإدارة العلمية والنموذج البيروقراطي، على الاتصال الرسمي المتسلسل بوصفه وسيلة لضبط الأداء وتحقيق الانضباط وزيادة الإنتاجية، إلا أن هذا الطرح اتسم بقدر من الجمود نتيجة إغفاله للجوانب الإنسانية والنفسية التي تؤثر في سلوك الأفراد ودافعيتهم نحو العمل.

وفي المقابل، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتؤكد أن الاتصال لا يقتصر على نقل الأوامر والتعليمات، بل يُعد عملية تفاعلية تسهم في بناء العلاقات الاجتماعية وتعزيز الثقة والتعاون بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية. ومع تطور الفكر الإداري، قدمت النظريات الحديثة — مثل المقاربة الوظيفية والنظرية الموقفية ونظرية النظم ونظرية المعلومات — رؤية أكثر شمولية للاتصال التنظيمي، حيث تناولته بوصفه عملية ديناميكية متكاملة ترتبط بطبيعة الهيكل التنظيمي ومتطلبات المواقف الإدارية وتفاعل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، إضافة إلى التطور التقني في معالجة المعلومات وتوظيفها في اتخاذ القرارات.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن القول إن الاتصال الفعال يمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المشاريع الإنشائية، نظراً لما تتسم به هذه المشاريع من تعدد الأطراف والتخصصات وتداخل الأدوار والمهام. فكلما اتسمت قنوات الاتصال بالوضوح والمرونة والتكامل، أسهم ذلك في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتقليل الأخطاء الفنية، وتعزيز القدرة على التحكم في الوقت والتكلفة والجودة. وبالتالي، فإن تبني منظور تكاملي يجمع بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والتقنية للاتصال يُعد ضرورة ملحة لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة المشاريع الإنشائية المعاصرة.

٢-٣: عناصر عملية الاتصال في بيئة المشاريع الإنشائية:

تُعد عملية الاتصال التنظيمي عملية ديناميكية متكاملة تتكون من مجموعة من العناصر المترابطة التي يؤدي أي خلل في أحدها إلى ضعف كفاءة الأداء أو وقوع أخطاء تنفيذية قد تكون ذات آثار خطيرة، لا سيما في بيئة المشاريع الإنشائية التي تتسم بتعدد التخصصات وتداخل المسؤوليات. ويمكن توضيح عناصر عملية الاتصال على النحو الآتي:

١. المرسل (Sender):

يمثل المرسل الطرف الذي يبدأ عملية الاتصال، وقد يكون فرداً أو مجموعة أو جهة تنظيمية تسعى إلى التأثير في الآخرين أو نقل أفكار أو توجيهات أو خبرات معينة إليهم. ويتولى المرسل مهمة تحديد مضمون الرسالة وتنظيمها واختيار الأسلوب والوسيلة المناسبة لنقلها بما يحقق الهدف المرجو منها. كما يتطلب ذلك القدرة على استخدام الرموز اللغوية أو غير اللفظية، مثل الكلمات والإشارات وتعابير الوجه والوسائل

التقنية، لضمان وضوح المعنى لدى المستقبل. وفي سياق المشاريع الإنشائية قد يتمثل المرسل في مهندس الموقع أو الاستشاري أو مدير المشروع، حيث يتعين عليه صياغة الرسائل الفنية بدقة ووضوح.

٢. الترميز (Encoding):

يشير الترميز إلى عملية تحويل الأفكار أو التوجيهات إلى رموز أو صيغ يمكن للمستقبل فهمها، وذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو الرسومات أو النماذج الفنية. وفي المشاريع الإنشائية يظهر الترميز في صورة تحويل التعليمات إلى مخططات هندسية أو جداول كميات أو تقارير فنية أو أوامر عمل مكتوبة.

٣. الرسالة (Message):

تمثل الرسالة جوهر عملية الاتصال، إذ لا يتحقق الاتصال دون وجود مضمون واضح يتم نقله من المرسل إلى المستقبل. ويُشترط في الرسالة أن تكون محددة الهدف وخالية من الغموض، مع مراعاة استخدام مصطلحات فنية دقيقة تتناسب مع مستوى إدراك المستقبل وخبراته المهنية، مثل التعليمات المتعلقة بتعديل أعمال التسليح أو إيقاف عمليات الصب أو تغيير مواصفات التنفيذ.

٤. القناة أو وسيلة الاتصال (Channel):

تُعد القناة الوسيط المادي الذي تنتقل من خلاله الرسالة، وتتعدد أشكالها بين القنوات الشفهية المباشرة، والقنوات الكتابية، والقنوات التقنية الحديثة مثل الهاتف والبريد الإلكتروني وبرامج إدارة المشاريع، إضافة إلى الوسائل البصرية ك لوحات الإعلانات والمخططات. ويعتمد اختيار القناة المناسبة على طبيعة الرسالة ودرجة رسميتها وخصائص بيئة الاتصال وأهداف الأطراف المعنية. وفي المشاريع الإنشائية تتخذ شكل النماذج المعتمدة والتقارير الدورية وأنظمة إدارة المشاريع الإلكترونية .

٥. المستقبل (Receiver):

يمثل المستقبل الطرف الذي يتلقى الرسالة ويعمل على تفسيرها وفهم مضمونها في ضوء خبراته السابقة ومستواه المعرفي واستعداده النفسي للتفاعل معها. ويُعد التأكد من استيعاب المستقبل للرسالة عنصرًا أساسيًا لضمان فاعلية الاتصال، حيث قد يتم ذلك من خلال ردود الفعل اللفظية أو غير اللفظية أو من خلال تقارير التنفيذ والاعتماد الفني.

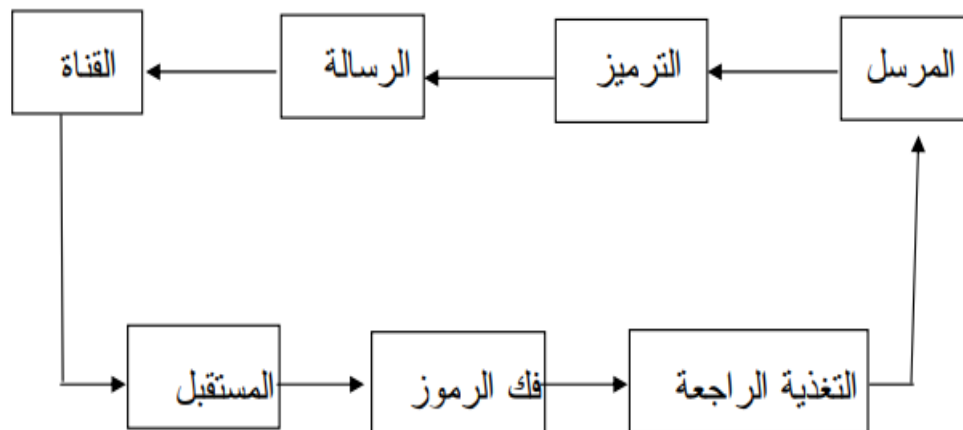
٦. فك الرموز (Decoding):

تتضمن هذه المرحلة تفسير الرسالة وتحليلها من جانب المستقبل بهدف إدراك المعنى المقصود منها. ويتأثر نجاح عملية فك الرموز بمدى وضوح الرسالة وكفاءة المستقبل وخبراته الفنية، خاصة في فهم المخططات أو التعليمات التنفيذية كما أرادها المرسل دون تحريف أو سوء تفسير.

٧. التغذية الراجعة (Feedback):

تمثل التغذية الراجعة الاستجابة التي يقدمها المستقبل للمرسل، والتي تتيح التأكد من وصول الرسالة وفهمها بالشكل الصحيح. وقد تأخذ هذه الاستجابة شكل تأكيد الاستلام أو تقديم تقارير متابعة الإنجاز أو إبداء الملاحظات الفنية. وتعد التغذية الراجعة عنصراً أساسياً في استكمال عملية الاتصال، إذ إن الاتصال الفعال لا يقتصر على إرسال الرسالة، بل يمتد إلى التحقق من تحقيقها للأثر المطلوب.

وبناءً على ما سبق، يمكن النظر إلى عناصر الاتصال الإداري في إطار تسلسلي يشمل تحديد الهدف من الاتصال، ودور المرسل والمستقبل، واختيار الوسيلة المناسبة، وتحقيق النتيجة المرجوة المتمثلة في إحداث التغيير المطلوب في سلوك أو أداء المستقبل، مع مراعاة التغذية الراجعة والتغلب على المعوقات التي قد تؤثر في فاعلية الاتصال ونجاحه في تحقيق أهداف المنظمة.



شكل (١) عناصر عملية الاتصال

٢-٤ هيكـل الاتصـال التـنظيـمي :

يتكوّن كل تنظيم إداري من مجموعة من الوحدات والمستويات التنظيمية المتعددة، التي تشكّل في مجموعها الهيكل التنظيمي للمنظمة، والذي يحدد بصورة رسمية مواقع الأفراد وأدوارهم الوظيفية والعلاقات التي تربط بينهم. ولا يمكن فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة، إذ يُعدّ هذا الأخير الأساس الذي يوضح حدود الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بالمناصب الوظيفية المختلفة، ويحدد نطاق المهام التنظيمية التي يُنَاط بكل مستوى إداري القيام بها.

وتوجد علاقة تكاملية وثيقة بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال التنظيمي، حيث يعمل التنظيم الرسمي على تقسيم العمل وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية والواجبات الوظيفية، إضافة إلى تنظيم العلاقات المهنية بين العاملين داخل المؤسسة. وبموازاة ذلك، ينشأ التنظيم غير الرسمي نتيجة التفاعلات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد، ويقوم على أسس غير رسمية مثل الثقة والتعاون والمصالح المشتركة. ويؤثر كلّ من التنظيم الرسمي وغير الرسمي تأثيراً مباشراً في طبيعة أنماط الاتصال وتدفق المعلومات داخل المنظمة.

ونظراً لما يتطلبه الهيكل التنظيمي من تنسيق مستمر بين مختلف المستويات والوحدات، تبرز الحاجة إلى وجود قنوات ومسارات اتصال واضحة تتيح تبادل المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات بين الأقسام والإدارات المختلفة. ويُعبّر عن هذه القنوات بالهيكل الرسمي للاتصال، الذي يتسم بأنماط وإجراءات محددة لتنظيم حركة المعلومات وضمان وصولها بصورة دقيقة وفي الوقت المناسب. وبناءً على ذلك، يمكن التمييز بين الاتصال الرسمي المرتبط بالبناء التنظيمي المعتمد، والاتصال غير الرسمي الذي ينشأ داخل الجماعات والعلاقات الاجتماعية ضمن الإطار التنظيمي ذاته، وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل في المحاور اللاحقة.

٢-٤-١ الإتصـال التـنظيـمي الرـسمي

أولاً: تعريف الاتصال التنظيمي الرسمي:

يُقصد بالاتصال التنظيمي الرسمي ذلك النوع من الاتصال الذي يتم عبر شبكة القنوات المعتمدة داخل المنظمة، والتي ترتبط بخطوط السلطة والتسلسل الإداري بين مختلف المستويات التنظيمية. ويُستخدم هذا الاتصال لنقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والمعلومات الرسمية من الإدارة العليا

إلى المستويات الأدنى، كما يمكن أن يتخذ اتجاهات متعددة تشمل الاتصال الهابط والصاعد والأفقي والمحوري وفقاً لمتطلبات العمل التنظيمي.

كما يُعرّف الاتصال الرسمي بأنه عملية تبادل المعلومات التي تخضع في مساراتها وقنواتها للقوانين واللوائح والأنظمة المعتمدة داخل المنظمة، حيث يتم تنظيم تدفق المعلومات من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي وبما يتوافق مع قواعد وإجراءات العمل المؤسسي. ويعتمد هذا النوع من الاتصال على وسائل رسمية مثل المذكرات الإدارية، والتقارير الدورية، والاجتماعات الرسمية، والأنظمة الإلكترونية المعتمدة، مع الابتعاد نسبياً عن الطابع الشخصي في العلاقات الاتصالية، والالتزام بالضوابط التنظيمية المحددة.

ثانياً: مهام الاتصال التنظيمي الرسمي:

يمكن إبراز أهم مهام الاتصال التنظيمي الرسمي فيما يأتي:

- نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها الإدارية بين العاملين.
 - تزويد الأفراد بالمعلومات المتعلقة بخطط المنظمة وإمكاناتها وتوجهاتها المستقبلية.
 - نقل التعليمات والتوجيهات والأوامر الإدارية إلى العاملين لضمان تنفيذ الأعمال وفق المعايير المحددة.
 - جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بسير العمل، بما في ذلك الاستفسارات والمقترحات والمشكلات والشكاوى.
 - توضيح التغيرات التنظيمية والتحديثات والإنجازات التي تحققها المنظمة.
 - الإسهام في تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات التنظيمية من خلال متابعة ردود أفعال العاملين.
- وتصب هذه الوظائف مجتمعة في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز كفاءة الأداء، من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق متطلبات العمل المؤسسي.

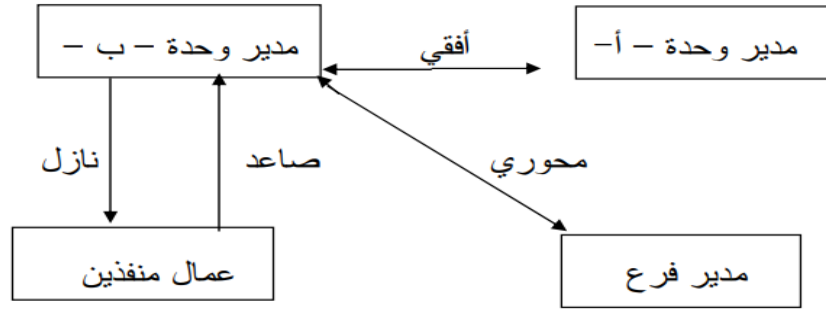
ثالثاً: أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي

تنبع أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي من كونه نشاطاً إدارياً أساسياً يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار بين مختلف مكونات المنظمة، بما يعزز التماسك التنظيمي ويحقق التنسيق بين الوحدات الإدارية. كما يُعد وسيلة ضرورية لتوجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين، ودعم عمليات اتخاذ

القرار التي تمثل الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات. إضافة إلى ذلك، يسهم الاتصال الرسمي في تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، بما يخدم المصالح المشتركة ويدعم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية

رابعاً : أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي :



شكل رقم (٢) يوضح الاتصال للرسمي واتجاهاته

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي :

١ - الاتصال النازل (Downward Communication):

أ- تعريفه :

يُطلق على هذا النوع من الاتصال أيضاً الاتصال المتجه إلى أسفل، ويقصد به تدفق المعلومات والرسائل من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي وفقاً للتسلسل الهرمي للسلطة. وقد يتم هذا الاتصال من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة التنفيذية، كما قد يتم أحياناً بصورة مباشرة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا. ويُستخدم الاتصال النازل بشكل أساسي لنقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والسياسات التنظيمية، إضافة إلى توضيح الأهداف والخطط التي ينبغي على العاملين الالتزام بها في أثناء أداء مهامهم.

ب - أهداف الاتصال النازل:

يسعى الاتصال النازل إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- توصيل المعلومات والتعليمات إلى المرؤوسين بصورة واضحة ودقيقة بما يضمن فهمها واستيعابها بالشكل الصحيح.
- تحقيق قبول المرؤوسين لهذه المعلومات والتعليمات من خلال الإقناع والتوضيح من قبل الرؤساء، بما يسهم في تعزيز الالتزام بتنفيذها.
- ومن أكثر الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية، والنشرات الإدارية الخاصة بالموظفين، وكتيبات التنظيم، والمجلات الداخلية، ولوحات الإعلانات، إضافة إلى التقارير الدورية والنماذج الرسمية. كما تبرز أهمية متابعة المعلومات المتدفقة من الأعلى إلى الأسفل للتأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح، ويُتحقق من ذلك عادة من خلال التغذية الراجعة.

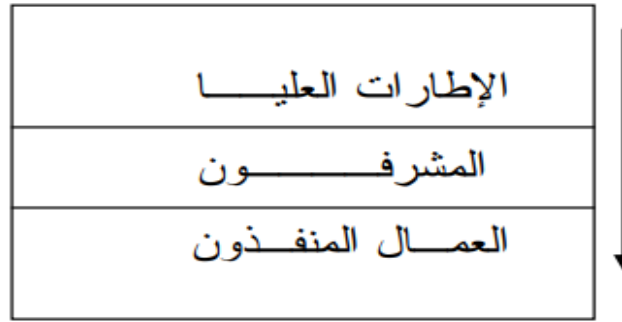
ج- مزايا الاتصال النازل:

- يتميز الاتصال النازل بعدة مزايا، من أبرزها:
- الإسهام في توجيه العاملين وتعليمهم وتوضيح المواقف التنظيمية المختلفة لهم، الأمر الذي يساعد على تقليل الغموض وإزالة المخاوف والشكوك التي قد تنشأ لديهم حول طبيعة العمل ومتطلباته.
- تعزيز شعور الموظفين بأنهم محط اهتمام الإدارة العليا وتقديرها، مما يسهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي وتعزيز الثقة بالنفس والاعتزاز بالعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتطورات التنظيمية التي تطرأ داخل المؤسسة ومعرفة توجهات الإدارة تجاهها، الأمر الذي يسهم في الحفاظ على التوازن التنظيمي وتعزيز الاستقرار المؤسسي.

د- معوقات الاتصال النازل:

- على الرغم من أهميته، قد يواجه الاتصال النازل عددًا من المعوقات التي تحد من فاعليته، من أبرزها:
- اعتماد بعض المنظمات بصورة مفرطة على وسائل الاتصال المكتوبة أو الميكانيكية مع إهمال الاتصال المباشر أو الشفهي، مما قد يقلل من وضوح الرسالة ويضعف تأثيرها.

- ظاهرة الفلترة أو حجب المعلومات من قبل بعض المسؤولين، حيث قد يتم إخفاء جزء من المعلومات عن المستويات الدنيا، الأمر الذي يؤثر في دقة الرسائل المنقولة ويحد من تحقيق أهدافها.
- ضعف مستوى الفهم أو المعرفة لدى بعض المرؤوسين بشأن طبيعة المعلومات الواردة إليهم، أو عدم إدراكهم لمدى ضرورة نقلها إلى مستويات تنظيمية أخرى، وهو ما قد يعيق تدفق الاتصال بشكل فعال.
- ضعف مصداقية المرسل أو انخفاض مستوى الثقة بينه وبين المتلقين نتيجة تجارب سابقة، مما قد يؤدي إلى تقليل درجة تقبل الرسائل المرسلة.
- التوقيت غير المناسب لإرسال الرسالة أو الظروف النفسية والمكانية غير الملائمة لاستقبالها، وهو ما قد يؤثر في استيعابها بالشكل المطلوب .



شكل رقم (٣) يوضح الاتصال الرسمي النازل

٢- الاتصال الصاعد (Upward Communication):

أ- تعريفه:

يُقصد بالاتصال الصاعد تدفق الرسائل والمعلومات من المستويات التنظيمية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا، ويُعد هذا النوع من الاتصال عنصرًا حيويًا في دعم عملية التطوير التنظيمي وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. إذ يشمل نقل نتائج تنفيذ الخطط، وبيان المعوقات والصعوبات التي تواجه العاملين أثناء أداء مهامهم، إضافة إلى عرض الملاحظات والآراء والمقترحات التي تسهم في تحسين العمل. ولا يحقق الاتصال الصاعد أهدافه المنشودة إلا في ظل توافر مستوى مناسب من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، واستعداد القيادات الإدارية لتقبل الآراء والمبادرات الهادفة إلى التطوير.

وقد تناول عدد من الباحثين مضمون الاتصال الصاعد، حيث يمكن تلخيص أبرز مجالاته في النقاط الآتية:

١. تقديم معلومات تتعلق بمستوى أداء العاملين ومدى تقدمهم في إنجاز المهام والخطط المستقبلية المرتبطة بعملهم.
٢. عرض مشكلات العمل والتحديات التي تتطلب تدخل الإدارة العليا، بما في ذلك الشكاوى والصعوبات التي تواجه الأفراد في بيئة العمل.
٣. طرح الأفكار والمقترحات الرامية إلى تحسين أساليب العمل، إلى جانب طلب التوضيحات والاستفسارات بشأن بعض السياسات التنظيمية أو الإجراءات المهنية.
٤. نقل المعلومات المرتبطة بمشاعر العاملين واتجاهاتهم نحو مختلف جوانب العمل التنظيمي.

ب - مزايا الاتصال الصاعد:

يُحقق الاتصال الصاعد مجموعة من المزايا التنظيمية المهمة، من أبرزها:

- إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم، بما يسهم في إشباع احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- المساعدة في اكتشاف الأخطاء والمشكلات في مراحل مبكرة قبل تفاقمها، الأمر الذي يتيح للإدارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- تعزيز شعور المرؤوسين بأهميتهم داخل المنظمة ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية.

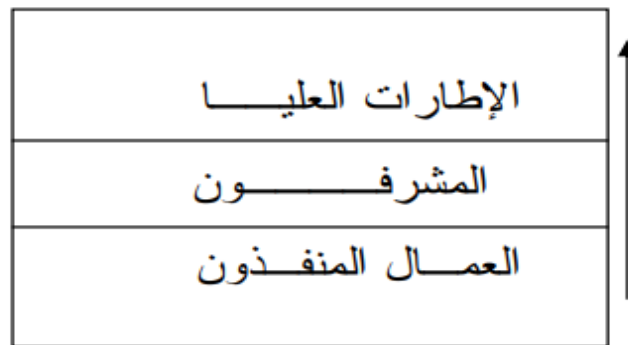
ج- معوقات الاتصال الصاعد:

قد تواجه عملية الاتصال الصاعد عددًا من التحديات التي تحد من فاعليتها، ومن أبرزها:

- سعي بعض المرؤوسين إلى التأثير في انطباعات رؤسائهم عنهم من خلال تعديل محتوى الرسائل أو تقديم معلومات غير دقيقة بهدف إظهار الأداء بصورة إيجابية.
- وجود تباعد مكاني أو إداري بين المستويات التنظيمية المختلفة، مما يحد من فرص التواصل المباشر.

- سيادة بعض التقاليد الإدارية التي تُعطي أولوية للاتصال النازل، وتعدّ الاتصال الصاعد أمرًا ثانويًا أو استثنائيًا داخل المنظمة.
- اتباع بعض القيادات أسلوب العزلة الإدارية أو سياسة “الباب المغلق”، مما يضعف فرص التفاعل المباشر مع المرؤوسين ويؤدي إلى حرمان الإدارة من معلومات مهمة تتعلق بسير العمل.

ويأخذ الاتصال الصاعد عدة أشكال تنظيمية، مثل الاجتماعات الدورية، وتقارير الأداء، وصناديق الاقتراحات، إضافة إلى تبني سياسة “الباب المفتوح” التي تشجع العاملين على التواصل المباشر مع القيادات الإدارية



شكل رقم (٤) يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

٣- الاتصال الأفقي (Horizontal Communication):

أ- تعريفه :

يقصد بالاتصال الأفقي ذلك النوع من الاتصال الذي يتم بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية المتساوية في المستوى الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي، مثل الاتصال بين مدير الإنتاج ومدير التسويق بهدف تحقيق التنسيق والتكامل في تنفيذ المهام. ويُعد هذا النوع من الاتصال ضرورة تنظيمية لزيادة مستوى التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام، كما يسهم في تسهيل انسياب المعلومات والآراء والمقترحات بين الأطراف المعنية، الأمر الذي يدعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات كافية وشاملة. ويظهر الاتصال الأفقي بوضوح في بيئات العمل المعاصرة، مثل التنسيق بين إدارة المشاريع وإدارة المشتريات أو بين إدارة الجودة والإدارة الهندسية، حيث يمثل وسيلة فعالة لتحقيق التكامل الوظيفي وتقليل الازدواجية في الأداء.

حيث يمكن تلخيص أبرز وظائف الاتصال الأفقي في النقاط الآتية:

- التنسيق في تنفيذ المهام المشتركة بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- المساهمة في حل المشكلات التنظيمية من خلال عقد الاجتماعات المشتركة ومناقشة التحديات التي تواجه العمل.
- تبادل المعلومات والخبرات بما يعزز المشاركة والتكامل بين الإدارات.
- إدارة الصراعات التنظيمية عبر الحوار والتشاور بين الإدارات أو الفرق المتأثرة بالخلافات، الأمر الذي يسهم في تقليل الوقت والجهد اللازمين لتبادل المعلومات وتحقيق التفاهم.

ب- مزايا الاتصال الأفقي:

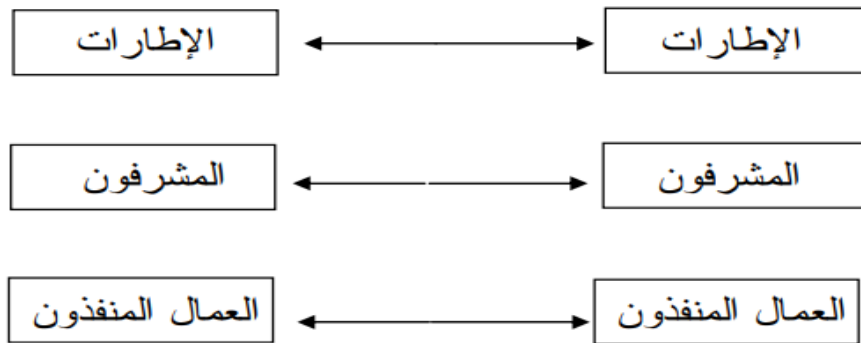
يتميز الاتصال الأفقي بعدد من المزايا، من أبرزها:

- إتاحة تدفق المعلومات والآراء والمقترحات بصورة مستمرة بين مختلف الإدارات، مما يمكن القيادات من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وكافية.
- الإسهام في رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تعزيز شعورهم بالمشاركة في العمل الإداري، بما يجعلهم شركاء في تحقيق أهداف المنظمة وليسوا مجرد منفذين للتعليمات.

ج- معوقات الاتصال الأفقي:

على الرغم من أهميته، قد يواجه الاتصال الأفقي بعض المعوقات التي تحد من فاعليته، من أهمها:

- الإفراط في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، مما قد يؤدي إلى نشوء ولاءات تنظيمية ضيقة تعيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.
- التمسك بالإجراءات الشكولية والتعقيدات الإدارية، الأمر الذي قد يؤدي إلى بطء تدفق المعلومات وتأخر عملية التنسيق المطلوبة بين الوحدات التنظيمية



الشكل رقم (٥) يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي .

٤- الاتصال المحوري (القطري أو المائل):

يُقصد بالاتصال المحوري – ويُعرف كذلك بالاتصال القطري أو المائل – ذلك النوع من الاتصال الذي يتم بين أفراد أو وحدات تنظيمية ينتمون إلى مستويات إدارية مختلفة داخل الهيكل التنظيمي، دون أن تربطهم علاقة سلطة أو تبعية رسمية مباشرة. ويظهر هذا النوع من الاتصال عندما يتواصل أحد المديرين مع موظف أو قسم في إدارة أخرى بهدف التنسيق أو تبادل المعلومات اللازمة لإنجاز العمل، مثل تواصل مدير الإنتاج مع أحد الأقسام في إدارة التسويق أو مع فريق فني تابع لإدارة أخرى.

ويكتسب الاتصال المحوري أهمية خاصة في المنظمات المعاصرة التي تتسم بتعدد الهياكل التنظيمية وتعدد التخصصات، إذ يساهم في تسريع تدفق المعلومات وتجاوز القيود الشكلية للتسلسل الإداري، بما يدعم تحقيق التنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية المختلفة. كما يساعد هذا النمط من الاتصال على تعزيز التكامل الوظيفي وتحسين جودة القرارات من خلال إتاحة الفرصة لتبادل الآراء والخبرات بصورة مباشرة.

يتضح من العرض السابق لأنماط الاتصال التنظيمي الرسمي المتمثلة في الاتصال النازل، والصاعد، والأفقي والمحوري، أن هذه الأنواع تشكل منظومة متكاملة تساهم في تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف المستويات والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة. فالاعتماد على الاتصال النازل يضمن وضوح التوجيهات والسياسات التنظيمية، في حين يتيح الاتصال الصاعد للإدارة التعرف على مشكلات العمل ومقترحات التطوير، أما الاتصال الأفقي فيساهم في تعزيز التعاون والتنسيق بين الإدارات المتكافئة وظيفيًا، بينما يوفر الاتصال المحوري مرونة أكبر في تبادل المعلومات عبر المستويات التنظيمية المختلفة بما يختصر الوقت والجهد.

ومن هذا المنطلق، فإن تحقيق التوازن في توزيع هذه الأنماط الاتصالية يُعدّ ضرورة إدارية لضمان انسياب المعلومات بصورة فعّالة ودقيقة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرارات وتعزيز مستوى التفاهم والتفاعل بين العاملين. كما يساهم تنوع قنوات الاتصال الرسمية في خلق مناخ تنظيمي إيجابي قائم على المشاركة والثقة المتبادلة، بما يعزز الدافعية الداخلية للأفراد ويزيد من درجة التماسك والتعاون بينهم.

وعليه، فإن فاعلية الاتصال التنظيمي الرسمي تمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح الأداء المؤسسي، ولا سيما في البيئات التنظيمية المعقدة مثل المشاريع الإنشائية التي تتطلب مستوى عاليًا من التنسيق بين التخصصات المختلفة. فكلما كانت قنوات الاتصال واضحة ومنظمة ومتنوعة الاتجاهات، أسهم

ذلك في تقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين إدارة الوقت والتكلفة والجودة، وبالتالي دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية .

٢-٤-٢ الاتصال التنظيمي الغير رسمي :

أولاً: تعريف الاتصال التنظيمي غير الرسمي

يُقصد بالاتصال التنظيمي غير الرسمي ذلك النوع من الاتصال الذي يتم بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة خارج نطاق القنوات والإجراءات الرسمية المعتمدة. ويتسم هذا الاتصال بالمرونة وسرعة انتقال المعلومات مقارنة بالاتصال الرسمي الذي تحكمه ضوابط ولوائح تنظيمية محددة. كما يتميز بكونه عملية ديناميكية مستمرة تتغير مساراتها واتجاهاتها تبعاً لطبيعة التفاعلات الإنسانية داخل بيئة العمل، بحيث يصعب على الإدارة التحكم الكامل في موضوعاته أو مساراته. ويرتبط هذا النمط من الاتصال ارتباطاً وثيقاً بالطبيعة الاجتماعية للأفراد، مما يجعل ظهوره أمراً طبيعياً يصعب منعه أو الحد منه بصورة تامة.

وقد برزت أهمية الاتصال غير الرسمي بشكل واضح عقب نتائج دراسات هوثورن التي أكدت دور العلاقات الإنسانية والجماعات غير الرسمية في التأثير على سلوك العاملين ومستوى أدائهم. وعلى الرغم من السرعة التي يتميز بها هذا النوع من الاتصال، إلا أنه قد يؤدي إلى بعض الإشكالات التنظيمية في حال عدم توثيق المعلومات المتداولة أو التحقق من دقتها.

ثانياً: دوافع ظهور الاتصال التنظيمي غير الرسمي :

ينشأ الاتصال غير الرسمي نتيجة مجموعة من العوامل المرتبطة بالحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد، ومن أبرزها:

- سعي العاملين إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية والرغبة في التفاعل وبناء العلاقات الشخصية داخل بيئة العمل.
- محدودية مرونة التنظيم الرسمي وعدم قدرته في بعض الأحيان على مواكبة التغيرات أو الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل.
- النزعة نحو المركزية المفرطة أو الأساليب القيادية المتشددة التي قد تحدّ من حرية التعبير والمشاركة.
- غموض قنوات الاتصال الرسمية أو ضعف وضوحها لدى العاملين، مما يدفعهم إلى اللجوء لوسائل غير رسمية لتبادل المعلومات.

- الشعور بعدم العدالة التنظيمية أو التمييز بين العاملين، الأمر الذي يعزز تكوّن جماعات غير رسمية ذات ولايات مشتركة.

ثالثاً: مظاهر الاتصال التنظيمي غير الرسمي

يتجلى الاتصال غير الرسمي في عدة صور، من أبرزها:

- اللقاءات العفوية بين الزملاء داخل بيئة العمل.
- الحوارات اليومية غير الرسمية داخل المكاتب أو أثناء فترات الاستراحة.
- انتقال المعلومات بصورة مباشرة وسريعة بين الأفراد، وقد تأخذ أحياناً شكل الشائعات التي قد تتعرض للتشويه أو التحريف.

وعليه، فإن الاتصال غير الرسمي غالباً ما يتداخل مع الاتصال الرسمي داخل التنظيمات الحديثة، حيث إن غياب أحدهما يؤثر سلباً في فاعلية العملية الاتصالية. فوجود الاتصال غير الرسمي وحده قد يؤدي إلى العشوائية وضعف التنظيم، في حين أن الاقتصار على الاتصال الرسمي فقط قد يحدّ من الإبداع والمبادرة والتفاعل الاجتماعي بين العاملين.

رابعاً: سلبيات الاتصال التنظيمي غير الرسمي

قد يترتب على الاتصال غير الرسمي بعض الآثار السلبية التي تؤثر في الأداء التنظيمي، ومن أهمها:

- انتشار الشائعات والمعلومات غير الدقيقة، مما ينعكس سلباً على العلاقات الإنسانية ومستوى الثقة داخل المنظمة.
- احتمال انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين نتيجة سوء الفهم أو ردود الفعل السلبية المرتبطة بتداول المعلومات غير الموثوقة.

يتعين على الإدارات داخل المنظمات تبني أساليب علمية لفهم طبيعة قنوات الاتصال غير الرسمي والاستفادة من إيجابياتها، مع العمل على الحد من آثارها السلبية من خلال تعزيز الشفافية وتوضيح المعلومات الرسمية. كما يمكن الاستعانة بالمختصين في علم النفس التنظيمي لدراسة التفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة، بما يسهم في تحقيق التوازن بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي ودعم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية .

يتضح من العرض السابق أن الاتصال التنظيمي، بشقيه الرسمي وغير الرسمي، يمثل منظومة متكاملة تسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية وتعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسات. فالاتصال الرسمي يوفر الإطار المنظم لتدفق المعلومات من خلال القنوات المعتمدة، ويضمن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات والتوجيهات، مما يسهم في تحقيق الانضباط الإداري وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. وفي المقابل، يتيح الاتصال غير الرسمي مساحة للتفاعل الاجتماعي وتبادل الخبرات والآراء بصورة مرنة وسريعة، الأمر الذي يعزز روح المبادرة والابتكار ويقوي العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

ومن هذا المنطلق، فإن التكامل بين هذين النمطين من الاتصال يُعدّ عاملاً أساسياً في خلق مناخ تنظيمي متوازن يجمع بين التنظيم والانسيابية، وبين الضبط الإداري والتفاعل الإنساني. فإهمال الاتصال الرسمي قد يؤدي إلى العشوائية وضعف التنسيق، في حين أن تجاهل الاتصال غير الرسمي قد يحدّ من المشاركة الفاعلة ويؤثر سلباً في الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين.

وتزداد أهمية هذا التكامل في بيئة المشاريع الإنشائية التي تتسم بتعدد الأطراف والتخصصات وتداخل المهام والمسؤوليات، حيث يتطلب نجاح المشروع وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة لنقل التعليمات والمعلومات الفنية، إلى جانب قنوات غير رسمية تسهم في تسريع حل المشكلات وتعزيز التعاون الميداني بين الفرق المختلفة. وعليه، فإن إدارة الاتصال التنظيمي بكفاءة — من خلال تحقيق التوازن بين الرسمي وغير الرسمي — تمثل أحد المرتكزات الأساسية للحد من الأخطاء التنفيذية، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وضبط الوقت والتكلفة والجودة، بما يدعم في النهاية نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٢-٥ أساليب الاتصال في المنظمات :

تتعدد أساليب الاتصال المستخدمة داخل المنظمات تبعاً لطبيعة العمل والظروف التنظيمية ونوعية المعلومات المراد نقلها. ويعتمد اختيار أسلوب الاتصال المناسب على مدى تعقيد الموضوع، ودرجة رسميته، وسرعة الاستجابة المطلوبة. ويمكن تصنيف أساليب الاتصال وفقاً للوسائل المستخدمة إلى:

- الاتصال الشفهي.

- الاتصال الكتابي.

- الاتصال البصري أو المصوّر.

أ- الاتصال الكتابي:

يُستخدم الاتصال الكتابي في الحالات التي تتطلب درجة عالية من الدقة والتنظيم، لا سيما عند التعامل مع موضوعات دائمة أو معقدة تتضمن تفاصيل فنية أو إجرائية متعددة. ولا تزال الكلمة المكتوبة تحظى بأهمية كبيرة في البيئة التنظيمية، إذ تعتمد الإدارات على الوثائق المكتوبة بوصفها وسيلة رسمية لتوثيق التعليمات والسياسات والإجراءات. ويتخذ الاتصال الكتابي صورًا متعددة، مثل المذكرات الإدارية، والخطابات الرسمية، والمنشورات، والتعليمات التنظيمية، والأوامر الفردية والجماعية.

١- وسائل الاتصال الكتابي:

* التقارير:

تُعرَّف التقارير بأنها عرض منظم للحقائق والمعلومات المتعلقة بمشكلة أو موضوع معين، يتضمن تحليلًا منطقيًا وتسلسليًا للبيانات، مع تقديم توصيات أو مقترحات تستند إلى النتائج المتوصل إليها. وتُعد التقارير ذات أهمية كبيرة في العمل الإداري، إذ قد تكون موجهة بطلب من جهة إدارية محددة، أو غير موجهة تهدف إلى تزويد الإدارات المختلفة بالمعلومات ذات الصلة. كما تُعد التقارير سجلًا مكتوبًا يوثق مجريات العمل، ويمكن الرجوع إليها مستقبلاً عند الحاجة.

* النشرات الدورية والخاصة:

تُستخدم النشرات بوصفها وسيلة اتصال فعّالة في تعزيز العلاقات التنظيمية والاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها، حيث تتضمن معلومات عن نشاط المنظمة وسياساتها وإنجازاتها. وتنقسم النشرات إلى نوعين:

- نشرات داخلية موجهة للعاملين، تتناول موضوعات تتعلق بالتجهيزات الجديدة أو التطورات التنظيمية.
- نشرات خارجية تهدف إلى تعريف الجمهور أو الجهات المتعاملة مع المنظمة بطبيعة نشاطها وأهدافها.

* الكتيبات والأدلة التنظيمية:

تُعد الكتيبات من وسائل الاتصال الجماهيري داخل المنظمة، حيث تُعرض بصورة مبسطة ومنظمة وتتضمن موضوعًا محددًا يتم تناوله بشيء من التفصيل، مما يساهم في توعية العاملين أو الجمهور المستهدف بالسياسات أو الإجراءات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

* الشكاوى المكتوبة:

تمثل الشكاوى إحدى الوسائل الاتصالية المهمة التي تتيح للعاملين التعبير عن مشكلاتهم وملاحظاتهم من خلال الرسائل أو النماذج المخصصة أو صناديق الشكاوى. وتساعد هذه الوسيلة الإدارة على التعرف على واقع بيئة العمل والاستفادة من المقترحات العملية التي تسهم في تحسين جودة الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية.

* ملصقات الحائط:

تُعد لوحات الإعلانات أو الملصقات وسيلة اتصال كتابية مباشرة تُعرض عادة في أماكن بارزة داخل المؤسسة أو مواقع العمل. وتتضمن تعليمات دائمة أو مؤقتة تتعلق بالإجراءات التنظيمية أو التوجيهات المهنية أو الأخبار الداخلية.

٢ - مزايا الاتصال الكتابي:

- إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات المكتوبة والرجوع إليها عند الحاجة.
- الدقة والوضوح النسبي في عرض المعلومات مقارنة بالاتصال الشفهي.
- الحد من احتمالات التحريف أو التعديل غير المقصود في مضمون الرسالة.
- اعتباره وسيلة اقتصادية نسبياً من حيث تنظيم وقت الإدارة وتوثيق الإجراءات.
- إمكانية عرض المعلومات بأساليب متعددة مدعومة بالبيانات الإحصائية والتحليل الكمي.
- القدرة على مخاطبة عدد كبير من الأفراد في وقت واحد.
- توثيق عمليات الاتصال بما يسهم في المتابعة والتقييم المستقبلي.
- ملاءمته للموضوعات التي تتطلب تفاصيل دقيقة، مثل التعاقدات أو الإجراءات الرسمية.

٣ - معوقات الاتصال الكتابي:

- الحاجة إلى وقت وجهد كبيرين في إعداد الرسائل وصياغتها بصورة دقيقة.
- احتمال سوء الفهم نتيجة اختلاف دلالات المصطلحات أو الخلفيات الثقافية للمستلمين.
- التكاليف المرتبطة بحفظ الوثائق وتنظيمها وحمايتها.
- بطء الاستجابة في الحالات الطارئة التي تتطلب سرعة نقل المعلومات.

- محدودية فرص التفاعل المباشر أو طرح الأسئلة حول مضمون الرسالة.
- صعوبة تقييم ردود فعل المتلقين أو مدى تقبلهم للمعلومات المنقولة

ب- الاتصال الشفهي:

يتم الاتصال الشفهي من خلال نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل باستخدام الوسائل المباشرة القائمة على الكلمة المنطوقة، وغالبًا ما يتم ذلك عبر التواصل وجهاً لوجه أو من خلال وسائل الاتصال الصوتية المختلفة. ويتميز هذا النوع من الاتصال بإتاحته فرصًا للتفاعل المتبادل بين طرفي العملية الاتصالية، حيث يمكن للمرسل الوقوف على آراء المتلقي واستجاباته واتجاهاته بصورة فورية، مما يساهم في تعزيز وضوح الرسالة وضمان فهم مضمونها بالشكل المطلوب.

١ - وسائل الاتصال الشفهي:

* الاجتماعات:

تُعد الاجتماعات من أهم وسائل الاتصال الشفهي داخل المنظمات، إذ تلجأ إليها الإدارة عند الحاجة إلى مناقشة موضوعات ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، أو عند الرغبة في عرض السياسات الجديدة أو إدخال تعديلات تنظيمية تتطلب توضيحًا جماعيًا. كما تساهم الاجتماعات في مناقشة الخطط العامة للمؤسسة وتعزيز العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، بما يدعم روح العمل الجماعي والتفاهم التنظيمي.

* الاتصال الشخصي المباشر:

يتمثل هذا الأسلوب في التفاعل المباشر وجهاً لوجه بين الرئيس والمرؤوس أو بين الزملاء، كما قد يتم عبر وسائل الاتصال الصوتية مثل الهاتف. ويتيح هذا النوع من الاتصال مجالاً أوسع للنقاش وتوضيح الرسائل بصورة أكثر دقة، نظرًا لإمكانية ملاحظة التعبيرات غير اللفظية والانفعالات النفسية للطرف الآخر، الأمر الذي يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبين قياداتهم.

٢ - مزايا الاتصال الشفهي:

- يتميز بالسهولة والمرونة وسرعة نقل المعلومات مقارنة بغيره من أساليب الاتصال.

- يتيح فرصة الحصول على استجابات فورية من المتلقين وملاحظة ردود أفعالهم، مما يعزز فعالية الإقناع والتأثير.
- يسهم في تقوية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ويهيئ العاملين لتقبل التوجيهات والتعليمات بدقة.
- يوفر درجة من السرية في بعض الحالات التي تتطلب عدم توثيق المعلومات كتابةً.

٣- عيوب الاتصال الشفهي:

- غالبًا ما لا يتم توثيقه بصورة رسمية، مما قد يؤدي إلى حدوث خلافات أو اختلاف في تفسير مضمون الرسائل.
- قد يصعب استخدامه عند التعامل مع أعداد كبيرة من الأفراد في الوقت ذاته.
- تزداد احتمالات تحريف الرسالة أو انتقالها بصورة غير دقيقة، خاصة في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها المستويات الإدارية والأقسام التنظيمية.

ج- الاتصالات المرزمة والمصورة:

يقوم هذا النوع من الاتصال على استخدام الرموز أو الألوان أو الوسائل البصرية لنقل المعاني والمعلومات، شريطة وجود اتفاق مسبق بين المرسل والمستقبل حول دلالات هذه الرموز وأساليب استخدامها. وغالبًا ما يُستخدم الاتصال المرزم أو المصور في المجالات التعليمية أو التدريبية أو الفنية، من خلال وسائل الإيضاح والرسومات والمخططات واللوحات التوضيحية التي تساعد على تبسيط المعلومات وتعزيز فهمها، خاصة لدى الفئات المبتدئة أو في الحالات التي تتطلب عرض البيانات بصورة بصرية مختصرة وواضحة.

يتضح من استعراض أساليب الاتصال المختلفة في المنظمات والمتمثلة في الاتصال الكتابي والشفهي والمرمز أو المصور أن كلاً منها يؤدي دورًا تكامليًا في دعم فعالية العملية الاتصالية وتحقيق التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية. فالاتصال الكتابي يتميز بالدقة وإمكانية التوثيق والرجوع إلى المعلومات عند الحاجة، مما يجعله مناسبًا للموضوعات الرسمية والمعاملات التي تتطلب حفظ السجلات والتنظيم المستمر. في المقابل، يوفر الاتصال الشفهي درجة عالية من المرونة والتفاعل المباشر، الأمر الذي يسهم في سرعة نقل المعلومات وتعزيز العلاقات الإنسانية وتحقيق الاستجابة الفورية من العاملين. أما الاتصال المرزم أو المصور فيسهم في تبسيط المعلومات المعقدة

وتوضيحها بصرياً، خاصة في المجالات الفنية التي تتطلب استخدام المخططات والرسومات التوضيحية.

ومن هذا المنطلق، فإن تحقيق التكامل بين هذه الأساليب يمثل عاملاً حاسماً في تحسين كفاءة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات، حيث إن الاعتماد على أسلوب واحد فقط قد يحدّ من فاعلية تبادل المعلومات ويؤثر في جودة اتخاذ القرار. وتبرز أهمية هذا التكامل بصورة أكبر في بيئة المشاريع الإنشائية التي تتسم بتعدد التخصصات وتداخل الأدوار وتعقيد العمليات التنفيذية، إذ يتطلب نجاح المشروع استخدام الاتصال الكتابي في توثيق التعليمات والمواصفات الفنية، والاتصال الشفهي في التنسيق الميداني الفوري، والاتصال المصور في توضيح المخططات والرسومات الهندسية. وعليه، فإن اختيار أسلوب الاتصال المناسب وتوظيفه بطريقة متوازنة يسهم في الحد من الأخطاء التنفيذية، وتعزيز التنسيق بين فرق العمل، وتحسين إدارة الوقت والتكلفة والجودة، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الإنشائية بكفاءة وفاعلية

٢-٦ أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي :

يُعد الاتصال التنظيمي أحد المقومات الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ لا يمكن النظر إليه بوصفه عملية مستقلة عن بقية الوظائف الإدارية، بل يمثل عنصراً جوهرياً تعتمد عليه عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فالمديرون يستخدمون الاتصال بوصفه أداة رئيسة لإدارة الأنشطة المختلفة وتنسيق الجهود بين العاملين، بما يسهم في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وتشخيص المشكلات التنظيمية وسبل معالجتها، إضافة إلى تقييم الأداء ومستوى إنتاجية الموارد البشرية.

كما يتيح الاتصال التنظيمي لأفراد المنظمة الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بطبيعة العمل وسياسات المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، الأمر الذي يسهم في توضيح التغيرات التنظيمية والتحديات والإنجازات المحققة. ويساعد كذلك على تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستطلاع ردود الأفعال، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وبفضل شبكة الاتصالات المتاحة داخل المؤسسة، يصبح من الممكن دعم عملية التخطيط من خلال تبادل الرؤى وعقد الاجتماعات وإصدار المذكرات والقرارات التي تسهم في تحويل الخطط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ.

وفي هذا السياق، يشير مفهوم الاتصال الشامل إلى أن كل تعبير اتصالي داخل المنظمة يُعد عنصرًا حيويًا في تشكيل هويتها التنظيمية وبناء شخصيتها المؤسسية. ويؤدي هذا النمط من الاتصال إلى تحقيق مجموعة من الفوائد، من أبرزها تعزيز مشاركة مختلف الأطراف في عملية اتخاذ القرار، بما يمكن الأفراد من تحقيق ذواتهم المهنية بالتوازي مع تحقيق أهداف المنظمة. كما يسهم الاتصال الفعال مع المحيط الاجتماعي الخارجي في تحسين موقع المؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتتجلى أهمية الاتصال التنظيمي كذلك في كونه وسيلة لنقل المعلومات المتعلقة بسير العمل، سواء ما تم إنجازه أو ما لم يتم إنجازه، إضافة إلى رصد المشكلات والانحرافات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، مما يساعد الإدارة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وبذلك يسهم الاتصال في تقليص الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وتعزيز التفاعل الإنساني والتفاهم والتعاون بين العاملين.

***أهداف الاتصال التنظيمي:**

يمكن تحديد أبرز الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيقها فيما يأتي:

١. تحقيق التنسيق التنظيمي:

يسهم الاتصال في تنسيق الجهود بين مختلف الإدارات والأقسام، مما يمنع ازدواجية العمل ويعزز تكامل الأنشطة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بدلاً من التركيز على المصالح الفردية أو الجزئية.

٢. تبادل المعلومات وتوجيه السلوك التنظيمي:

يساعد الاتصال على توفير المعلومات اللازمة لتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف، وتوضيح المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، إضافة إلى تعريفهم بنتائج أدائهم ومستوى إنجازهم.

٣. دعم عملية اتخاذ القرار:

يلعب الاتصال دورًا محوريًا في تزويد القيادات بالمعلومات الضرورية لتحديد المشكلات وتحليل البدائل واختيار الحلول المناسبة، فضلاً عن متابعة تنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

٤. التعبير عن الجوانب الوجدانية والاجتماعية:

يتيح الاتصال للعاملين فرصة التعبير عن مشاعرهم واتجاهاتهم، مما يسهم في تعزيز الثقة المتبادلة وتحقيق التوازن النفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل.

٥. الحد من انتشار الشائعات التنظيمية:

يساعد الاتصال الواضح والشفاف في تقليل تأثير الشائعات التي قد تؤثر سلبًا في استقرار المنظمة وأدائها.

٦. تعزيز التماسك التنظيمي وحل النزاعات:

يسهم الاتصال في بناء روح الفريق والعمل الجماعي، ومعالجة الخلافات بين الأفراد بما يدعم استقرار العلاقات التنظيمية.

٧. تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء:

يؤدي توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب إلى زيادة الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الإنتاجية وفاعلية الأداء المؤسسي.

٢-٧- معوقات الاتصال التنظيمي:

تواجه عملية الاتصال داخل المنظمات مجموعة من المعوقات التي قد تحدّ من فاعليتها وتؤثر سلبًا في قدرتها على تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة. ويستلزم تحسين كفاءة الاتصال التعرف على هذه المعوقات وتحليلها والعمل على الحدّ من آثارها من خلال تبني أساليب تنظيمية وإدارية مناسبة. ومن أبرز هذه المعوقات: المعوقات النفسية والاجتماعية والثقافية، التي ترتبط بطبيعة الأفراد وبيئة العمل والسياسات التنظيمية العام.

أ- المعوقات النفسية:

ترتبط المعوقات النفسية بالعوامل الإنسانية المرتبطة بأطراف عملية الاتصال، أي المرسل والمستقبل، حيث تؤثر الفروق الفردية في أساليب التفكير والإدراك والانفعالات على مدى فهم الرسائل الاتصالية وتفسيرها. ومن أهم هذه المعوقات ما يأتي:

* تباين الإدراك:

يُعد اختلاف إدراك الأفراد للمعلومات من أبرز العوامل التي تعيق فعالية الاتصال، إذ قد يؤدي الفهم غير الدقيق من جانب المرسل لمضمون الرسالة إلى نقلها بصورة غير واضحة، كما قد يتسبب ضعف انتباه المستقبل أو محدودية خبرته في سوء تفسير محتواها. ويعود ذلك إلى اختلاف الخلفيات الثقافية والبيئية والخبرات السابقة بين الأفراد، مما يؤدي إلى تعدد المعاني التي قد تُعطى للمفاهيم أو

المصطلحات الواردة في الرسالة. كما يتأثر الإدراك بدرجة تعقيد الرسالة وتنظيمها ومستوى وعي المستقبل بطبيعتها، حيث يصعب استيعاب الرسائل التي تتضمن محتويات غير مألوفة أو معقدة.

*** الإدراك الانتقائي:**

يميل الأفراد إلى التركيز على المعلومات التي تتوافق مع معتقداتهم واتجاهاتهم وآرائهم السابقة، في حين قد يتجاهلون أو يرفضون المعلومات التي تتعارض مع هذه القناعات. ويؤدي هذا النمط من الإدراك إلى إعاقة تدفق المعلومات بصورة موضوعية، مما يحد من فعالية الاتصال ويؤثر في دقة اتخاذ القرارات التنظيمية.

*** الانطواء:**

يتمثل الانطواء في ميل بعض الأفراد إلى العزلة وضعف التفاعل مع الآخرين، الأمر الذي يحد من فرص تبادل المعلومات والخبرات داخل بيئة العمل. وقد يؤدي هذا السلوك إلى تشويه المعلومات أو ترشيحها بصورة غير دقيقة، مما ينعكس سلباً على التنسيق التنظيمي ويؤدي إلى انحراف الأداء عن تحقيق الأهداف المحددة.

*** اللغة:**

تعد اللغة وسيلة أساسية لنقل الأفكار والمعلومات، سواء بصورة شفوية أو كتابية، غير أنها قد تتحول إلى عائق أمام الاتصال عند وجود اختلاف في المستوى التعليمي أو الثقافي بين أطراف العملية الاتصالية. فقد يؤدي استخدام مصطلحات متخصصة أو فنية إلى سوء الفهم أو تعدد التفسيرات، خاصة عند التواصل بين تخصصات مهنية مختلفة، حيث تمتلك كل مهنة مفاهيمها ومصطلحاتها الخاصة. وتبرز مشكلة اللغة بشكل أكبر في الاتصال الكتابي، في حين يتيح الاتصال الشفهي فرصة أكبر للتوضيح وطرح الاستفسارات وتبادل التفسيرات.

*** الانفعالات:**

تؤثر الحالة الانفعالية لكل من المرسل والمستقبل تأثيراً مباشراً في فاعلية الاتصال، إذ قد تؤدي المشاعر السلبية مثل التوتر أو الغضب أو القلق إلى إعاقة الفهم الصحيح للرسالة أو تشويه مضمونها. وبالتالي فإن وجود حاجز انفعالي بين طرفي الاتصال قد يحد من تحقيق التفاعل المطلوب ويؤثر في جودة تبادل المعلومات.

* التجريد:

يشير التجريد إلى ميل الأفراد إلى تبسيط المعلومات أو إغفال بعض التفاصيل أثناء نقلها، بحيث يتم التركيز على الحقائق كما يُدركها الفرد وليس كما هي في الواقع. وقد يؤدي ذلك إلى نقص دقة الرسالة أو تحريف مضمونها، مما يؤثر في كفاءة الاتصال وفي جودة القرارات التنظيمية المبينة عليها

ب - معوقات اجتماعية ثقافية:

ترتبط المعوقات الاجتماعية والثقافية بخصائص التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي ينتمون إليها، سواء داخل المنظمة أو خارجها. وتشمل هذه المعوقات منظومة القيم والمعايير والمعتقدات والعادات التي قد تشكل حواجز تحول دون تحقيق الفاعلية المطلوبة في العملية الاتصالية، مما يؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية.

* التباعد الاجتماعي:

يقصد بالتباعد الاجتماعي اختلاف الخلفيات الاجتماعية لأطراف عملية الاتصال، مثل اختلاف المناطق الجغرافية أو الانتماءات اللغوية أو العرقية أو الدينية أو الفكرية. ويُعد هذا العامل من أكثر العوائق شيوعاً في المنظمات كبيرة الحجم أو متعددة الجنسيات، حيث تتسم بيئة العمل فيها بالتنوع الاجتماعي والثقافي. وقد يؤدي هذا التباين إلى صعوبات في التنسيق والتفاهم بين العاملين، فضلاً عن احتمال نشوء صراعات تنظيمية نتيجة اختلاف أنماط التفكير والسلوك وأساليب التواصل.

* الاختلافات الثقافية:

يؤدي التباين الثقافي بين الأفراد إلى اختلاف في أساليب الترميز وفهم الرسائل الاتصالية، إذ لا تقتصر اللغة على الكلمات ذاتها، بل تشمل الدلالات والمعاني المرتبطة بخبرات الفرد وعاداته وتقاليدته. ومن ثم، فإن اختلاف الخلفيات الثقافية قد يزيد من صعوبة تحقيق الفهم المشترك، خاصة في حال غياب ثقافة تنظيمية موحدة تجمع العاملين ضمن إطار قيمي وسلوكي متقارب. وبناءً على ذلك، يُعد العامل الثقافي عنصراً مؤثراً في فاعلية الاتصال التنظيمي، حيث يسهم التقارب الثقافي وفهم الخصوصيات الاجتماعية للأفراد في تعزيز روح العمل الجماعي وتكوين فرق عمل متماسكة، بما يقلل من احتمالات الصراع ويعزز مستوى التفاعل والتعاون داخل المنظمة.

ج- المعوقات التنظيمية :

يرتبط هذا النوع من المعوقات بطبيعة الهيكل التنظيمي وأساليب توزيع السلطة والمسؤوليات داخل المنظمة، حيث يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات الوظيفية بين مختلف الوحدات، وخطوط تدفق

الاتصال، ومراكز اتخاذ القرار، إضافة إلى طبيعة تقسيم العمل والتخصصات المتاحة. وعليه، فإن ضعف تصميم الهيكل التنظيمي أو عدم كفاءته قد يشكّل عائقاً رئيساً أمام تحقيق الاتصال الفعال، مما ينعكس سلباً على مستوى التنسيق والتنفيذ داخل المنظمة ويمكن إبراز المعوقات التنظيمية فيما يأتي:

*** صعوبات مرتبطة بالتدرج الهرمي:**

تؤدي كثرة المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي إلى إطالة مسار انتقال المعلومات بين القاعدة الإدارية وقمة الهرم التنظيمي، مما يزيد من احتمالات تشويه الرسائل أو فقدان جزء من مضمونها أثناء انتقالها عبر السلسلة الإدارية. كما قد يؤدي تفاوت مراكز السلطة بين العاملين إلى الحدّ من فاعلية الاتصال، نتيجة شعور بعض الموظفين بالخوف أو التردد في نقل المعلومات أو عرض المشكلات الحقيقية إلى رؤسائهم.

إضافة إلى ذلك، فإن تعدد المستويات الإدارية قد يؤثر في حجم المعلومات المتدفقة، حيث قد تصل المعلومات إلى المستويات العليا بصورة مختصرة أو غير دقيقة مقارنة بما هي عليه في المستويات التنفيذية. كما قد يميل بعض العاملين في المستويات الدنيا إلى تعديل أو إخفاء بعض المعلومات بهدف تحسين صورتهم الوظيفية أو تعزيز فرص ترقية، خاصة في حال ضعف الثقة المتبادلة بينهم وبين القيادات العليا.

*** صعوبات ناتجة عن التخصص وتقسيم العمل:**

على الرغم من أن التخصص في العمل يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، إلا أنه قد يتحول إلى عائق اتصالي في حال أدى إلى تكوّن جماعات مهنية متباينة تستخدم مصطلحات فنية أو لغات تخصصية مختلفة. ويؤدي ذلك إلى صعوبة تحقيق الفهم المشترك بين العاملين من تخصصات متعددة، مما يحدّ من فعالية التنسيق ويؤثر في انسيابية سير العمل داخل المنظمة، خاصة في البيئات المهنية المعقدة التي تتطلب تعاوناً مستمراً بين تخصصات متنوعة.

*** مشكلات مترتبة على ارتفاع درجة الرسمية في الاتصال التنظيمي:**

يؤدي اتساع حجم التنظيم وتعقيد هياكله الإدارية إلى الاعتماد بدرجة كبيرة على الاتصال الكتابي بوصفه وسيلة رئيسة لنقل المعلومات والتعليمات. وعلى الرغم من أهمية هذا الأسلوب في التوثيق والتنظيم، إلا أن الإفراط في استخدامه قد يترتب عليه عدد من الآثار السلبية التي تحدّ من فاعلية العملية الاتصالية، ومن أبرزها:

- انخفاض مستوى التحفيز لدى العاملين نتيجة الطابع الرسمي الجامد للرسائل المكتوبة.

- التركيز على المعلومات الفنية والكمية مع إهمال الجوانب النوعية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية والتفاعلات التنظيمية بين العاملين.

- بطء إيصال المعلومات في الحالات الطارئة التي تتطلب سرعة في الاتصال واتخاذ القرار.

- زيادة احتمالات تحريف الرسائل أو تعدد تفسيرها بسبب غياب التفاعل المباشر بين أطراف الاتصال.

- ضعف التغذية الراجعة، وعدم إتاحة الفرصة للعاملين لطرح الأسئلة أو مناقشة القرارات التي يتم تبليغها عبر الوسائل الكتابية.

***صعوبات مرتبطة بالتنظيم وعلاقته بالبيئة الخارجية:**

تشمل هذه الصعوبات مجموعة من العوامل التنظيمية التي قد تؤثر في كفاءة الاتصال، ومن أهمها:

- قصور سياسة الاتصال داخل المنظمة نتيجة غياب رؤية واضحة تعبّر عن توجهات الإدارة وأهدافها الاتصالية.

- التداخل بين مهام التنفيذ والاستشارة، مما يؤدي إلى تضارب الأدوار ويُعد من أسباب التوتر بين الجهات المعنية.

- الاعتماد المفرط على اللجان الاستشارية، الأمر الذي قد يضعف خطوط السلطة المباشرة ويؤثر في وضوح المسؤوليات وسرعة اتخاذ القرارات.

- عدم الاستقرار التنظيمي الناتج عن التغييرات المتكررة في الهيكل أو السياسات خلال فترات زمنية قصيرة، مما يحدّ من توافر مناخ اتصالي مناسب ويؤدي إلى اضطراب العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

- ضعف قدرة المنظمة على بناء قنوات اتصال فعّالة مع بيئتها الخارجية، رغم أهمية هذه البيئة في تزويدها بالمعلومات المتعلقة بالعملاء والأسواق والقوى البشرية المتاحة.

وبناءً على ذلك، يتضح أن معوقات الاتصال التنظيمي متعددة ومتداخلة، ويصعب التحكم في جميع عناصرها بصورة كاملة. غير أن إدراك القيادات الإدارية لخصائص الاتصال الفعّال والعمل

على تصميم نظام اتصالي متكامل يتلاءم مع احتياجات المنظمة وبيئتها يمكن أن يسهم في الحد من هذه المعوقات وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

٢-٨ الاتصال الفعال (Effective Communication)

يعرّف الاتصال الفعال بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والتعليمات بدقة ووضوح وفي الوقت المناسب بين أطراف العملية الإدارية، بحيث يتمكن المستقبل من فهم مضمون الرسالة واستيعابها وفق الهدف الذي يسعى المرسل إلى تحقيقه. ويتميز الاتصال الفعال بتوافر قنوات اتصال واضحة ومنظمة، وجودة صياغة الرسالة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، إضافة إلى وجود تغذية راجعة تسهم في التأكد من سلامة الفهم وتقليل احتمالات التشويش أو الغموض.

ويُعد الاتصال الفعال عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح التنظيمي بوجه عام، وفي نجاح المشاريع الإنشائية بوجه خاص، لما تتسم به هذه المشاريع من تعقيد وتداخل في الأدوار والمهام. إذ يسهم الاتصال الفعال في:

- ضمان وضوح المهام والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المشاركة في تنفيذ المشروع.
- الحد من الأخطاء الفنية والتنفيذية الناتجة عن سوء الفهم أو نقص المعلومات.
- تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية والفنية في الوقت المناسب.
- تعزيز مستوى التنسيق والتكامل بين الإدارات والفرق العاملة داخل المشروع.

وعليه، فإن تبني أساليب اتصال فعّالة يُعد من المتطلبات الأساسية لتحسين جودة الأداء وضبط الوقت والتكلفة وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفاعلية

*خصائص الاتصال الفعال :

يرتبط نجاح الاتصال داخل التنظيمات الإدارية بمدى إدراك الفروق في أنماط التفكير والسلوك بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث يُعد الاتصال عملية ضرورية لضمان انسياب العمل وتحقيق التفاعل التنظيمي. وتتمثل فاعلية الاتصال في قدرته على نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر بين الأفراد والمستويات التنظيمية المختلفة بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن نجاح العملية الاتصالية يتطلب وجود مضمون واضح يرغب المرسل في نقله، مع تحقيق فهم مشترك بين طرفي الاتصال، بحيث تترتب على الرسالة استجابات إيجابية تعكس تحقق أهدافها. ولتحقيق الاتصال الفعال داخل المنظمة، ينبغي مراعاة مجموعة من العوامل الأساسية، من أبرزها:

١. مصداقية المرسل وكفاءته الاتصالية:
يجب أن يحظى المرسل بثقة المستقبل، وأن يمتلك مهارات اتصالية عالية وقدرة على تصميم الرسالة بصورة واضحة وجاذبة تساعد على استيعاب مضمونها وتحقيق أهدافها.
 ٢. دافعية المستقبل واستعداده للإدراك:
يتأثر فهم الرسالة بحاجات المستقبل ودوافعه المعرفية، حيث يميل الأفراد إلى التركيز على المعلومات التي تتوافق مع اهتماماتهم ومتطلباتهم المهنية.
 ٣. التكامل بين نظام الاتصال وطبيعة التنظيم:
ينبغي أن يتوافق نظام الاتصال مع طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي، ومع متطلبات بيئة العمل وظروفها المختلفة، بما يضمن تحقيق الانسيابية في تبادل المعلومات.
 ٤. وضوح صياغة الرسالة وجاذبيتها:
يُستحسن أن تُصاغ الرسالة بطريقة تثير انتباه المستقبل وتحافظ على اهتمامه، مع استخدام الرموز والوسائل التي تتناسب مع مستوى فهمه وخبراته.
 ٥. تبسيط الهيكل الإداري وتشجيع اللامركزية:
يسهم تقليل عدد المستويات الإدارية وتفويض الصلاحيات في تسريع تدفق المعلومات وتحسين التفاعل التنظيمي، إضافة إلى تعزيز الثقة والتعاون بين العاملين.
 ٦. توافر نظام معلومات متكامل:
يُعد وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات مرتبط بنظام الاتصال التنظيمي شرطاً مهماً لضمان وضوح الأهداف وتحقيق التنسيق بين مختلف مجالات العمل.
 ٧. تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين:
يتطلب الاتصال الفعال تطوير مهارات الاستماع والتحدث والتحليل والكتابة لدى الأفراد في مختلف المستويات الإدارية، بما يمكنهم من التعبير الواضح عن آرائهم وفهم الرسائل الموجهة إليهم.
 ٨. تحقيق الاتصال ثنائي الاتجاه والانفتاح التنظيمي:
يجب أن يكون الاتصال قائماً على التفاعل المتبادل والتفاهم المشترك، بحيث يتم التأكد من فهم الرسائل من خلال التغذية الراجعة، مع مراعاة تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية في استجابات الأفراد.
- وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاتصال الفعال هو ذلك الاتصال الذي تتكامل فيه الأقوال مع الأفعال، وتُبنى فيه العلاقات التنظيمية على أساس الثقة والمصداقية، مع مراعاة احتياجات

المنظمة ومتطلبات بيئة العمل. ويُعد تبني نمط اتصال فعال أحد العوامل الحاسمة في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق النجاح التنظيمي، خاصة في البيئات المهنية المعقدة مثل المشاريع الإنشائية.

المبحث الثالث / مفهوم نجاح المشاريع الإنشائية ومؤشراته :

أ- المؤشرات الرئيسية للنجاح في إدارة المشاريع:

ينبغي أن يكون لكل مشروع أهداف واضحة مرتبطة بأهداف العمل. سواء كان الهدف تحسين الإنتاجية، أو تعزيز تجربة العملاء، أو زيادة الإيرادات، فإن تحديد معايير النجاح مبكراً يضمن بقاء الفرق متناغمة ومركزة.

يمكن تعريف نجاح المشاريع الإنشائية بأنه قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الأساسية، والتي تشمل الالتزام بالوقت المحدد للتنفيذ، الالتزام بالتكلفة المقررة للمشروع، تحقيق الجودة والمعايير الفنية المطلوبة، رضا العميل والمستفيد النهائي، سلامة العمليات وتقليل المخاطر أثناء التنفيذ.

حيث لوحظ وجود ارتباط قوي ومباشر بين نجاح المشروع ومستوى التواصل بين الإدارات، حيث يمثل الاتصال محوراً أساسياً لضبط جودة العمل وتسهيل التنسيق.

يوجد عشرة مؤشرات رئيسية للنجاح في إدارة المشاريع:

١. الالتزام بنطاق المشروع:

يعتبر من أولى طرق قياس نجاح المشروع تقييم مدى التزامه بنطاقه المحدد، حيث تُضاف أعمال إضافية دون تعديل الموارد أو الجداول الزمنية أي زيادة نطاق المشروع، قد تُعرقل سير المشروع. ويضمن تتبع الالتزام بنطاق المشروع أن تُنجز الفرق ما تم الاتفاق عليه مبدئياً دون انحرافات غير ضرورية.

٢. الالتزام بالمواعيد وإنجاز المراحل الرئيسية:

من المؤشرات الأساسية لنجاح المشاريع الالتزام بالمواعيد النهائية، ويساعد تحديد المعالم الرئيسية الشركات على تتبع التقدم المحرز وتعديل مسارها عند حدوث أي تأخير. ويعكس إنجاز المشروع في الوقت المحدد كفاءة التخطيط والتنفيذ، بينما قد تشير التأخيرات المتكررة إلى الحاجة لتحسين العمليات.

٣. الالتزام بالميزانية:

تعتبر الإدارة المالية السليمة جانباً هاماً من جوانب نجاح المشاريع. إذ يُتيح تتبع النفقات الفعلية مقارنةً بالميزانية المُخصصة فهماً أفضل لضبط التكاليف وكفاءة استخدام الموارد. فقد يدل سوء التخطيط أو وجود تحديات غير متوقعة تستدعي المعالجة إذا تجاوز المشروع ميزانيته باستمرار.

٤. جودة المخرجات:

إذا لم تستوفِ المخرجات النهائية معايير الجودة لا توجد قيمة تُذكر لإنجاز مشروع ضمن نطاقه الزمني والميزانية المحددة. ولضمان توافق النتائج مع ينبغي على الشركات تطبيق عمليات ضمان الجودة. وتُعدّ ملاحظات العملاء ومعدلات الأخطاء واختبارات الأداء من الأساليب الشائعة لتقييم الجودة.

٥. رضا أصحاب المصلحة والعملاء:

يقتصر تقييم نجاح المشروع على أداء الفرق الداخلية فحسب، بل يمتد ليشمل مستوى رضا مختلف أصحاب المصلحة، مثل الموظفين والعملاء والمستثمرين. إذ يوفّر جمع آرائهم من خلال المتابعة الدورية أو استبانات الرضا بعد انتهاء المشروع رؤية شاملة لمدى تحقيق المشروع لتوقعاتهم. كما تسهم هذه الممارسات في تحديد جوانب القوة وفرص التحسين في المشروعات المستقبلية.

٦. العائد على الاستثمار (ROI):

يُعد تحقيق عائد إيجابي على الاستثمار أحد الأهداف الأساسية للمشروعات. ويتم قياس ذلك من خلال تحليل النتائج المالية المحققة، أو مستوى التحسن في الكفاءة التشغيلية، أو قدرة المشروع على جذب عملاء جدد أو توسيع الحصة السوقية. ويساعد هذا المؤشر في تحديد القيمة الاقتصادية الفعلية للمشروع ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٧. أداء الفريق وإنتاجيته:

يمثل أداء فريق العمل أحد العوامل الحاسمة في نجاح المشروع، حيث يعكس مستوى التعاون والتنسيق بين الأعضاء وكفاءة توزيع المهام والموارد. كما يمكن قياس الإنتاجية من خلال مؤشرات مثل عدد المهام المنجزة لكل فرد أو الزمن المستغرق في تنفيذ الأنشطة الرئيسية، الأمر الذي يسهم في تحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ في المشروعات المستقبلية.

٨. فعالية إدارة المخاطر:

تواجه جميع المشروعات درجات متفاوتة من المخاطر، ويُعد نجاح المشروع مرتبطاً بمدى كفاءة التعامل مع هذه المخاطر بصورة استباقية. إذ تساعد استراتيجيات إدارة المخاطر في التنبؤ بالمشكلات المحتملة والحد من آثارها قبل تفاقمها. كما يوفّر تحليل عدد المخاطر المتوقعة مقارنة بتلك التي أثرت فعلياً في سير المشروع مؤشرات مهمة لتطوير خطط إدارة المخاطر مستقبلاً.

٩. تبني المستخدمين ومشاركتهم:

في المشروعات التي تتضمن إدخال أنظمة أو خدمات أو إجراءات جديدة، يُعد مستوى تقبل المستخدمين عاملاً أساسياً في نجاح المشروع. فمقاومة التغيير من قبل الموظفين أو العملاء قد تقلل من فعالية النتائج المتحققة. ولذلك فإن متابعة معدلات استخدام الأنظمة الجديدة، ومستوى تفاعل العاملين، وآراء المستخدمين تساهم في تقييم مدى نجاح دمج المشروع في بيئة العمل.

١٠. التأثير التجاري طويل الأجل:

لا يقتصر تقييم نجاح المشروع على نتائجه المباشرة، بل يمتد إلى دراسة أثره الاستراتيجي على المدى الطويل. ويشمل ذلك مدى مساهمة المشروع في تحقيق نمو مستدام للأعمال أو تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. كما تساعد مراجعات الأداء التي تُجرى بعد فترة زمنية تتراوح بين ستة أشهر وسنة من انتهاء المشروع في تحديد الفوائد الدائمة التي تحققت بفضلها.

ب- العلاقة بين الاتصال ونجاح المشاريع الإنشائية:

تشير الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية إلى وجود ارتباط وثيق بين فاعلية الاتصال التنظيمي ومستوى نجاح المشاريع الإنشائية، حيث تساهم كفاءة تبادل المعلومات في دعم الأداء الفني والإداري للمشروع. وتتجلى هذه العلاقة في عدد من الجوانب، من أبرزها:

- ضمان دقة نقل المعلومات الهندسية والفنية بين الأطراف المعنية بالمشروع.
- تسريع عملية اتخاذ القرار، خاصة في المراحل الحرجة التي تتطلب استجابة فورية.
- الحد من التأخيرات الناتجة عن سوء الفهم أو نقص البيانات والمعلومات.
- تعزيز مستوى التنسيق والتكامل بين الجهات المختلفة، مثل الموردين والإدارة المالية وإدارة الموقع.
- دعم الالتزام بمعايير الأداء والجودة في تنفيذ الأعمال الإنشائية.

وعليه، فإن ارتفاع مستوى كفاءة الاتصال بين الإدارات والتخصصات المختلفة يساهم بشكل مباشر في زيادة احتمالات نجاح المشروع وتحقيق أهدافه الزمنية والمالية والفنية.

ج: معوقات الاتصال التنظيمي في الشركات الإنشائية:

تواجه شركات المقاولات عددًا من التحديات التي قد تؤثر في فاعلية الاتصال التنظيمي داخلها، ومن أبرز هذه التحديات:

- غياب قنوات اتصال رسمية واضحة أو ضعف تنظيمها.
 - عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الفرق العاملة في المشروع.
 - محدودية توظيف التقنيات الحديثة في إدارة المعلومات والبيانات.
 - التفاوت في مستويات الخبرة الفنية بين الإدارات أو التخصصات المختلفة.
 - تعقيد الإجراءات الإدارية والبيروقراطية التي تؤخر تدفق المعلومات.
 - اختلاف المصطلحات المهنية واللغات التخصصية بين الفرق الهندسية والإدارية.
- وقد تسهم هذه المعوقات في تأخر تنفيذ المشاريع أو انخفاض جودة مخرجاتها، مما يبرز أهمية تطوير نظم الاتصال التنظيمي داخل الشركات الإنشائية.

د: دور التكنولوجيا والأنظمة الحديثة في دعم الاتصال

أصبحت التقنيات الحديثة وأنظمة إدارة المشاريع الإلكترونية من الأدوات الأساسية في تعزيز فعالية الاتصال داخل المؤسسات الإنشائية. وتشمل هذه الأدوات أنظمة نمذجة معلومات البناء (BIM)، وأنظمة إدارة معلومات المشاريع (PMIS)، إضافة إلى البريد الإلكتروني، وبرامج إدارة المهام، والاجتماعات الافتراضية. وتسهم هذه الوسائل في:

- تحسين سرعة ودقة تبادل المعلومات بين الفرق المختلفة.
 - رفع مستوى جودة البيانات الفنية وتوثيقها بصورة منظمة.
 - تعزيز التنسيق والتكامل بين الإدارات وأطراف المشروع.
 - توفير سجل موثق لمراحل تنفيذ المشروع يسهل الرجوع إليه عند الحاجة.
- وقد اتجهت العديد من شركات المقاولات، خاصة في المدن الكبرى مثل جدة، إلى تبني هذه الأنظمة بوصفها جزءًا من استراتيجياتها الرامية إلى تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين كفاءة إدارة المشاريع .

هـ /أبرز المفاهيم المرتبطة بالبحث:

يتناول هذا البحث مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار الفكري لفهم طبيعة العلاقة بين الاتصال الفعال ونجاح المشاريع الإنشائية داخل شركات المقاولات بمدينة جدة. وفيما يلي عرض لأهم هذه المفاهيم:

١. مفهوم الاتصال (Communication)

يُعرّف الاتصال بأنه العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والرسائل بين طرفين أو أكثر باستخدام وسائل وقنوات مختلفة بهدف تحقيق الفهم المشترك. ويُعد الاتصال عنصراً جوهرياً في أي منظمة، إذ يساهم في نقل التعليمات، وتوجيه السلوك، وتعزيز التعاون، واتخاذ القرارات.

ويشمل الاتصال عناصر رئيسية: المرسل، الرسالة، المستقبل، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي تضمن وضوح الفهم وتصحيح الانحرافات في المعلومات.

٢. الاتصال التنظيمي (Organizational Communication)

يقصد به تبادل المعلومات داخل المنظمة بين أفرادها وإدارتها، سواءً كان اتصالاً رسمياً من خلال القنوات المعتمدة أو غير رسمي يتم في سياق العلاقات الإنسانية اليومية. ويُعد الاتصال التنظيمي حجر الزاوية في تنسيق الجهود داخل المؤسسات، خاصة في المشاريع الإنشائية التي تتطلب تكاملاً عالياً بين الإدارات الفنية والإدارية.

ويتخذ الاتصال التنظيمي أربعة أشكال رئيسية:

- اتصال رسمي عمودي نازل من الإدارة العليا إلى الإدارات الأدنى.
- اتصال رسمي عمودي صاعد من الموظفين والإدارات التنفيذية باتجاه القيادة.
- اتصال أفقي رسمي بين الإدارات المتساوية في المستوى التنظيمي.
- اتصال رسمي محوري بين الإدارات المختلفة.
- اتصال غير رسمي يتم بطرق غير رسمية عبر التفاعل اليومي.

٣- الاتصال الفعّال (Effective Communication)

العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات بدقة ووضوح وسرعة بين أطراف العملية الإدارية، بحيث يفهم المستقبل الرسالة وفق الهدف المطلوب من المرسل. ويتميز الاتصال الفعّال بوجود قنوات واضحة، وجودة الرسالة، وتحديد المسؤوليات، وتوفير التغذية الراجعة، وتجنب التشويش أو الغموض.

ويُعد الاتصال الفعّال أساساً لنجاح المشاريع الإنشائية لأنه:

- يضمن وضوح المهام والمسؤوليات.
- يقلل الأخطاء الفنية.
- يسرّع اتخاذ القرار.
- يعزز التنسيق بين الإدارات.

٤. قنوات الاتصال (Communication Channels)

هي الوسائل التي يتم عبرها تبادل الرسائل والمعلومات داخل المنظمة. وتشمل:

- قنوات رسمية: مثل البريد الإلكتروني، الاجتماعات، التقارير، المستندات الهندسية.
- قنوات غير رسمية: مثل المحادثات الجانبية والتواصل الشخصي.
- قنوات إلكترونية: نظم إدارة المشاريع، الرسائل الفورية، الأنظمة الرقمية.

وتؤثر فعالية القناة المستخدمة بشكل مباشر على جودة المعلومات وسرعة وصولها.

٥. إدارة المشاريع الإنشائية (Construction Project Management)

هي مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والرقابة على المشاريع الإنشائية بهدف الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة. وتتميز المشاريع الإنشائية بطابعها المعقّد نتيجة تعدد الأطراف مثل المهندسين والموردين والعمال ومديري المشاريع.

وتستند إدارة المشاريع إلى مجموعة عناصر أساسية:

- إدارة الوقت
- إدارة التكلفة
- إدارة الجودة
- إدارة المخاطر

- إدارة الموارد

ويعتبر الاتصال الفعال محورياً يربط هذه العناصر ببعضها.

٦. شركات المقاولات (Contracting Companies)

هي الشركات التي تقوم بتنفيذ الأعمال الإنشائية بجميع أنواعها، وتشمل مشاريع البناء، والبنية التحتية، والمشاريع الحكومية، والمشاريع السكنية والتجارية. وتضم شركات المقاولات عدداً كبيراً من الإدارات ذات التخصصات المختلفة مثل:

- الإدارة الهندسية
- إدارة المشاريع
- إدارة المشتريات
- إدارة الجودة
- الإدارة المالية
- إدارة الموارد البشرية

وتتطلب هذه الإدارات تنسيقاً عالياً لضمان نجاح المشاريع، مما يبرز أهمية الاتصال الفعال.

٧. نجاح المشاريع الإنشائية (Construction Project Success)

يقصد به مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الأساسية، وله عدة مؤشرات، أهمها:

- الالتزام بالوقت المحدد.
- الالتزام بالميزانية والتكلفة.
- تحقيق الجودة المطلوبة وفق المواصفات الفنية.
- رضا العميل والمستفيد.
- تقليل المخاطر والمشكلات أثناء التنفيذ.

وتشير الأدبيات إلى أن الاتصال الفعال يمثل أحد أهم عوامل نجاح المشاريع الإنشائية لأنه يعزز وضوح المعلومات ويقلل الأخطاء ويسرع اتخاذ القرار.

٨. معوقات الاتصال (Communication Barriers)

هي العوامل التي تعيق أو تضعف عملية تدفق المعلومات داخل المنظمة، وتشمل:

- عدم وضوح الرسائل أو المعلومات.

- تعدد المستويات الإدارية.
 - تباين الخلفيات المهنية بين الإدارات.
 - سوء استخدام التكنولوجيا أو ضعف المهارات التقنية.
 - الضغط الزمني في المشاريع.
 - ضعف التدريب على مهارات الاتصال.
- وتؤدي هذه المعوقات إلى تأخر المشاريع وارتفاع التكاليف وزيادة الأخطاء.

٩. التنسيق بين الإدارات (Interdepartmental Coordination)

هو العملية التي يتم من خلالها توحيد الجهود وتوزيع المسؤوليات وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة للوصول إلى هدف مشترك. ويُعد التنسيق أحد نتائج الاتصال الفعال وركيزة أساسية لنجاح المشاريع الإنشائية.

١٠. نظم إدارة المعلومات في المشاريع (Project Information Management Systems)

تشمل الأنظمة الإلكترونية المستخدمة لتخزين المعلومات وتوثيقها وتبادلها بين الإدارات والفرق المختلفة. ومن أهم هذه الأنظمة:

- BIM
- PMIS
- برامج إدارة الوثائق
- تطبيقات المراسلة المهنية

وتسهم هذه الأنظمة في رفع كفاءة الاتصال بين الإدارات وتقليل الفجوات المعلوماتية.

يتضح من العرض النظري السابق أن الاتصال التنظيمي الفعال يُعد أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية ونجاحها في تحقيق أهدافها. فالمشاريع الإنشائية بطبيعتها تتسم بتعدد الأطراف والتخصصات وتداخل المسؤوليات، الأمر الذي يجعل من تبادل المعلومات بصورة دقيقة ومنظمة شرطاً ضرورياً لضمان التنسيق والتكامل بين مختلف الجهات المشاركة في التنفيذ. كما يسهم الاتصال الفعال في تقليل الأخطاء الفنية والإدارية، وتسريع اتخاذ القرارات في المواقف الحرجة، وتحقيق الالتزام بمعايير الجودة والجدول الزمني والتكلفة المحددة للمشروع.

وفي المقابل، فإن ضعف نظم الاتصال أو غموض قنواته يؤدي إلى بروز عدد من المشكلات التنظيمية، مثل تأخر تدفق المعلومات، وتضارب الأدوار، وارتفاع احتمالات سوء الفهم، مما ينعكس سلباً على

مستوى الأداء العام للمشروع. كما أن المعوقات التنظيمية والتقنية والثقافية قد تحدّ من فاعلية الاتصال إذا لم تتم إدارتها بصورة علمية ومنهجية.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية توظيف التقنيات الحديثة وأنظمة إدارة المشاريع الإلكترونية بوصفها أدوات داعمة لتعزيز جودة الاتصال وتسريع تبادل البيانات وتوثيقها، الأمر الذي يسهم في تحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة. وعليه، يمكن التأكيد على أن نجاح المشاريع الإنشائية يرتبط بدرجة كبيرة بمدى فاعلية نظم الاتصال التنظيمي المعتمدة داخل شركات المقاولات، حيث إن تطوير هذه النظم وتحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والتقنية والإنسانية للاتصال يُعد من العوامل الحاسمة في رفع فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى القصير والطويل.

ثانياً / الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت في موضوع الاتصال الفعّال داخل المنظمات، ودوره في تحسين الأداء ونجاح المشاريع، وبخاصة في قطاع التشييد والبناء. وقد تم استعراض الدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع أثر الاتصال الفعّال بين الإدارات في نجاح المشاريع الإنشائية، مع بيان منهجيتها ونتائجها الرئيسية ومدى صلتها بالبحث الحالي.

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة مفيدة (٢٠١٧)

سعت إلى تحليل أثر الاتصال التنظيمي في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة. وأكدت النتائج أن مستوى العلاقات والتعاون بين الأفراد يرتفع كلما كان الاتصال أكثر فعالية ووضوحاً. ويمكن الربط بين هذه الدراسة وموضوع البحث من خلال كون العلاقات والتعاون بين إدارات المشاريع الإنشائية شرط أساسي لنجاح أي مشروع.

٢. دراسة شعيب (٢٠٢٢)

بحثت في دور الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بين الأنظمة التكنولوجية والأداء التنظيمي في مؤسسات سعودية. وخلصت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين فاعلية الاتصال وارتفاع مستوى الأداء، إضافة إلى أهمية قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في تحسين كفاءة المعلومات. وتفيد هذه الدراسة في دعم فكرة أن تحسين الاتصال في مؤسسات سعودية يسهم في تحسين الأداء العام، وهو ما يتقاطع مع موضوع البحث الحالي حول شركات المقاولات في جدة.

٣. دراسة برقية (٢٠٢٢)

تناولت أساليب الاتصال التنظيمي وأثرها في رفع أداء الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الصناعية. وأظهرت النتائج أن تنوع أساليب الاتصال ووضوحها يسهم في تحسين أداء العاملين. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تؤكد أن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يعتبر عاملاً مهماً لرفع مستوى التنسيق بين الإدارات.

٤. دراسة سطوحى (٢٠٢٤) :

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية مع دراسة أثر نمط الحياة الإلكتروني. وبيّنت النتائج أهمية الاتصال الرقمي في رفع مستوى التفاعل التنظيمي. وتفيد الدراسة في دعم جانب استخدام التكنولوجيا والأنظمة الحديثة في الاتصال داخل المشاريع الإنشائية.

٥. دراسة Al Saadi & Mohammed حول قطاع التشييد السعودي (٢٠٢٥)

هدفت إلى تحليل أثر الاتصال الفعال وتفضيلات أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع بقطاع التشييد في المملكة العربية السعودية. وأثبتت النتائج وجود علاقة مباشرة بين فعالية الاتصال وتحقيق متطلبات العملاء وجودة التنفيذ. وتعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لأنها تتعلق مباشرة بالسياق المحلي السعودي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

١. دراسة Akintelu et al 2019 :

حللت أثر إدارة الاتصال في نجاح تسليم المشاريع الإنشائية. وأظهرت النتائج أن وجود خطة اتصال واضحة، وتدفق منتظم للمعلومات، واستخدام تقارير دورية، عوامل أساسية لرفع نسبة نجاح المشروع. وتعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات ارتباطاً بموضوع البحث لأنها أثبتت أن إدارة الاتصال عنصر جوهري في نجاح المشاريع الإنشائية.

٢. دراسة (Leje et al., 2019) آثار التواصل الفعال على أداء المنظمات الإنشائية :

هدفت هذه الدراسة إلى فحص التأثيرات الجوهرية للتواصل الفعال على أداء المؤسسات العاملة في قطاع الإنشاءات. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال استطلاع آراء عينة مكونة من ٢٠٠ من المقاولين والاستشاريين الإنشائيين. كشفت النتائج أن التواصل الفعال يلعب دوراً محورياً في تعزيز أداء المنظمة من خلال عدة جوانب، أبرزها: رفع مستوى الإنتاجية، تسهيل تبادل المعلومات الفنية بين الإدارات، وتقليل احتمالية حدوث الأخطاء وإعادة العمل (Rework). كما أكدت الدراسة أن غياب استراتيجية واضحة للتواصل يؤدي إلى تأخير المشروعات وتجاوز الميزانيات المرصودة. وخلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في تحسين قنوات الاتصال داخل المنظمة الإنشائية يعد استثماراً مباشراً في كفاءة التنفيذ وجودة المخرجات النهائية للمشاريع.

٣. دراسة (Mwana Nyandongo & Davids 2017) أثر التواصل على أداء المشاريع:

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين التواصل الفعال وأداء إدارة المشاريع، مستخدمة المنهج الكمي من خلال استبيان شمل المختصين في هذا المجال. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين جودة التواصل ونجاح المشاريع، مؤكدة أن التواصل ليس مجرد مهارة ثانوية، بل هو عامل نجاح حاسم (Critical Success Factor) يساهم في تقليل مخاطر الفشل. كما أبرزت النتائج دور الأدوات التقنية الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سرعة تدفق المعلومات بين فرق العمل، وخلصت إلى أن كفاءة مدير المشروع ترتبط بشكل مباشر بقدرته على إدارة قنوات الاتصال بفعالية لضمان تحقيق أهداف المشروع ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة". وتتقاطع نتائج هذه الدراسة مع متطلبات المشروعات الإنشائية التي تتسم بتعدد الإدارات وتداخل المهام، مما يستوجب نظام تواصل فعال لضمان التنسيق الإداري والنجاح العملي.

٤- دراسة (Alzeraa, 2018) أثر فعالية اتصالات المشروع على النزاعات الإنشائية :

"هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين فعالية التواصل والنزاعات في المشاريع الإنشائية، حيث انطلقت من فرضية أن ضعف تدفق المعلومات هو السبب الرئيس لفشل المشروعات وظهور الخلافات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت النتائج إلى أن التواصل الفعال ليس مجرد تبادل للمعلومات، بل هو 'شريان الحياة' للمشروع الإنشائي. حددت الدراسة ستة متغيرات حادة لضمان فعالية التواصل هي: التغذية الراجعة، الاستجابة السريعة، وضوح الرسالة، عدم حجب المعلومات، وتجنب الإفراط أو النقص في المعلومات. وأكدت النتائج أن تحسين هذه المتغيرات يؤدي مباشرة إلى تقليل النزاعات بين الأطراف المعنية (الإدارات والمقاولين والملاك) ويعزز من فرص نجاح المشروع في تحقيق أهدافه.

٥. دراسة 2015 Ahuja & Priyadarshini :

قدمت مراجعة شاملة عن إدارة الاتصال في مشاريع التشييد، وأبرزت التحديات التي تواجه مرور المعلومات بين فرق العمل. وخلصت إلى أن التأخير في الاتصال من أهم أسباب تأخر المشاريع الإنشائية. وتفيد الدراسة في بناء الإطار النظري حول معوقات الاتصال وأثرها على نجاح المشاريع.

٦. دراسة Mavuso (٢٠١٦)

استهدفت تحديد العوامل المؤثرة في إدارة الاتصال داخل المشاريع الإنشائية، وأكدت أهمية وضوح المعلومات والتغذية الراجعة المناسبة. وتفيد في صياغة أبعاد المتغير المستقل (الاتصال الفعّال) في البحث .

ثالثاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات :

أوجه الاتفاق:

- تأكيد جميع الدراسات على أن الاتصال الفعّال عنصر محوري في نجاح المؤسسات والمشاريع.
- اتفاقها على أن الوضوح وسرعة نقل المعلومات وجودة القنوات المستخدمة عناصر أساسية في نجاح الاتصال.
- اتفاق معظم الدراسات الأجنبية بشكل خاص على أن قطاع التشييد يعتمد بدرجة كبيرة على التنسيق والاتصال بين الفرق لضمان جودة التنفيذ والالتزام بالوقت والتكلفة.

أوجه الاختلاف:

- بعض الدراسات ركزت على الاتصال التنظيمي بشكل عام وليس في السياق الإنشائي.
- بعض الدراسات استخدمت منهج نوعي وأخرى كمي.
- اختلفت بيانات البحث بين صناعية، خدمية، أو مشاريع إنشائية.
- القليل من الدراسات ركز على العلاقة بين الاتصال والنجاح في بيئة المقاولات السعودية تحديداً.

رابعاً: الفجوة البحثية (Gap Analysis)

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء، إلا أن المراجعة أظهرت ما يلي:

١. ندرة الدراسات التطبيقية التي تركز على شركات المقاولات بمدينة جدة تحديداً.

مع أن مدينة جدة تعد من أكبر المدن الإنشائية في المملكة، إلا أنه لا توجد دراسات كافية تربط بين حوكمة الاتصال ونجاح المشاريع فيها.

٢. معظم الدراسات المحلية تناولت الاتصال التنظيمي بشكل عام، ولم تركز على:

- الاتصال بين الإدارات الفنية والإدارية
- بيئة مشاريع المقاولات
- مشكلات الوقت والتكلفة والجودة في المشاريع الإنشائية

٣. الدراسات الأجنبية ركزت على دول مختلفة لكنها لم تُطبّق على الخصوصية السعودية.

٤. لم يتم – بحسب المراجعة – تقديم نموذج تطبيقي يسعى لقياس:

أثر الاتصال الفعال كمتغير مستقل على نجاح المشاريع الإنشائية كمتغير تابع داخل سياق شركات المقاولات في جدة وهنا تأتي أهمية وأصالة البحث الحالي.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث ، حيث تم استعراض متغيرات الدراسة ، تم شرح موضوع اثر الاتصال الفعال بالإضافة لتأثيره من حيث نجاح المشروع (الالتزام بالتكلفة المقررة للمشروع ، تحقيق الجودة والمعايير الفنية المطلوبة، رضا العميل وسلامة العمليات وتقليل المخاطر أثناء التنفيذ) كما تناول الدراسات السابقة وواجه التشابه والاختلاف وما يميز هذا البحث .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية متكاملة تهدف إلى تحليل أثر الاتصال الفعّال بين الإدارات في نجاح المشاريع الإنشائية، وذلك من خلال اختيار منهج مناسب، وتصميم أدوات قياس دقيقة، وتحديد مجتمع البحث وعينته، بما يحقق أهداف الدراسة ويضمن موثوقية نتائجها. ويمكن عرض منهجية البحث على النحو الآتي:

أولاً/ نوع البحث ومنهجه:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)، والذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية. ويقوم هذا المنهج على:

١. وصف واقع الاتصال بين الإدارات داخل شركات المقاولات بمدينة جدة.
٢. تحليل العلاقة بين الاتصال الفعّال ومعوقاته ونجاح المشاريع الإنشائية.
٣. تفسير تأثير الاتصال على عناصر النجاح مثل الجودة والوقت والتكلفة.

ويستند البحث كذلك إلى الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

ثانياً/ مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين والفنيين ومديري المشاريع والمهندسين في شركات المقاولات بمدينة جدة، وخصوصاً العاملين في الإدارات ذات العلاقة المباشرة بالمشاريع الإنشائية مثل:

- الإدارة الهندسية
- إدارة المشاريع
- إدارة الجودة
- إدارة المشتريات
- الإدارة المالية
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة الموقع

ثالثاً/ عينة البحث:

تمثلت عينة البحث في عينة عشوائية طبقية من الموظفين العاملين في شركات المقاولات بمدينة جدة، مع مراعاة التنوع الوظيفي لضمان تمثيل الإدارات المختلفة. ويُقدَّر حجم العينة بـ (١٩١) فرداً، وفق حجم

الشركات وعدد العاملين فيها تم تحويل الاستبيان الى استمارة الكترونية عبر موقع (google drive) ومن ثم إرسال الرابط الالكتروني للعيينة المستهدفة عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي.

وقد كان توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية حسب ما هو موضح أدناه:

جدول رقم (١): توزيعه العينة حسب الخصائص الديموغرافية (المسمى الوظيفي، الإدارة التابع لها وسنوات الخبرة)

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	٣٩	٢٠.٤٢ %
	مهندس	١٠٣	٥٣.٩٣ %
	إداري	٣٢	١٦.٧٥ %
	فني	١٧	٨.٩٠ %
الإدارة التابع لها	الهندسية والمشاريع	٩٧	٥٠.٧٩ %
	الجودة	١	٠.٥٢ %
	المشتريات	١٩	٩.٩٥ %
	المالية	٨	٤.١٩ %
	إدارة المواقع	٦٢	٣٢.٤٦ %
	أخرى	٤	٢.٠٩ %
	أقل من ٥ سنوات	٢٣	١٢.٠٤ %
سنوات الخبرة	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٠١	٥٢.٩ %
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٧	٣٥.٠٨ %

من الجدول رقم (١) يتضح أن غالبية العينة هم من المهندسين حيث أن نسبتهم ٥٣.٩٣ %، بالإضافة إلى أنهم يتبعون الإدارات الهندسية والمشاريع بنسبة ٥٠.٧٩ % ، وما يقارب ٥٢.٩ % لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين ٥ إلى ١٠ سنوات وهذا يجعل النتائج ذات موثوقية أكثر .

رابعاً/ أدوات جمع البيانات:

يعتمد البحث لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث على الاستبانة (Questionnaire) كأداة أساسية وذلك لسهولة التطبيق وانخفاض تكاليفها ودقة نتائجها بالإضافة الى التنوع بالبيانات وهي الأداة الأساسية للدراسة وستتضمن محورين رئيسيين:

- محور يقيس مستوى الاتصال بين الإدارات.
 - محور يقيس مستوى نجاح المشاريع الإنشائية.
- وسيتيم بناء الاستبانة وفق مقياس ليكرت ، وبناء فقراتها استناداً إلى الدراسات السابقة والنماذج العلمية في إدارة المشاريع والاتصال التنظيمي ومن ثم تجميع البيانات وتحليلها واستخراج النتائج باستخدام برنامج SPSS .

خامساً / خطوات اعداد البحث:

*الخطوة الأولى:

قام الباحث بتحديد الهدف الرئيسي من البحث وهو أثر الاتصال الفعال على نجاح المشروع بالتطبيق على مشاريع المقاولات بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

*الخطوة الثانية:

تحديد مجالات القياس لأداة البحث بحيث تمثلت مجالات القياس في جزئين :

- ١- الخصائص الديموغرافية (المسمى الوظيفي، الإدارة التابع لها وسنوات الخبرة) .
 - ٢- محاور الدراسة : تدرس أثر الاتصال الفعال بين الإدارات على نجاح المشاريع الإنشائية ويتكون من محورين :
- المحور الأول مستوى وأبعاد الاتصال الفعال (يقيس هذا المحور المتغير المستقل من حيث:
 - وضوح الاتصال وتدفق المعلومات
 - سرعة الاستجابة والتنسيق
 - دقة الاتصال واكتماله
 - استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية
 - المحور الثاني يقيس هذا المحور تأثير الاتصال الفعال على نجاح المشروعات الإنشائية من حيث:
 - النجاح في الوقت
 - النجاح في التكلفة
 - النجاح في الجودة
 - النجاح في الأداء العام للمشروع

*الخطوة الثالثة:

صياغة عبارات أداة البحث في صورتها الأولية بعد تحديد مجالات الاستبيان من خلال مراجعة الإطار النظري وصياغة عبارات كل مجال وفقاً للتعريفات الإجرائية لكل مجال مستهدف.

*الخطوة الرابعة:

تدريج الاستجابات للمحاور الرئيسية باستخدام المقياس الخماسي (موافق بشدة- موافق- محايد – غير موافق – غير موافق بشدة) وتأخذ الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي.

*الخطوة الخامسة:

صياغة تعليمات أداة البحث بحيث تمت صياغة تعليمات الاستبيان لتعريف أفراد العينة بالهدف من أداة الدراسة، مع مراعاة وضوح العبارات وملائمتها لمستوى أفراد العينة، وكتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة بشكل مبسط والتأكيد على خصوصية وسرية المعلومات.

*الخطوة السادسة:

إخراج الاستبانة في صورتها النهائية وتطبيقها على العينة المستهدفة وذلك بعد تحويلها الى استمارة إلكترونية عبر موقع (google drive) ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيق التواصل الاجتماعي .

سادساً / اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم قياس الثبات لأداة الدراسة باستخدام مقياس Alpha Cronbach، والذي يشر إلى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، تم تطبيقها على عدد ٣٨ عينة استطلاعية من العاملين بشركات المقاولات بجدة والجدول (٢) يوضح النتائج:

جدول رقم (٢) : معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	الاتصال الفعّال بين الإدارات	١٢	٠,٨١٠
٢	نجاح المشاريع الإنشائية	١٢	٠,٨٧٩
	الأداة ككل	٢٤	٠,٩٢٣

تشير نتائج جدول معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

حيث بلغ معامل الثبات لمحور الاتصال الفعّال بين الإدارات (٠,٨١٠)، وهو معامل مرتفع يدل على وجود درجة جيدة من الاتساق بين فقرات هذا المحور، مما يعكس تجانس العبارات وقدرتها على قياس نفس البعد بشكل دقيق.

كما بلغ معامل الثبات لمحور نجاح المشاريع الإنشائية (٠,٨٧٩)، وهو معامل مرتفع يشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، مما يعزز من موثوقية النتائج المتعلقة بهذا المحور.

أما بالنسبة للأداة ككل، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٢٣)، وهو معامل مرتفع جداً يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، مما يؤكد أن الاستبانة تتميز بدرجة عالية من الاعتمادية ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعلها مناسبة للاستخدام في الدراسة الحالية وتحليل بياناتها بثقة عالية.

سابعاً : صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

للتحقق من صدق الأداة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك على العينة الاستطلاعية (٣٨ فرداً).

جدول رقم (٣) : صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

م	المحور	أدنى معامل ارتباط	أعلى معامل ارتباط	مستوى الدلالة
١	وضوح الاتصال وتدفق المعلومات	مع النجاح في (الوقت) -0.271	(مع النجاح في التكلفة) 0.992	0.100
٢	سرعة الاستجابة والتنسيق	مع النجاح في (الوقت) -0.266	(مع النجاح في الجودة) 0.997	0.107
٣	دقة الاتصال واكتماله	(مع الأداء العام) 0.111	مع استخدام وسائل (الاتصال) 0.888	0.506
٤	استخدام وسائل الاتصال	(مع الأداء العام) -0.268	(مع النجاح في الوقت) 0.990	0.104
٥	النجاح في الوقت	(مع الأداء العام) -0.313	مع استخدام وسائل (الاتصال) 0.990	0.056
٦	النجاح في التكلفة	مع النجاح في (الوقت) -0.293	(مع وضوح الاتصال) 0.992	0.075
٧	النجاح في الجودة	مع النجاح في (الوقت) -0.271	(مع سرعة الاستجابة) 0.997	0.100
٨	الأداء العام للمشروع	(النجاح في الوقت) -0.313	(مع وضوح الاتصال) 0.972	0.056

أظهرت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (الاتصال الفعال بين الإدارات) وأبعاد المتغير التابع (نجاح المشاريع الإنشائية) وجود تباين في قوة واتجاه العلاقات الارتباطية، الأمر الذي يعكس مستوى مناسباً من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

فقد تبين وجود معاملات ارتباط طردية قوية جداً ودالة إحصائياً بين بعد وضوح الاتصال وتدفق المعلومات وبعدي النجاح في التكلفة والنجاح في الجودة حيث بلغت قيم معاملات الارتباط (٠,٩٩٢) و(٠,٩٨٤) على التوالي عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (٠,٠٠١)، كما ظهرت علاقة ارتباط طردية

قوية مع الأداء العام للمشروع بلغت (٠,٩٧٢)، وهو ما يدل على الدور المهم لوضوح الاتصال في تعزيز مخرجات نجاح المشاريع.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين بعد سرعة الاستجابة والتنسيق وكل من النجاح في التكلفة والنجاح في الجودة والأداء العام للمشروع حيث بلغت معاملات الارتباط (٠,٩٩٢) و(٠,٩٩٧) و(٠,٩٧١) على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً، مما يعكس أهمية سرعة تبادل المعلومات والتنسيق الإداري في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية.

وفيما يتعلق ببعد دقة الاتصال واكتماله، فقد ظهرت علاقة ارتباط طردية قوية مع بعد استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية بلغت (٠,٨٨٨)، كما ظهرت علاقة طردية قوية مع بعد النجاح في الوقت بلغت (٠,٨٧٣)، وكلاهما عند مستوى دلالة إحصائية مرتفع، في حين كانت علاقاته مع بقية أبعاد النجاح ضعيفة وغير دالة إحصائياً، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,١١١) و(٠,١٤٥)، وهو ما يشير إلى أن هذا البعد يقيس جانباً محدداً من جوانب الاتصال التنظيمي.

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين بعد استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية وبعد النجاح في الوقت بلغت (٠,٩٩٠) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٠١)، مما يؤكد أن توظيف الوسائل التقنية الحديثة يسهم في الالتزام بالجدول الزمني للمشروعات. وفي المقابل ظهرت علاقات ارتباط عكسية ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين هذا البعد وبعض أبعاد نجاح المشروع مثل الأداء العام والجودة حيث بلغت (٠,٢٦٨-) و(٠,٢٢١-) على التوالي.

ومن جهة أخرى، أظهرت أبعاد نجاح المشاريع الإنشائية مستوى عالياً من الترابط فيما بينها، حيث ظهرت معاملات ارتباط طردية قوية جداً بين النجاح في التكلفة والنجاح في الجودة بلغت (٠,٩٩٢)، وكذلك مع الأداء العام للمشروع بلغت (٠,٩٦٩)، كما ظهرت علاقة ارتباط قوية جداً بين النجاح في الجودة والأداء العام بلغت (٠,٩٦٨)، وجميعها دالة إحصائياً، وهو ما يعكس تكامل مؤشرات نجاح المشروع.

في المقابل، أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط عكسية ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين بعد النجاح في الوقت وبعض الأبعاد الأخرى مثل الأداء العام حيث بلغت (٠,٣١٣-)، والنجاح في التكلفة حيث بلغت (٠,٢٩٣-)، وهو ما قد يعكس تأثير عامل الوقت بظروف تشغيلية أو تنظيمية مستقلة نسبياً عن بقية مؤشرات النجاح.

الاستنتاج المنهجي

تشير هذه النتائج إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، حيث ظهرت معاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً بين معظم الأبعاد، في حين أن وجود بعض العلاقات الضعيفة أو غير الدالة يعزز من استقلالية القياس بين الأبعاد المختلفة، الأمر الذي يدعم صلاحية الأداة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

*** معيار التصحيح :**

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات على الأسئلة، لتحديد طول الخلية الصحيح ثم قسمة الفارق بين الحدود ٥-١ على عدد خلايا المقياس ($٥ \div ٤ = ٠,٨$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد لتحديد الحد العلوي لهذه الخلية، وهكذا يتضح طول الخلايا حسب المبين بالجدول التالي:

جدول رقم (٤) : أوزان الإجابات حسب مقياس المقياس الخماسي

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 % إلى أقل من 36 %	منخفضة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 % إلى أقل من 52 %	منخفضة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 % إلى أقل من 68 %	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 % إلى أقل من 84 %	مرتفعة
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	من 84 % إلى 100 %	مرتفعة جداً

ثامناً/ أساليب تحليل البيانات :

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الحديثة لمعالجة البيانات عبر برنامج SPSS وقد تم استخدام العديد من العمليات والاختبارات الإحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلات الباحث وتشمل:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات – الانحرافات المعيارية – النسب المئوية- التكرارات) للإجابة على تساؤلات البحث
- معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار الانحدار الخطي (Linear Regression) لتحليل أثر الاتصال على نجاح المشاريع.
- اختبار (ANOVA) للتعرف على الفروق بين الفئات الوظيفية المختلفة.

تاسعاً/ المتغيرات الرئيسية للدراسة :

المتغير المستقل:

الاتصال الفعّال بين الإدارات، ويُقاس عبر عدة أبعاد:

- وضوح الاتصال وتدفق المعلومات.
- سرعة الاستجابة والتنسيق.
- دقة الاتصال واكتماله.
- استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية.

المتغير التابع:

نجاح المشاريع الإنشائية، ويُقاس عبر مؤشرات:

- النجاح في الوقت.
- النجاح في التكلفة.
- النجاح في الجودة.
- النجاح في الأداء العام للمشروع.

عاشراً / حدود البحث :

١. الحدود البشرية:

موظفو شركات المقاولات في مدينة جدة.

٢. الحدود المكانية:

شركات المقاولات العاملة في مدينة جدة فقط.

٣. الحدود الزمنية:

يُجرى البحث خلال العام ٢٠٢٥-٢٠٢٦

٤. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة فقط على أثر الاتصال الفعّال بين الإدارات ولا تتناول عوامل أخرى قد تؤثر في نجاح المشاريع

الفصل الرابع

تحليل البيانات و النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، للإجابة على التساؤلات المطروحة بالدراسة، وكذلك نستعرض الفرضيات وعدد من النتائج مع تقديم التوصيات والمقترحات

أولا / تحليل البيانات:

١ - نتائج المحور الأول (الاتصال الفعال بين الإدارات) :

يظهر الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع الاتصال الفعال في شركات المقاولات بجدة وذلك لكل عبارة من عبارات المتغير كما هو موضح بالجدول (٥) :

جدول رقم (٥) : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الوزن النسبي والرتبة للمحور الاول

ت	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
وضوح الاتصال وتدفق المعلومات						
١	تتوافر المعلومات المتعلقة بالمشروع بين الإدارات بوضوح.	٣,٥٨	١,١٥	٪٧١,٦	مرتفع	٣
٢	يتم تبادل المعلومات الفنية والإدارية في الوقت المناسب.	٣,٥٩	١,١٦	٪٧١,٨	مرتفع	٢
٣	توجد قنوات اتصال واضحة تسهل تدفق المعلومات بين الإدارات.	٣,٥٠	١,٢١	٪٧٠,٠	مرتفع	٧
سرعة الاستجابة والتنسيق						
٤	تستجيب الإدارات المختلفة بسرعة للاستفسارات المرتبطة بالمشروع.	٣,٦٥	١,١٨	٪٧٣,٠	مرتفع	١
٥	يسهم التنسيق بين الإدارات في تسريع اتخاذ القرارات.	٣,٥٤	١,٢٥	٪٧٠,٨	مرتفع	٥
٦	يوجد تنسيق مستمر بين الإدارات أثناء مراحل تنفيذ المشروع.	٣,٥٦	١,٢٠	٪٧١,٢	مرتفع	٤
دقة الاتصال واكتماله						
٧	المعلومات المتبادلة بين الإدارات دقيقة وخالية من اللبس.	٣,٤٢	١,١٦	٪٦٨,٤	مرتفع	١١
٨	يتم توضيح التعديلات والمستجدات لجميع الإدارات المعنية.	٣,٤٩	١,١٦	٪٦٩,٨	متوسط	٨
٩	يسهم الاتصال الجيد في الحد من سوء الفهم أثناء التنفيذ.	٣,٤٧	١,١٧	٪٦٩,٤	مرتفع	٩
استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية						
١٠	تستخدم الشركة وسائل مناسبة لنقل المعلومات بين الإدارات.	٣,٣٩	١,١٩	٪٦٧,٨	مرتفع	١٢
١١	يتم توثيق المراسلات والقرارات المتعلقة بالمشروع بصورة منظمة.	٣,٥٨	٣,٢١	٪٧١,٦	مرتفع	١٠
١٢	تسهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين الاتصال بين الإدارات.	٣,٥١	٣,١٤	٪٧٠,٢	مرتفع	٦
المتوسط العام للمحور الأول		٣,٥٢	١,١٨	٪٧٠,٤	مرتفع	---

تشير نتائج التحليل الإحصائي للمحور الأول (المتغير المستقل) إلى أن المتوسط العام بلغ (٣,٥٢) بانحراف معياري قدره (١,١٨)، وبوزن نسبي (٧٠,٤٪)، وهو ما يدل على أن مستوى تطبيق الاتصال الفعال بين الإدارات في الشركات محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة.

وعند تحليل الأبعاد الفرعية، يتضح ما يلي:

١. وضوح الاتصال ونقل المعلومات

جاء هذا البعد بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٥٠ – ٣,٥٩)، مما يشير إلى توفر مستوى جيد من وضوح المعلومات وتدفقها بين الإدارات، وهو ما يعزز كفاءة الأداء التنظيمي.

٢. سرعة الاستجابة والتنسيق

حقق هذا البعد أعلى القيم نسبياً، حيث بلغ المتوسط حتى (٣,٦٥)، مما يدل على أن الإدارات تستجيب بسرعة للمتغيرات، وأن هناك مستوى جيد من التنسيق في اتخاذ القرارات.

٣. دقة الاتصال واكتماله

جاء هذا البعد بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث ظهرت بعض الفقرات بمتوسطات أقل نسبياً (مثل ٣,٤٤ تقريباً)، مما يشير إلى وجود بعض القصور في دقة أو اكتمال المعلومات المتبادلة.

٤. استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية

أظهرت النتائج مستوى مرتفع، مما يدل على اعتماد الشركات على وسائل اتصال حديثة تدعم تدفق المعلومات وتحسين التواصل.

يعكس المتغير المستقل وجود بيئة تنظيمية تعتمد بشكل جيد على الاتصال الفعال، مع وجود فرص للتحسين في جانب دقة المعلومات وتوحيدها

٢- نجاح المشاريع الإنشائية:

تم تحليل المتغير التابع الخاص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع في شركات المقاولات بجدة وذلك لكل عبارة من عبارات المتغير كما هو موضح بالجدول (٦) :

جدول رقم (٦) : المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الوزن النسبي والرتبة للمحور الثاني

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
النجاح في الوقت					
١ يسهم الاتصال الفعال بين الإدارات في تقليل التأخير في تنفيذ المشروع.	3.57	1.17	71.4%	مرتفع	4
٢ يساعد التواصل الجيد بين الإدارات على الالتزام بالجدول الزمني.	3.63	1.21	72.9%	مرتفع	3
٣ يسهم التنسيق بين الإدارات في سرعة إنجاز الأعمال.	3.70	1.15	74.0%	مرتفع	1
النجاح في التكلفة					
٤ يسهم الاتصال الفعال في تقليل الهدر المالي في المشروع.	3.54	1.25	70.8%	مرتفع	5
٥ يساعد التواصل الجيد بين الإدارات على ضبط المصروفات.	3.39	1.25	67.8%	متوسط	11
٦ يؤدي التنسيق بين الإدارات إلى تقليل التكاليف غير المخططة.	3.31	1.26	66.0%	متوسط	12
النجاح في الجودة					
٧ يسهم الاتصال بين الإدارات في تحسين جودة التنفيذ.	3.51	1.20	70.0%	مرتفع	8
٨ يساعد وضوح المعلومات على تقليل الأخطاء الفنية.	3.66	1.22	73.2%	مرتفع	2
٩ يرفع التنسيق الجيد مستوى الالتزام بالموصفات الفنية.	3.50	1.23	69.8%	مرتفع	10
النجاح في الأداء العام للمشروع					
١٠ يسهم الاتصال الفعال بين الإدارات في رفع كفاءة العمل الجماعي.	3.42	1.24	68.4%	مرتفع	11
١١ يساعد الاتصال على حل المشكلات أثناء التنفيذ بصورة أسرع.	3.50	1.23	70.0%	مرتفع	8
١٢ يسهم الاتصال الفعال في تحسين الأداء العام للمشروع.	3.57	1.24	71.4%	مرتفع	4
المتوسط العام للمحور الثاني	3.53	1.22	70.5%	مرتفع	-----

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط العام للمحور الثاني بلغ (٣,٥٣)، بانحراف معياري (١,٢٢)، ووزن نسبي (٧٠,٥٪)، مما يدل على أن مستوى نجاح المشاريع الإنشائية جاء بدرجة مرتفعة

وعند تحليل الأبعاد الفرعية، يتضح ما يلي:

١. النجاح في الوقت

جاء هذا البعد بدرجة مرتفعة، حيث بلغ أعلى متوسط (٣,٧٠)، مما يدل على أن الاتصال الفعال يسهم في تقليل التأخير وتسريع إنجاز الأعمال.

٢. النجاح في التكلفة

سجل هذا البعد متوسطات أقل نسبياً (٣,٣١ – ٣,٥٤)، وظهر بعضه بمستوى متوسط، مما يشير إلى أن التحكم في التكاليف لا يزال بحاجة إلى تحسين رغم وجود اتصال جيد.

٣. النجاح في الجودة

حقق هذا البعد مستوى مرتفع، حيث ساهم وضوح المعلومات في تقليل الأخطاء وتحسين جودة التنفيذ.

٤. النجاح في الأداء العام للمشروع

جاء بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن الاتصال الفعال ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمشروع.

تؤكد النتائج أن المشاريع تحقق مستويات جيدة من النجاح، خاصة في الوقت والجودة، بينما يظهر مجال للتحسين في جانب إدارة التكاليف.

٣- الربط التحليلي بين المتغيرين

تشير النتائج بشكل عام إلى وجود اتساق واضح بين ارتفاع مستوى الاتصال الفعال وارتفاع مستوى نجاح المشاريع، حيث:

- كلما تحسن وضوح وسرعة الاتصال → تحسن الالتزام بالوقت
- كلما زادت دقة المعلومات → تحسنت جودة التنفيذ
- ضعف نسبي في بعض جوانب الاتصال → انعكس على التحكم في التكلفة

وهذا يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة التي تفترض وجود أثر إيجابي للاتصال الفعال على نجاح المشاريع الإنشائية حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الاتصال الفعال بين الإدارات جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما انعكس إيجابياً على مستوى نجاح المشاريع الإنشائية، حيث سجلت جميع أبعاد النجاح مستويات مرتفعة باستثناء بعد التكلفة الذي جاء بمستوى متوسط. وتؤكد هذه النتائج وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال وتحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والجودة والأداء العام.

ثانيا / اختبار فرضيات البحث :

في هذا القسم من البحث، تم اختبار فرضيات البحث كما يلي :

أ- معامل ارتباط بيرسون

جدول رقم (٧) معامل ارتباط بيرسون للفرضيات

Correlations						
		المحور الثاني نجاح المشروعات الإنسانية	وضوح الاتصال وتدفق المعلومات	سرعة الاستجابة والفسيق	دقة الاتصال واكتماله	استخدام وسائل الاتصال الإدارية والفقيه
المحور الثاني نجاح المشروعات الإنسانية	Pearson Correlation	1	.528***	.564***	.453***	.457***
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	191	191	191	191	191
وضوح الاتصال وتدفق المعلومات	Pearson Correlation	.528***	1	.662***	.172*	.023
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	.018	.751
	N	191	191	191	191	191
سرعة الاستجابة والفسيق	Pearson Correlation	.564***	.662***	1	.423***	.177*
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	.014
	N	191	191	191	191	191
دقة الاتصال واكتماله	Pearson Correlation	.453***	.172*	.423***	1	.660***
	Sig. (2-tailed)	<.001	.018	<.001		<.001
	N	191	191	191	191	191
استخدام وسائل الاتصال الإدارية والفقيه	Pearson Correlation	.457***	.023	.177*	.660***	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	.751	.014	<.001	
	N	191	191	191	191	191

***. Correlation at 0.001 (2-tailed)

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

١- الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعّال بين الإدارات ونجاح المشاريع الإنشائية.

يتضح من نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعّال بين الإدارات ونجاح المشاريع الإنشائية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٢٨) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٠١)، مما يدل على أنه كلما تحسن مستوى الاتصال الفعّال بين الإدارات ارتفع مستوى نجاح المشاريع الإنشائية ، مما يعني قبول الفرضية قبول الفرضية .

٢- الفرضيات الفرعية :

H1-1: وضوح الاتصال وتدفق المعلومات

توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال وتدفق المعلومات ونجاح المشاريع الإنشائية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٢٨) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٠١) مما يعني أن الفرضية مقبولة.

H1-2: سرعة الاستجابة والتنسيق

توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة تميل إلى القوة بين سرعة الاستجابة والتنسيق ونجاح المشاريع الإنشائية، وهي علاقة دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٦٤) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٠١) مما يعني أن الفرضية مقبولة.

H1-3: دقة الاتصال واكتماله

توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين دقة الاتصال واكتماله ونجاح المشاريع الإنشائية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٥٣) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٠١) مما يعني أن الفرضية مقبولة.

H1-4: استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية

“توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية ونجاح المشاريع الإنشائية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٥٧) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٠١) مما يعني أن الفرضية مقبولة.

تشير نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال الفعال ونجاح المشاريع الإنشائية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٤٥٣ – ٠,٥٦٤)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يعكس أهمية الاتصال الفعال بأبعاده المختلفة في تعزيز نجاح المشاريع الإنشائية حيث كان أقوى بعد مؤثر سرعة الاستجابة والتنسيق (٠,٥٦٤) وأضعف بعد دقة الاتصال (٠,٤٥٣) وهذا يعني: سرعة التنسيق بين الإدارات لها التأثير الأكبر على نجاح المشاريع .

ب- اختبار اختبار معنوية النموذج والانحدار الخطي تأثير المتغير المستقل :

١- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال بين الإدارات ونجاح المشاريع الإنشائية.

- فرض العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال بين الإدارات ونجاح المشاريع الإنشائية.
- الفرض البديل H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال بين الإدارات ونجاح المشاريع الإنشائية.

جدول رقم (٨) ANOVA, Coefficients, Model Summary للفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الأول / أثر الاتصال الفعال ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني نجاح المشروعات الإنشائية

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.700 ^a	.490	.487	.57701

a. Predictors: (Constant), المحور الأول / أثر الاتصال الفعال

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60.391	1	60.391	181.390	<.001 ^b
	Residual	62.925	189	.333		
	Total	123.316	190			

a. Dependent Variable: المحور الثاني نجاح المشروعات الإنشائية

b. Predictors: (Constant), المحور الأول / أثر الاتصال الفعال

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	.675	.216		3.125
	المحور الأول / أثر الاتصال الفعال	.808	.060	.700	13.468
					Sig.
					.002
					<.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني نجاح المشروعات الإنشائية

أولاً: نتائج نموذج الانحدار (Model Summary)

• معامل الارتباط $(R) = 0.700$

• معامل التحديد $(R^2) = 0.490$

“تشير قيمة معامل الارتباط $(R = 0.700)$ إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الاتصال الفعال بين الإدارات ونجاح المشاريع الإنشائية، كما يوضح معامل التحديد $(R^2 = 0.490)$ أن الاتصال الفعال يفسر ما نسبته (49%) من التغير في نجاح المشاريع الإنشائية، وهي نسبة تفسير مرتفعة نسبياً.”

ثانياً: اختبار معنوية النموذج (ANOVA)

• قيمة $F = 181.390$

• مستوى الدلالة $(Sig) = < 0.001$

يتضح من جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت أقل من (٠,٠٠١)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال بين الإدارات على نجاح المشاريع الإنشائية.”

ثالثاً: اختبار تأثير المتغير المستقل (Coefficients)

• قيمة $Beta = 0.700$

• قيمة $t = 13.468$

• مستوى الدلالة $(Sig) = < 0.001$

تشير نتائج تحليل معاملات الانحدار إلى أن الاتصال الفعال بين الإدارات يؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على نجاح المشاريع الإنشائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.700$)، كما بلغت قيمة ($t = 13.468$) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٠١)، مما يؤكد معنوية التأثير ويكون القرار النهائي للفرضية نرفض فرضية العدم (H_0) و نقبل الفرضية البديلة (H_1) .

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال بين الإدارات على نجاح المشاريع الإنشائية، حيث كان النموذج دالاً إحصائياً، وبلغت نسبة تفسير المتغير المستقل للتغير في المتغير التابع (٤٩٪)، مما يؤكد أهمية الاتصال الفعال كعامل مؤثر في نجاح المشاريع. حيث تشير النتائج إلى أن الاتصال الفعال لا يقتصر على وجود علاقة مع نجاح المشاريع، بل يمتد ليكون عاملاً تفسيرياً مؤثراً بشكل مباشر، مما يعزز من أهميته في بيئة المشاريع الإنشائية.”

٢- الفرضيات الفرعية:

- أ- فرض العدم H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال وتدفق المعلومات ونجاح المشاريع الإنشائية
- الفرض البديل H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال وتدفق المعلومات ونجاح المشاريع الإنشائية.

جدول رقم (٩) ANOVA, Model Summary, Coefficients, للفرضية الفرعية H_1

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	وضوح الاتصال وتدفق المعلومات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني نجاح المشروعات الإنشائية

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.528 ^a	.278	.274	.68620

a. Predictors: (Constant), وضوح الاتصال وتدفق المعلومات

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.321	1	34.321	72.887	<.001 ^b
	Residual	88.995	189	.471		
	Total	123.316	190			

a. Dependent Variable: المحور الثاني نجاح المشروعات الإنشائية

b. Predictors: (Constant), وضوح الاتصال وتدفق المعلومات

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.984	.187		10.589	<.001
	وضوح الاتصال وتدفق المعلومات	.433	.051	.528	8.537	<.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني نجاح المشروعات الإنشائية

أولاً: نتائج نموذج الانحدار (Model Summary) :

- معامل الارتباط $R = 0.528$
- معامل التحديد $R^2 = 0.278$

تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.528$) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين وضوح الاتصال وتدفق المعلومات ونجاح المشاريع الإنشائية، كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.278$) أن هذا البعد يفسر ما نسبته (٢٧,٨٪) من التغير في نجاح المشاريع الإنشائية.

ثانياً: اختبار معنوية النموذج (ANOVA) :

• قيمة $F = 72.887$

• مستوى الدلالة $(Sig) = < 0.001$

يتضح من جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٠١)، وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الاتصال وتدفق المعلومات على نجاح المشاريع الإنشائية.

ثالثاً: اختبار تأثير المتغير المستقل (Coefficients) :

• قيمة $Beta = 0.528$

• قيمة $t = 8.537$

• مستوى الدلالة $(Sig) = < 0.001$

تشير نتائج تحليل معاملات الانحدار إلى أن وضوح الاتصال وتدفق المعلومات يؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على نجاح المشاريع الإنشائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.528$)، كما بلغت قيمة ($t = 8.537$) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٠١)، مما يؤكد معنوية التأثير.

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد وضوح الاتصال وتدفق المعلومات على نجاح المشاريع الإنشائية، حيث كان النموذج دالاً إحصائياً، وفسر هذا البعد نسبة (٢٧,٨٪) من التغير في المتغير التابع، مما يؤكد أهمية وضوح المعلومات في تعزيز نجاح المشاريع وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1-1)

“نلاحظ أنه على الرغم من وجود تأثير معنوي، إلا أن نسبة التفسير (٢٧,٨٪) تشير إلى أن هناك عوامل أخرى بالإضافة إلى وضوح الاتصال تسهم في تفسير نجاح المشاريع.”

H1-2: الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سرعة الاستجابة والتنسيق ونجاح المشاريع الإنشائية.

فرض العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سرعة الاستجابة والتنسيق ونجاح المشاريع الإنشائية.

الفرض البديل H_2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سرعة الاستجابة والتنسيق ونجاح المشاريع الإنشائية.

جدول رقم (١٠) ANOVA , Model Summary , Coefficients , للفرضية الفرعية H2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	سرعة الاستجابة والقنصيق ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني نجاح المشروعات الإضافية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.564 ^a	.318	.314	.66719

a. Predictors: (Constant), سرعة الاستجابة والقنصيق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.185	1	39.185	88.028	<.001 ^b
	Residual	84.131	189	.445		
	Total	123.316	190			

a. Dependent Variable: المحور الثاني نجاح المشروعات الإضافية

b. Predictors: (Constant), سرعة الاستجابة والقنصيق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.916	.178		10.744	<.001
	سرعة الاستجابة والقنصيق	.449	.048	.564	9.382	<.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني نجاح المشروعات الإضافية

أولاً: نتائج نموذج الانحدار (Model Summary)

• معامل الارتباط $R = 0.564$

• معامل التحديد $R^2 = 0.318$

“تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.564$) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تميل إلى القوة بين سرعة الاستجابة والتنسيق ونجاح المشاريع الإنشائية، كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.318$) أن هذا البعد يفسر ما نسبته (٣١,٨٪) من التغير في نجاح المشاريع الإنشائية.”

ثانياً: اختبار معنوية النموذج (ANOVA) :

• قيمة $F = 88.028$

• مستوى الدلالة $(Sig) = < 0.001$

“يتضح من جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٠١)، وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة الاستجابة والتنسيق على نجاح المشاريع الإنشائية.”

ثالثاً: اختبار تأثير المتغير المستقل (Coefficients) :

• قيمة $Beta = 0.564$

• قيمة $t = 9.382$

• مستوى الدلالة $(Sig) = < 0.001$

تشير نتائج تحليل معاملات الانحدار إلى أن سرعة الاستجابة والتنسيق تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على نجاح المشاريع الإنشائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري $(Beta = 0.564)$ ، كما بلغت قيمة $(t = 9.382)$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001) ، مما يؤكد معنوية التأثير.

وبناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد سرعة الاستجابة والتنسيق على نجاح المشاريع الإنشائية، حيث كان النموذج دالاً إحصائياً، وفسر هذا البعد نسبة (31.8%) من التغير في المتغير التابع، مما يدل على أهمية سرعة التنسيق بين الإدارات في تحقيق نجاح المشاريع. وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1-2)

H1-3: الفرضية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دقة الاتصال واكتماله ونجاح المشاريع الإنشائية.

فرض العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دقة الاتصال واكتماله ونجاح المشاريع الإنشائية.
الفرض البديل H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دقة الاتصال واكتماله ونجاح المشاريع الإنشائية.

جدول رقم (١١) ANOVA, Model Summary, Coefficients, للفرضية الفرعية H3

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	دقة الاتصال واكتماله ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني نجاح المشروعات الإنشائية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453 ^a	.205	.201	.72032

a. Predictors: (Constant), دقة الاتصال واكتماله

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.252	1	25.252	48.668	<.001 ^b
	Residual	98.064	189	.519		
	Total	123.316	190			

a. Dependent Variable: المحور الثاني نجاح المشروعات الإنشائية

b. Predictors: (Constant), دقة الاتصال واكتماله

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	2.136	.206	10.367	<.001
	دقة الاتصال واكتماله	.401	.058	6.976	<.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني نجاح المشروعات الإنشائية

أولاً: نتائج نموذج الانحدار (Model Summary) :

• معامل الارتباط $(R) = 0.453$

• معامل التحديد $(R^2) = 0.205$

“تشير قيمة معامل الارتباط $(R = 0.453)$ إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين دقة الاتصال واكتماله ونجاح المشاريع الإنشائية، كما يوضح معامل التحديد $(R^2 = 0.205)$ أن هذا البعد يفسر ما نسبته $(20,5\%)$ من التغير في نجاح المشاريع الإنشائية.”

ثانياً: اختبار معنوية النموذج (ANOVA) :

• قيمة $F = 48.668$

• مستوى الدلالة $(Sig) = < 0.001$

يتضح من جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أقل من $(0,001)$ ، وهي أقل من $(0,05)$ ، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدقة الاتصال واكتماله على نجاح المشاريع الإنشائية.

ثالثاً: اختبار تأثير المتغير المستقل (Coefficients):

• قيمة $Beta = 0.453$

• قيمة $t = 6.976$

• مستوى الدلالة $(Sig) = < 0.001$

تشير نتائج تحليل معاملات الانحدار إلى أن دقة الاتصال واكتماله تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على نجاح المشاريع الإنشائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري $(Beta = 0.453)$ ، كما بلغت قيمة $(t = 6.976)$ عند مستوى دلالة أقل من $(0,001)$ ، مما يؤكد معنوية التأثير.”

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد دقة الاتصال واكتماله على نجاح المشاريع الإنشائية، حيث كان النموذج دالاً إحصائياً، وفسر هذا البعد نسبة $(20,5\%)$ من التغير في المتغير التابع، مما يشير إلى أن دقة المعلومات تلعب دوراً مهماً في نجاح المشاريع، وإن كان تأثيرها أقل مقارنة ببقية الأبعاد مما يعني نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1-3)

H1-4: الفرضية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية ونجاح المشاريع الإنشائية.

فرض العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية ونجاح المشاريع الإنشائية.

الفرض البديل H_0 : ليعود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية ونجاح المشاريع الإنشائية.

جدول رقم (١٢) ANOVA, Coefficients, Model Summary للفرضية الفرعية H4

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المصور الثاني نجاح المشروعات الإنسانية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.457 ^a	.209	.205	.71850

a. Predictors: (Constant), استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.746	1	25.746	49.872	<.001 ^b
	Residual	97.570	189	.516		
	Total	123.316	190			

a. Dependent Variable: المصور الثاني نجاح المشروعات الإنسانية

b. Predictors: (Constant), استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.228	.191		11.665	<.001
	استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية	.371	.053	.457	7.062	<.001

a. Dependent Variable: المصور الثاني نجاح المشروعات الإنسانية

أولاً: نتائج نموذج الانحدار (Model Summary) :

• معامل الارتباط $(R) = 0.457$

• معامل التحديد $(R^2) = 0.209$

“تشير قيمة معامل الارتباط $(R = 0.457)$ إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية ونجاح المشاريع الإنشائية، كما يوضح معامل التحديد $(R^2 = 0.209)$ أن هذا البعد يفسر ما نسبته (20.9%) من التغير في نجاح المشاريع الإنشائية.”

ثانياً: اختبار معنوية النموذج (ANOVA) :

• قيمة $F = 49.872$

• مستوى الدلالة $(Sig) < 0.001$

“يتضح من جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.001) ، وهي أقل من (0.05) ، مما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية على نجاح المشاريع الإنشائية.”

ثالثاً: اختبار تأثير المتغير المستقل (Coefficients) :

• قيمة $Beta = 0.457$

• قيمة $t = 7.062$

• مستوى الدلالة $(Sig) = < 0.001$

تشير نتائج تحليل معاملات الانحدار إلى أن استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية يؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على نجاح المشاريع الإنشائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري $(Beta = 0.457)$ ، كما بلغت قيمة $(t = 7.062)$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001) ، مما يؤكد معنوية التأثير.

“بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية على نجاح المشاريع الإنشائية، حيث كان النموذج دالاً إحصائياً، وفسر هذا البعد نسبة $(9, 20\%)$ من التغير في المتغير التابع، مما يدل على أهمية استخدام وسائل الاتصال الحديثة في دعم نجاح المشاريع مما يعني نرفض فرضية العدم $(H0)$ و نقبل الفرضية البديلة $(H1-4)$ ”

تشير نتائج اختبار الفرضيات إلى أن جميع أبعاد الاتصال الفعال بين الإدارات لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على نجاح المشاريع الإنشائية، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05) . كما تبين أن بعد سرعة الاستجابة والتنسيق كان الأكثر تأثيراً، يليه وضوح الاتصال، في حين جاءت دقة الاتصال واستخدام وسائل الاتصال بدرجة تأثير أقل نسبياً، مما يدل على أن سرعة التنسيق بين الإدارات تمثل العامل الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المشاريع.

ثالثاً /النتائج :

أ - عرض النتائج :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال بين الإدارات على نجاح المشاريع الإنشائية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٠٠) ومعامل التحديد (٠,٤٩٠)، مما يشير إلى أن الاتصال الفعال يفسر نسبة ٤٩٪ من التغير في نجاح المشاريع. كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن جميع أبعاد الاتصال الفعال تؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع، حيث جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٥).

ب- مناقشة النتائج:

تشير النتائج إلى أن الاتصال الفعال يمثل عنصراً أساسياً في نجاح المشاريع الإنشائية، حيث يساهم في تحسين التنسيق بين الإدارات وتقليل الأخطاء وتسريع اتخاذ القرارات. كما أظهرت النتائج أن سرعة الاستجابة والتنسيق هي الأكثر تأثيراً، مما يدل على أهمية سرعة اتخاذ القرار والتواصل الفوري في بيئة المشاريع. بينما جاءت دقة الاتصال واستخدام وسائل الاتصال بدرجة تأثير أقل نسبياً، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين جودة المعلومات واستخدام التقنيات الحديثة.

ج: التوصيات :

١. تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارات لضمان سرعة تدفق المعلومات.
٢. تدريب العاملين على مهارات الاتصال الفعال. ٣. استخدام أنظمة إلكترونية متطورة لتحسين التواصل.
٤. تحسين دقة المعلومات المتبادلة بين الإدارات. ٥. تقليل الإجراءات البيروقراطية التي تعيق الاتصال.

الخلاصة :

أكدت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال بين الإدارات على نجاح المشاريع الإنشائية، مما يعزز أهمية الاستثمار في تحسين نظم الاتصال داخل الشركات.

المراجع

1. الكتب العربية

- أحمد صقر عاشور .(1989) السلوك الإنساني في المنظمات . القاهرة: الدار الجامعية.
- أحمد ماهر .(1997) السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (ط. ٦). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد ماهر .(2004) كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال . الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- أحمد ماهر .(2005) إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد زكي بدوي ومحمد كمال مصطفى .(1984) معجم مصطلحات القوى العاملة . الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- بركان، دليلة .(2018) الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي . عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- بوب غارت .(2004) اثنتا عشرة مقبرة تنظيمية (تعريب: هشام الدجاني). السعودية: مكتبة العبيكان.
- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين المرسي .(2002) السلوك التنظيمي . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- جاري ديسلر .(1992) أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة (تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر). الرياض: دار المريخ للنشر.
- جمال الدين عويسات .(2002) السلوك التنظيمي والتطوير الإداري . الجزائر: دار هومة.
- جمال الدين محمد المرسي .(2006) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- جيري جراي .(1988) للإشراف (ترجمة: وليد عبد اللطيف). السعودية: مركز البحوث.
- حسن إبراهيم بلوط .(2002) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي . بيروت: دار النهضة العربية.

- حسن راوية .(1999) إدارة الموارد البشرية .الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- حسن راوية .(2003) إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية .الإسكندرية: الدار الجامعية.
- خضير كاظم محمود .(2002) لسلوك التنظيمي .عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خليل محمد الشماخ .(1999) مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال .الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- خيرى خليل الجميلي .(1997) الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث .الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- دار المجاني .(2001) معجم مجاني للطلاب (ط. ٥). بيروت: دار المجاني.
- ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي .(2005) الاتصال والعلاقات العامة .عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سعدات، م. ف. م. (2016) مهارات الاتصال الفعال .عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي .(1999) أبعاد العملية الاتصالية: رؤية نظرية وعلمية وواقعية .مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- سليمان محمود الطماوي .(1987) مبادئ علم الإدارة العامة (ط. ٢). الإسكندرية: مطبعة جامعة عين شمس.
- سهيلة محمد عباس .(2003) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي .عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سيزلاقي وويلاس .(1991) لسلوك التنظيمي والأداء (ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد). السعودية: معهد الإدارة العامة.
- صلاح الدين عبد الباقي .(2002) لاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية .الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- صلاح الدين عبد الباقي .(2005) الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية .مصر: الدار الجامعية.
- صلاح الشنواني .(1999) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف .الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

- طارق المجذوب (2000) الإدارة العامة. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- طريف شوقي وآخرون (د.ت). (علم النفس ومشكلات الصناعة. القاهرة: دار غريب.
- عاطف عدلي العبد ونهى عاطف العبد (2010) مدخل إلى الاتصال: مفاهيمه، مجالاته، أنواعه، وسائله. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبد الباري درة (2003) تكنولوجيا الأداء في المنظمات العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- عبد الغفار حنفي (1990) السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الغفار حنفي (2006) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عبد الغفار يونس (1971) تنظيم وإدارة الأعمال. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- عبد الله الطويرقي (1997) علم الاتصال المعاصر: دراسة في الأنماط والمفاهيم. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عبد المعطي محمد عساف (1999) السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عبد الناصر أحمد جرادات ولبنات هاتف الشامي (د.ت). (أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق).
- علي شتا (1997) المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات (1995) مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عمر محمد تومي الشبلي (1988) علم النفس الإداري. طرابلس: الدار العربية للكتاب.
- عمر وصفي عقيلي (1999) الإدارة: أصول ومفاهيم. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- فاروق عبدو فليه ومحمد عبد المجيد (2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- فضيل دليو .(2003) اتصال المؤسسة .القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- كامل محمد المغربي .(2004) السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم .الأردن: دار الفكر.
- كيث ديفيز .(1974) السلوك الإنساني في العمل (ترجمة: سيد عبد الحميد مرسى). مصر: دار النهضة للطبع والنشر.
- لوكيا الهاشمي .(2006) السلوك التنظيمي (ج. ٢). الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- مجدي أحمد محمد عبد الله .(1996) علم النفس الصناعي .الإسكندرية: دار المعرفة.
- محمد إبراهيم عبيدات .(2004) سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي .عمان: دار وائل للنشر.
- محمد بهجت كشك .(1993) الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية .الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- محمد سعيد أنور سلطان (2003) أ. (السلوك التنظيمي .الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- محمد سعيد أنور سلطان (2003) ب. (إدارة الموارد البشرية .الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- محمد محمد عمر الطنوبي .(2001) نظريات الاتصال .الإسكندرية.
- محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي .(1995) المدخل الأساسية للعلاقات العامة: المدخل الاتصالي .مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- محمد يسري دعبس .(1990) الاتصال والسلوك الإنساني .الإسكندرية: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع.
- محمود المساد .(2001) الإدارة الفعالة .عمان: مكتبة ناشرون.
- محمود سلمان العميان .(2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .عمان: دار وائل للنشر.
- مصطفى حجازي .(1982) الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة .بيروت: دار الطليعة.
- منال طلعت محمود .(2002) مدخل إلى علم الاتصال .الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

• ناصر محمد العديلي . (1995) السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة . السعودية: معهد الإدارة العامة.

• هالة منصور . (2000) الاتصال الفعال: مفاهيمه وأساليبه ومهاراته . الإسكندرية: المكتبة الجامعية.

2. الدوريات والمجلات العلمية

• سطوحى، د. م. ع . (2024) . دور نمط الحياة الإلكتروني كمتغير وسيط في العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥ (2)، 230.٢٠٠-

• شعيب، ح. م . (2022) . دور الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بين الأنظمة التكنولوجية وتحسين الأداء التنظيمي . مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، ٩ (1)، 88.٥٥-

• صالح بن نوار . (2004) الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية . مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، العدد ٢٢ .

• عبد الملوك مزهودة . (2001) الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم . مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1).

• محمدي، فتحية نصر الدين . (2021) تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة . مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد ١٥ (العدد ٢).

3. الرسائل الجامعية والأبحاث

• برقية، س . (2022) . أساليب الاتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة . (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

• راجكومار، س . (2010) . فن التواصل في إدارة المشاريع . (ورقة بحثية)، مؤتمر PMI البحثي، واشنطن العاصمة.

• عادل عشي . (2002) الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم . (رسالة ماجستير)، جامعة بسكرة، الجزائر.

- عبد الرحمانى، يمينة. (2015) *علاقة الاتصال الداخلى الرسمى واللا رسمى بالرضا الوظيفى*. (مذكرة ماجستير)، جامعة الجزائر ٠٢.
- مفيدة، ن. (2017). *أثر الاتصال التنظيمى على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة*. (رسالة ماجستير)، جامعة تيارت، الجزائر.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية (Foreign References)

- Al-Mashaqbeh, I., & Ziadat, M. (2021). The Impact of Communication on Construction Project Success. *Journal of Construction Management*, 17(2), 85–97.
- Alomair, A., & Sobaih, A. E. E. (2025). Influences of effective communication on successful project delivery. *Environment and Social Psychology*, 10(2). doi:10.59429/esp.v10i2.3447
- Alsuliman, J. A. (2019). Causes of delay in Saudi public construction projects. *Alexandria Engineering Journal*, 58, 801–808.
- Alzeraa, A. (2018). *Impact of Project Communications Effectiveness on Construction Disputes*. (Doctoral dissertation), Wayne State University.
- Arcand, R. (1998). *La communication efficace*. Paris: De Boeck Université.
- Casse, P., & Couhaere, A. (1984). *Les outils de la communication efficace*. Paris: Chotard et Associé.
- Guillevic, C. (1999). *Psychologie du travail*. Paris: Edition Nathan.
- Hafsi, T. (1990). *Gérer l'entreprise publique*. Alger: OPU.
- Kerzner, H. (2023). *Project Management: A Systems Approach*. Wiley.

- **Leje, M. I., Kasimu, M. A., & Kolawole, A. F. (2019). Impacts of Effective Communication towards Performance of Construction Organization. *Path of Science*, 5(8), 3001-3009.**
- **Muchielli, A. (1983). *Rôles et communication dans l'organisation*. Paris: Les éditions ESF.**
- **Muchielli, A. (2001). *Les sciences de l'information et de la communication*. Paris: Edition Hachette.**
- **Mwana Nyandongo, K., & Davids, M. (2017). *The Impact of Communication on Project Performance*. University of Johannesburg.**
- **PMI. (2023). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.**
- **Turner, J. R. (2020). *Handbook of Project-Based Management*. McGraw-Hill Education.**

الملاحق

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أود إفادتكم بأنني باحثة في برنامج ماجستير إدارة المشاريع بكلية الإدارة في جامعة ميدأوشن، وأقوم حالياً بإجراء دراسة بحثية بعنوان " أثر الاتصال الفعال بين الإدارات في نجاح المشروعات الانشائية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات بمدينة جدة "

وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير. ونظراً لخبرتكم العملية وأهمية آرائكم القيمة في هذا المجال، أرجو منكم التفضل بالمساهمة في الإجابة على فقرات هذا الاستبيان.

أؤكد لكم أن كافة إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم الإفصاح عن أي معلومات شخصية. لذا، يرجى التكرم بالإجابة بكل دقة وموضوعية للمساهمة في الوصول لنتائج دقيقة تخدم القطاع الإنشائي.

شاكراً لكم مقدماً حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

إيمان محد علي عبده

ماجستير إدارة المشاريع

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

استبانة بحث: أثر الاتصال الفعال في نجاح المشروعات الإنشائية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في مدينة جدة

مقدمة ..

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة.. تحية طيبة وبعد،، بين أيديكم استبانة تهدف لجمع بيانات لبحث علمي لنيل درجة الماجستير، والذي يركز على دراسة "أثر الاتصال الفعال بين الإدارات على نجاح المشاريع الإنشائية". نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل شفافية، علماً بأن البيانات ستُعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الأول : البيانات الأولية (الديموغرافية)

يرجى التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة الصحيحة :

ت	البيان	الاختيارات
١	المسمى الوظيفي	☐ مدير مشروع ☐ إداري ☐ مهندس فني
٢	الإدارة التابع لها	☐ الهندسية والمشاريع ☐ المشتريات ☐ إدارة المواقع ☐ الجودة ☐ المالية ☐ أخرى
٣	سنوات الخبرة	☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

الجزء الثاني : محاور الدراسة (Research Topics):

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من ١ إلى ٥ ، حيث يمثل الرقم ١ “غير موافق بشدة” ويمثل الرقم ٥ “موافق بشدة”. يرجى وضع علامة [✓] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

ت	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
وضوح الاتصال وتدفق المعلومات						
١	تتوافر المعلومات المتعلقة بالمشروع بين الإدارات بوضوح.					
٢	يتم تبادل المعلومات الفنية والإدارية في الوقت المناسب.					
٣	توجد قنوات اتصال واضحة تسهل تدفق المعلومات بين الإدارات.					
سرعة الاستجابة والتنسيق						
٤	تستجيب الإدارات المختلفة بسرعة للاستفسارات المرتبطة بالمشروع.					
٥	يسهم التنسيق بين الإدارات في تسريع اتخاذ القرارات.					
٦	يوجد تنسيق مستمر بين الإدارات أثناء مراحل تنفيذ المشروع.					
دقة الاتصال واكتماله						
٧	المعلومات المتبادلة بين الإدارات دقيقة وخالية من اللبس.					
٨	يتم توضيح التعديلات والمستجدات لجميع الإدارات المعنية.					
٩	يسهم الاتصال الجيد في الحد من سوء الفهم أثناء التنفيذ.					
استخدام وسائل الاتصال الإدارية والتقنية						
١٠	تستخدم الشركة وسائل مناسبة لنقل المعلومات بين الإدارات.					
١١	يتم توثيق المراسلات والقرارات المتعلقة بالمشروع بصورة منظمة.					
١٢	تسهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين الاتصال بين الإدارات.					

ت	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
النجاح في الوقت						
١	يسهم الاتصال الفعال بين الإدارات في تقليل التأخير في تنفيذ المشروع.					
٢	يساعد التواصل الجيد بين الإدارات على الالتزام بالجدول الزمني.					
٣	يسهم التنسيق بين الإدارات في سرعة إنجاز الأعمال.					
النجاح في التكلفة						
٤	يسهم الاتصال الفعال في تقليل الهدر المالي في المشروع.					
٥	يساعد التواصل الجيد بين الإدارات على ضبط المصروفات.					
٦	يؤدي التنسيق بين الإدارات إلى تقليل التكاليف غير المخططة.					
النجاح في الجودة						
٧	يسهم الاتصال بين الإدارات في تحسين جودة التنفيذ.					
٨	يساعد وضوح المعلومات على تقليل الأخطاء الفنية.					
٩	يرفع التنسيق الجيد مستوى الالتزام بالمواصفات الفنية.					
النجاح في الأداء العام للمشروع						
١٠	يسهم الاتصال الفعال بين الإدارات في رفع كفاءة العمل الجماعي.					
١١	يساعد الاتصال على حل المشكلات أثناء التنفيذ بصورة أسرع.					
١٢	يسهم الاتصال الفعال في تحسين الأداء العام للمشروع.					

➔ Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	12

➔ Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	12

→ Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	24

Correlations

		وضوح الاتصال وتدفق المعلومات	سرعة الاستجابة والفريق	دقة الاتصال واكتماله	استخدام وسائل الاتصال الإدارية والفقيه	النجاح في الوقت	النجاح في التكلفة	النجاح في الجودة	النجاح في الأداء العام للمشروع
وضوح الاتصال وتدفق المعلومات	Pearson Correlation	1	.984***	.140	-.220	-.271	.992***	.984***	.972***
	Sig. (2-tailed)		<.001	.403	.185	.100	<.001	<.001	<.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
سرعة الاستجابة والفريق	Pearson Correlation	.984***	1	.150	-.219	-.266	.992***	.997***	.971***
	Sig. (2-tailed)	<.001		.368	.186	.107	<.001	<.001	<.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
دقة الاتصال واكتماله	Pearson Correlation	.140	.150	1	.888***	.873***	.123	.145	.111
	Sig. (2-tailed)	.403	.368		<.001	<.001	.463	.385	.506
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
استخدام وسائل الاتصال الإدارية والفقيه	Pearson Correlation	-.220	-.219	.888***	1	.990***	-.242	-.221	-.268
	Sig. (2-tailed)	.185	.186	<.001		<.001	.143	.183	.104
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
النجاح في الوقت	Pearson Correlation	-.271	-.266	.873***	.990***	1	-.293	-.271	-.313
	Sig. (2-tailed)	.100	.107	<.001	<.001		.075	.100	.056
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
النجاح في التكلفة	Pearson Correlation	.992***	.992***	.123	-.242	-.293	1	.992***	.969***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.463	.143	.075		<.001	<.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
النجاح في الجودة	Pearson Correlation	.984***	.997***	.145	-.221	-.271	.992***	1	.968***
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.385	.183	.100	<.001		<.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
النجاح في الأداء العام للمشروع	Pearson Correlation	.972***	.971***	.111	-.268	-.313	.969***	.968***	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.506	.104	.056	<.001	<.001	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38

***. Correlation at 0.001 (2-tailed)

Abstract

Title: The Impact of Effective Communication on the Success of Construction Projects in Jeddah, Saudi Arabia

Purpose:

This study aimed to investigate the role of effective communication as a fundamental factor in achieving the success of construction projects in Jeddah, Saudi Arabia. It explores how effective communication serves as a vital link between project stakeholders, ensuring the accurate and seamless flow of information.

Methodology: The research adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a structured questionnaire as the primary tool for data collection. The survey was distributed to a random sample of engineers and project managers within the construction sector. A total of 191 valid responses were obtained and subjected to statistical analysis and hypothesis testing using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Findings: The results revealed a statistically significant impact of effective communication on project performance and success. The quality and speed of information exchange were found to have a direct positive influence on adherence to project schedules, cost control, quality of project deliverables, and the enhancement of overall stakeholder satisfaction.

Conclusion: The study concludes that effective communication is a prerequisite for project efficiency. It recommends the activation of institutional communication channels and the mitigation of communicative barriers to ensure streamlined implementation and optimal performance in the construction industry.

Keywords: Effective Communication, Construction Projects, Project Success, Jeddah, Saudi Arabia, SPSS Analysis

Midocean University
College of Management
Master of Project Management



**The Impact of Effective Inter-departmental Communication on
the Success of Construction Projects:**

An Applied Study on Contracting Companies in Jeddah

Prepared by:

Eman Mohammed Ali Abdo

Supervised by:

Dr. Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarrad

Year:2026