

كفاءة الاتصال في المشروع

دراسة تحليلية لأثر إدارة الاتصالات على نجاح تنفيذ المشاريع

التكليف الأول

الأسبوع الرابع

إعداد الطالب/ة: منار مهدي القحطاني

إشراف: د. / عبدالرحيم نادر

العام الدراسي: 1447 هـ / 2026 م

جدول المحتويات

2	جدول المحتويات
3	1. مقدمة البحث
3	1.1 السياق العام لإدارة المشاريع
3	1.2 تحديد المفاهيم الأساسية
4	1.3 حجم المشكلة عالمياً: مؤشرات وأرقام
4	1.4 التحديات المعاصرة للاتصال في المشاريع
5	1.5 محاور البحث ونطاقه
6	2. مشكلة البحث
6	أبرز مظاهر المشكلة وانعكاساتها
7	3. أهمية البحث
7	الأهمية العلمية (النظرية)
7	الأهمية العملية (التطبيقية)
8	4. حدود البحث
8	الحدود الموضوعية
8	الحدود المكانية والزمانية
8	الحدود البشرية
9	5. قائمة المراجع
9	أولاً: المراجع العربية
9	ثانياً: المراجع الأجنبية

1. مقدمة البحث

1.1 السياق العام لإدارة المشاريع

شهد حقل إدارة المشاريع خلال العقدین الأخيرین تطوراً متسارعاً نتيجة تزايد تعقید المشاريع، وتعدد أطرافها المعنية من ممولین وموردين ومستخدمین نهائيين وفرق عمل موزعة جغرافياً، وارتفاع سقف توقعات الجودة والوقت والتكلفة. ولم يعد يُنظر إلى المشروع بوصفه مجرد مجموعة من الأنشطة الفنية المتتابعة، بل بوصفه منظومة اجتماعية-تقنية معقدة تتشابك فيها المصالح والتوقعات، وتتطلب تنسيقاً مستمراً بين أطراف قد تختلف في خلفياتها المهنية والثقافية ومستوى فهمها لأهداف المشروع.

وفي خضم هذا التعقید، برزت إدارة الاتصالات بوصفها أحد أكثر مجالات المعرفة حساسية وتأثيراً في تحديد مصير المشروع، إذ يقضي مدير المشروع - بحسب الدراسات المتخصصة - ما يقارب ثلاثة أرباع وقته في أنشطة اتصال متنوعة: تخطيط، وتوزيع معلومات، وإدارة توقعات، وإعداد تقارير أداء، ومتابعة تغذية راجعة من مختلف الأطراف. ولهذا فإن أي قصور في هذا الجانب ينعكس بصورة مباشرة على جميع مجالات المعرفة الأخرى في المشروع، من نطاق وجدولة وتكلفة ومخاطر وجودة، بحكم أن الاتصال هو الوسيط الذي تُنقل من خلاله المعلومات اللازمة لإدارة هذه المجالات جميعها.

1.2 تحديد المفاهيم الأساسية

يستدعي تناول موضوع البحث تحديد عدد من المفاهيم الإجرائية التي سيُبنى عليها التحليل لاحقاً:

- الاتصال في المشروع: عملية تبادل المعلومات والأفكار والقرارات بين أطراف المشروع المختلفة مدير المشروع، الفريق، الرعاة، العملاء، الموردون بهدف تحقيق فهم مشترك وتنسيق الجهود.
- كفاءة الاتصال: مدى تحقيق عملية الاتصال لغرضها بأقل جهد وتكلفة ووقت ممكن، أي وصول الرسالة الصحيحة إلى الطرف الصحيح، في التوقيت الصحيح، وبالشكل الذي يُحدث الأثر المطلوب دون تكرار أو تشويش.
- خطة إدارة الاتصالات: وثيقة رسمية ضمن خطة إدارة المشروع تحدد احتياجات المعلومات لكل طرف معني، وطريقة توفيرها، وتوقيتها، والمسؤول عنها، وفق ما نص عليه دليل PMBOK.

- نجاح المشروع: تحقيق المشروع لأهدافه المحددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة المتفق عليها، إلى جانب تحقيق مستوى مقبول من رضا أصحاب المصلحة عن العملية والنتائج.

1.3 حجم المشكلة عالمياً: مؤشرات وأرقام

تُظهر تقارير معهد إدارة المشاريع الدولي (PMI) في تقرير Pulse of the Profession الصادر عام 2013 أن الاتصال غير الفعّال يُعرّض للخطر ما نسبته 56% من إجمالي الميزانية المرسودة لكل مليار دولار يُنفق على المشاريع، وأنه يُعد السبب الرئيس وراء فشل المشروع في ثلث الحالات تقريباً، في حين ترتفع نسبة تحقيق المشاريع لأهدافها الأصلية إلى نحو 80% في المؤسسات التي تتمتع بمستوى عالٍ من فاعلية الاتصال، مقارنة بنحو 52% فقط في المؤسسات ذات الاتصال الأقل فاعلية. كما تشير تقارير أخرى صادرة عن جهات متخصصة في إدارة المشاريع إلى أن نحو 30% من حالات فشل المشاريع تُعزى بشكل مباشر إلى ضعف التواصل بين أعضاء الفريق، وأن الفرق التي تفتقر إلى وضوح في التواصل تفقد ما متوسطه عدة ساعات أسبوعياً بسبب سوء الفهم وتكرار توضيح المهام.

وتتفق هذه المؤشرات مع ما يُلاحظ ميدانياً من أن كثيراً من مشكلات المشاريع التي تبدو للوهلة الأولى فنية أو مالية أو متعلقة بالجدولة، تعود في جذورها إلى خلل في تدفق المعلومات بين الأطراف: تأخر إبلاغ، أو غموض في الصياغة، أو غياب قناة واضحة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

1.4 التحديات المعاصرة للاتصال في المشاريع

ومع التحول الرقمي المتسارع، وانتشار نماذج العمل عن بُعد والفرق الافتراضية متعددة الثقافات، ازدادت تحديات الاتصال تعقيداً؛ فلم تعد المسافة الجغرافية وحدها هي العائق، بل باتت فوارق التوقيت، وتعدد أدوات التواصل الرقمي، والاختلافات الثقافية واللغوية بين أعضاء الفريق، عوامل إضافية تستدعي إدارة واعية ومخططة للاتصال بدلاً من تركه للممارسات العفوية غير المنظمة. ويمكن إجمال أبرز هذه التحديات فيما يلي:

- تعدد القنوات وتشتت المعلومات بين البريد الإلكتروني والمحادثات الفورية والاجتماعات دون مرجع موحد يمكن الرجوع إليه.
- فرق العمل الافتراضية والعمل عن بُعد وما يصاحبها من غياب التواصل غير اللفظي الذي يعزز الفهم المشترك بين الأطراف.

- التنوع الثقافي واللغوي بين أعضاء الفريق في المشاريع الدولية والعابرة للحدود، وأثره في تفسير الرسائل بطرق متباينة.
- ضغط الوقت الذي يدفع أحياناً إلى اختصار عمليات التوثيق والاتصال الرسمي لصالح اتصال سريع غير موثّق يصعب الرجوع إليه لاحقاً.
- كثرة الاجتماعات غير المخطط لها بعناية، مما يستهلك وقت الفريق دون أن يقابله وضوح في المخرجات والقرارات.

1.5 محاور البحث ونطاقه

وفي ضوء ما سبق، يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم كفاءة الاتصال في بيئة المشروع، وتحليل أبعادها المختلفة (وضوح الرسالة، ملاءمة القناة، انتظام التغذية الراجعة، توقيت التواصل)، والوقوف على أثرها في مؤشرات نجاح المشروع المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة المخرجات ورضا الأطراف المعنية، تمهيداً لصياغة إطار عملي يمكن أن يستند إليه مديرو المشاريع في تطوير خطط اتصال أكثر فاعلية. ويقتصر نطاق البحث على مرحلتَي التخطيط والتنفيذ من دورة حياة المشروع، بوصفهما المرحلتين اللتين يبلغ فيهما تبادل المعلومات بين الأطراف أقصى كثافته.

2. مشكلة البحث

على الرغم من الاعتراف المتنامي - نظرياً وتطبيقياً - بمكانة الاتصال ضمن العوامل الحرجة لنجاح المشاريع، فإن الواقع العملي في كثير من المؤسسات لا يزال يعكس فجوة واضحة بين هذا الإدراك النظري وممارسات الاتصال الفعلية. فكثيراً ما تُدار الاتصالات في المشاريع بطريقة عشوائية غير مخططة، تعتمد على قنوات غير رسمية، وتفتقر إلى آلية واضحة لتوزيع المعلومات وتحديد المسؤول عن إيصالها والجهة المستهدفة بها والتوقيت المناسب لذلك.

وتتجلى مظاهر هذه المشكلة في عدة صور، منها: تأخر وصول المعلومات الحرجة إلى متخذي القرار، وتضارب الفهم بين أعضاء الفريق حول متطلبات المشروع ونطاقه، وضعف التغذية الراجعة من العميل أو الجهة المستفيدة، وتكرار الاجتماعات دون مخرجات فعلية، وانتشار ما يُعرف بـ'صوامع المعلومات' حيث يحتفظ كل طرف بمعلوماته دون مشاركتها مع بقية الفريق. وتؤدي هذه المظاهر مجتمعة إلى تجاوز الجدول الزمني المخطط، وارتفاع التكاليف الفعلية عن التقديرات الأولية، وانخفاض جودة المخرجات، وتراجع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

أبرز مظاهر المشكلة وانعكاساتها

يوضح الجدول التالي أبرز مظاهر ضعف كفاءة الاتصال في المشاريع، وانعكاس كل مظهر منها على أداء المشروع:

الانعكاس المباشر على المشروع	مظهر المشكلة
تأخر القرارات وتراكم الأعمال المعلقة	تأخر وصول المعلومات الحرجة لمتخذ القرار
إعادة عمل، وزيادة الأخطاء الفنية	تضارب فهم متطلبات المشروع بين الأطراف
انحراف المخرجات عن التوقعات الفعلية	ضعف التغذية الراجعة من العميل
استنزاف وقت الفريق دون قيمة مضافة	تكرار الاجتماعات دون مخرجات واضحة
صعوبة تتبع أسباب الانحراف لاحقاً	غياب توثيق قرارات الاتصال

3. أهمية البحث

الأهمية العلمية (النظرية)

- يسهم البحث في إثراء المكتبة العربية بدراسة تحليلية تربط بين مفهوم كفاءة الاتصال ومعايير نجاح المشروع المعتمدة عالمياً (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا الأطراف).
- يقدم إطاراً مفاهيمياً متكاملًا لأبعاد كفاءة الاتصال يمكن أن يُستخدم أساساً لدراسات مستقبلية في بيئات مشاريع مختلفة (إنشائية، تقنية، خدمية).
- يواكب البحث اتجاهًا بحثيًا متناميًا يربط بين فاعلية إدارة اتصالات المشروع من جهة، ونماذج العمل الحديثة (الفرق الافتراضية، العمل عن بُعد) من جهة أخرى.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزويد مديري المشاريع بمؤشرات عملية يمكن الاستناد إليها في بناء خطط اتصال أكثر وضوحاً وفاعلية ضمن وثيقة إدارة المشروع.
- مساعدة المؤسسات في تشخيص نقاط الضعف في منظومة الاتصال الداخلي والخارجي للمشروع، وتقليل مخاطر تجاوز الميزانية والجدول الزمني الناتجة عن سوء التواصل.
- تقديم توصيات عملية لصناع القرار في المؤسسات بشأن الاستثمار في أدوات وأنظمة الاتصال الرقمية الداعمة للمشاريع.
- الإفادة منه في تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال لدى فرق المشاريع ومديريها.
- توفير مؤشر مرجعي يمكن أن تستخدمه المؤسسات لمقارنة أداء اتصالها في مشاريعها المختلفة عبر الزمن (قياس مرجعي داخلي).

4. حدود البحث

الحدود الموضوعية

يقتصر البحث على دراسة أربعة أبعاد لكفاءة الاتصال (وضوح الرسالة، ملاءمة قناة الاتصال، انتظام التغذية الراجعة، توقيت الاتصال)، وأثرها في أربعة مؤشرات لنجاح المشروع (الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة)، دون التوسع في أبعاد أخرى مثل أنماط القيادة أو إدارة النزاع، وإن كانت ذات صلة.

الحدود المكانية والزمانية

سيُطبَّق الجانب الميداني من البحث على مؤسسة واحدة تُحدَّد بالتنسيق مع المشرف الأكاديمي، خلال الفصل الدراسي الحالي، وقد لا تكون نتائجه قابلة للتعميم الكامل على قطاعات أو بيئات مؤسسية مختلفة جذرياً عن بيئة التطبيق.

الحدود البشرية

يقتصر مجتمع الدراسة على مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل المشاركين مباشرة في تنفيذ المشاريع في المؤسسة المستهدفة، دون تناول وجهة نظر العملاء الخارجيين أو الجهات التمويلية بشكل مستقل.

5. قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. معهد إدارة المشاريع (PMI). دليل معارف إدارة المشاريع (دليل PMBOK)، الطبعة السابعة، ترجمة عربية، معهد إدارة المشاريع، بنسلفانيا، 2021.
2. الحسيني، فلاح حسن عداي. إدارة المشاريع: مدخل تحليلي شامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
3. العلي، عبد الستار محمد وآخرون. أساسيات إدارة المشاريع، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2018.
4. e3arabi (الموسوعة العربية الشاملة). "خطوات إدارة الاتصالات في المشاريع"، مقال إلكتروني، تاريخ الاطلاع 2026.

ثانياً: المراجع الأجنبية

5. Project Management Institute (PMI). The High Cost of Low Performance: The Essential Role of Communications. Pulse of the Profession In-Depth Report, Newtown Square, PA: PMI, 2013.
6. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2017.
7. Verzuh, E. The Fast Forward MBA in Project Management. 6th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2021.
8. Shenhar, A. J., & Dvir, D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Harvard Business School Press, Boston, 2007.
9. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed., PMI, Newtown Square, PA, 2021.
10. Kloppenborg, T. J., Anantatmula, V., & Wells, K. N. Contemporary Project Management. 4th ed., Cengage Learning, Boston, 2019.
11. Project Management Institute (PMI). Communication: The Message Is Clear. PMI Thought Leadership Series, PMI, Newtown Square, PA, 2013.

إقرار طالب بإعداد وتسليم بحث علمي

أقر أنا الطالب/الطالبة: هنار مهيدي الفخفاي

المقيد/ة بكلية: الإدارة

التخصص: إدارة مشاريع

المستوى: الفصل الثاني 2026

الرقم الجامعي: 222001917

بأن البحث المقدم بعنوان: كفاءة الإتصال في المشروع

هو من إعدادي الشخصي بالكامل، وأتحمل المسؤولية الكاملة عنه من جميع الجوانب، وذلك بدايةً من اختيار فكرة البحث، وتحديد المشكلة البحثية، وصياغة الأهداف، ووضع الفروض أو التساؤلات، مروراً بجمع البيانات والمراجع، وتحليلها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة، وصولاً إلى استخلاص النتائج والتوصيات.

كما أقر بما يلي:

الالتزام بالأمانة العلمية في إعداد البحث، وعدم النقل أو الاقتباس غير المشروع.

توثيق جميع المراجع والمصادر المستخدمة توثيقاً علمياً صحيحاً.

أن البحث لم يتم اقتباسه كلياً أو جزئياً من أي مصدر دون الإشارة إليه.

أن البحث لم يُقدّم سابقاً لأي جهة تعليمية أخرى للحصول على درجة علمية.

الالتزام بكافة قواعد ومعايير إعداد البحوث العلمية المعتمدة.

وأتحمل المسؤولية القانونية والأكاديمية كاملةً في حال ثبوت خلاف ذلك.

وتحرر هذا الإقرار بناءً على رغبتي، ودون أدنى مسؤولية على المؤسسة التعليمية.

الاسم: هنار مهيدي الفخفاي

التوقيع: [Signature]

التاريخ: 2026 - 6 - 26