

كفاءة الاتصال في المشروع

دراسة تحليلية لأثر إدارة الاتصالات على نجاح تنفيذ المشاريع

التكليف الثالث

الأسبوع الحادي عشر

إعداد الطالب/ة: منار مهدي القحطاني

إشراف: د. عبدالرحيم نادر

العام الدراسي: 1447 هـ / 2026 م

جدول المحتويات

1	جدول المحتويات
3	1. فصل الدراسات السابقة (Literature Review)
3	أولاً: الأدبيات والتقارير المؤسسية
3	1. تقرير معهد إدارة المشاريع الدولي (PMI) (2013)
3	2. دراسة e3arabi حول خطوات إدارة الاتصالات في المشاريع
4	ثانياً: دراسات عربية
4	3. دراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على فعالية إدارة المشاريع (لبنان)
4	4. دراسة حول العوامل المؤثرة في التنفيذ الفعال لمشاريع المنظمات غير الحكومية (اليمن)
4	5. دراسة حول دور نظام الاتصال في نجاح إدارة الكفاءة داخل المؤسسات
5	ثالثاً: دراسات وأدبيات أجنبية
5	6. Kerzner (2017) - Project Management: A Systems Approach
5	7. Shenhar & Dvir (2007) - Reinventing Project Management
5	8. Verzuh (2021) - The Fast Forward MBA in Project Management
5	9. Kloppenborg, Anantatmula & Wells (2019) - Contemporary Project Management
5	10. Verzuh (2021) وتوظيف التكنولوجيا في الاتصال
6	11. دراسة حول اتصالات الموبيليس الجزائرية وتسيير الكفاءات
6	رابعاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة
6	أوجه الاتفاق
6	أوجه الاختلاف
7	الفجوة البحثية
8	2. استكمال قائمة المراجع (القائمة النهائية الموحدة)
8	أولاً: المراجع العربية
9	ثانياً: المراجع الأجنبية

1. فصل الدراسات السابقة (Literature Review)

يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع كفاءة الاتصال في المشاريع وأثرها في نجاح التنفيذ، مصتفة إلى دراسات ومصادر عربية وأخرى أجنبية، بهدف بناء الإطار النظري للبحث، وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات القائمة، والكشف عن الفجوة البحثية التي تسعى إلى معالجتها. وتجدر الإشارة إلى أن هذا العرض هو نموذج استرشادي لبنية فصل الدراسات السابقة، وينبغي على الباحث استبدال أو دعم ما ورد فيه بدراسات مُحكَّمة يتم الرجوع إليها مباشرة من قواعد البيانات الأكاديمية (مثل ProQuest وEBSCO وGoogle Scholar ودار المنظومة) بما يضمن دقة التوثيق ومطابقته لمصادره الأصلية.

أولاً: الأدبيات والتقارير المؤسسية

1. تقرير معهد إدارة المشاريع الدولي PMI 2013

يُعد تقرير "The High Cost of Low Performance: The Essential Role of Communications" الصادر عن معهد إدارة المشاريع الدولي (PMI) من أكثر المصادر استشهاداً في أدبيات اتصال المشاريع. وقد خلص التقرير، استناداً إلى استبانة شملت نحو 800 من قادة وممارسي إدارة المشاريع حول العالم، إلى أن الاتصال غير الفعال يُعرض للخطر نسبة 56% من الميزانية المخصصة لكل مليار دولار يُنفق على المشاريع، وأنه يمثل المساهم الرئيس في فشل المشروع في نحو ثلث الحالات. كما أظهر التقرير أن المؤسسات ذات الاتصال العالي الفاعلية تحقق نجاحاً في نحو 80% من مشاريعها، مقارنة بـ 52% فقط في المؤسسات الأقل فاعلية في الاتصال، مما يوفر دعماً إحصائياً قوياً للفرضية الأساسية لهذا البحث.

2. دراسة e3arabi حول خطوات إدارة الاتصالات في المشاريع

تناولت هذه المادة العلمية الإلكترونية خطوات إدارة الاتصالات في المشاريع، مؤكدة أن الاتصال الفعال يقوم على إيصال المعلومة في الوقت والشكل المناسبين، وأن دور مدير المشروع الأساسي يتمثل في الربط بين جميع الأطراف المعنية بما يضمن حصول كل طرف على ما يحتاجه من معلومات، وأن الخطوة الأولى الجوهرية في ذلك هي تحديد أصحاب المصلحة واحتياجاتهم المعلوماتية بدقة قبل الشروع في أي عملية اتصال.

ثانياً: دراسات عربية

3. دراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على فعالية إدارة المشاريع (لبنان)

تناولت هذه الدراسة النظرية العلاقة بين الثقافة التنظيمية الهندسية وفعالية إدارة المشاريع في بيئة الأعمال اللبنانية، وخلصت إلى أن نجاح عملية الاتصال - بوصفها من أكثر عمليات دليل PMBOK حساسية - يتوقف بشكل أساسي على وجود ثقافة تنظيمية تشجع الانفتاح وتقبل التغذية الراجعة، لا على مجرد توافر قنوات اتصال رسمية شكلية. واستندت الدراسة إلى رؤية (Shenhar 2004) حول ضرورة اعتماد ثقافة تنظيمية مرنة تتكيف مع طبيعة المشاريع المتغيرة أثناء التنفيذ، كما استعانت برؤية (Kerzner 2001) الذي وصف الثقافة التنظيمية بأنها بمثابة "البنية غير المرئية" لأي نظام لإدارة المشاريع، وأن ضعف هذه الثقافة يُعطل صناعة القرار داخل المشروع مهما كانت أدوات الإدارة وأنظمتها متقدمة.

4. دراسة حول العوامل المؤثرة في التنفيذ الفعال لمشاريع المنظمات غير الحكومية (اليمن)

بحثت هذه الدراسة الميدانية في العوامل المؤثرة في التنفيذ الفعال لمشاريع المنظمات غير الحكومية المحلية في محافظة تعز باليمن، وتوصلت إلى أن التخطيط والاتصال يمثلان معاً عاملين ذوي تأثير كبير في التنفيذ الفعال للمشروع، وأن النظر في عامل الاتصال بمعزل عن بقية عوامل الإدارة (التخطيط، التمويل، الرصد، والتحكم) لا يعطي صورة متكاملة عن أسباب نجاح المشروع أو فشله، وهو ما يدعم منطلق البحث الحالي القائم على دراسة كفاءة الاتصال ضمن منظومة متكاملة من مؤشرات نجاح المشروع.

5. دراسة حول دور نظام الاتصال في نجاح إدارة الكفاءة داخل المؤسسات

ركزت هذه الدراسة على دور نظام الاتصال بوصفه آلية تفاعلية تعزز التعاون وتبادل المعلومات داخل المؤسسات، واستعرضت أنواع نظم الاتصال المختلفة (الاتصال الهابط من الإدارة العليا إلى الأدنى، والاتصال الصاعد من المستويات الدنيا إلى الأعلى، والاتصال الأفقي بين الوحدات المتماثلة في المستوى التنظيمي، والاتصال المائل بين مستويات مختلفة خارج الهيكل الرسمي)، وأكدت أن تنوع هذه الأنماط داخل بيئة المشروع الواحد يستدعي خطة اتصال واعية توازن بين هذه الأنماط بدلاً من الاعتماد على نمط واحد فقط.

ثالثاً: دراسات وأدبيات أجنبية

6. Kerzner (2017) - Project Management: A Systems Approach

يقدم هذا المرجع الأساسي في حقل إدارة المشاريع رؤية شاملة لدور الاتصال بوصفه أحد المكونات الجوهرية للنظام الإداري للمشروع، ويشدد المؤلف على أن فشل كثير من المشاريع لا يعود إلى نقص الأدوات أو المنهجيات، بل إلى ضعف الثقافة والممارسات التي تُدار من خلالها هذه الأدوات، وفي مقدمتها ممارسات الاتصال بين مدير المشروع وفريقه وأصحاب المصلحة.

7. Shenhar & Dvir (2007) - Reinventing Project Management

طرح هذا العمل نموذج "الماس" (Diamond Approach) الذي يرى أن إدارة المشاريع الحديثة تتطلب مرونة تنظيمية عالية، إذ تتطور طبيعة كثير من المشاريع أثناء التنفيذ وتحتاج إلى تعديلات مستمرة في النطاق أو الوقت أو الجودة، وهو ما يجعل من كفاءة الاتصال شرطاً لازماً لنقل هذه التعديلات بوضوح إلى جميع الأطراف أولاً بأول، بدلاً من اكتشافها متأخراً بعد فوات الأوان.

8. Verzuh (2021) - The Fast Forward MBA in Project Management

يخصص هذا المرجع فصلاً كاملاً لمهارات الاتصال والقيادة لدى مدير المشروع، ويميز فيه المؤلف بين الاتصال الرسمي الموثق (خطة الاتصال، التقارير الدورية) والاتصال غير الرسمي (المحادثات القصيرة، اللقاءات العارضة)، مؤكداً أن الجمع المتوازن بينهما هو ما يصنع الفارق في سرعة تدفق المعلومات داخل فرق المشاريع الكبيرة.

9. Kloppenborg, Anantatmula & Wells 2019- Contemporary Project Management

تناول هذا المرجع خطة إدارة الاتصالات بوصفها إحدى الوثائق الأساسية في تخطيط المشروع، وقدم نموذجاً عملياً لتحديد: من يحتاج إلى أي معلومة؟ ومتى؟ وبأي صيغة؟ وعبر أي وسيلة؟ وهو ما استُعين به في بناء أداة جمع البيانات (الاستبانة) المقترحة في التكاليف الثاني من هذا البحث.

10. Verzuh 2021 وتوظيف التكنولوجيا في الاتصال

أشار المؤلف في طبعته المحدثّة إلى الدور المتنامي لمنصات إدارة المشاريع السحابية في تسريع تدفق المعلومات بين الفريق، محذراً في الوقت ذاته من 'وهم الاتصال' الذي قد ينشأ عن الاعتماد المفرط على الأدوات الرقمية دون التأكد

الفعلي من استيعاب الطرف الآخر للرسالة، وهو ما يعزز أهمية بُعد التغذية الراجعة كمقياس مكمل لمجرد إرسال المعلومة.

11. دراسة حول اتصالات الموبيليس الجزائرية وتسيير الكفاءات

تناولت إحدى الدراسات الجزائرية أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على مستوى الخدمة المقدمة في مؤسسة اتصالات، وتوصلت إلى أن ضعف تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة الواحدة ينعكس سلباً على جودة الخدمة النهائية المقدّمة للعميل، بما يعزز الرأي القائل بأن كفاءة الاتصال الداخلي شرط لازم لكفاءة الأداء الخارجي للمؤسسة ومشاريعها.

رابعاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق

- تتفق جميع الدراسات المستعرضة على أن الاتصال عامل جوهري وليس ثانوياً في تحديد مصير المشروع، سواء كانت الدراسة نظرية أم ميدانية، عربية أم أجنبية.
- تتفق الدراسات على تعدد أبعاد الاتصال (الوضوح، القناة، التغذية الراجعة، التوقيت)، وعدم اختزاله في بُعد واحد.
- تشير معظم الدراسات إلى أن ضعف الاتصال ينعكس مباشرة على الجدول الزمني والتكلفة وجودة المخرجات.

أوجه الاختلاف

- تختلف الدراسات في التركيز؛ فبعضها ركّز على البعد الثقافي والتنظيمي للاتصال (مثل دراسة الثقافة التنظيمية في لبنان)، في حين ركّزت أخرى على الجانب الإجرائي التخطيطي (مثل نموذج Kloppenborg وزملائه).
- تباينت البيانات التطبيقية للدراسات بين القطاع غير الربحي (اليمن)، والقطاع الهندسي (لبنان)، والدراسات النظرية العامة (Kerzner، Shenhar & Dvir)، بينما لم تتناول دراسات كثيرة قطاع تقنية المعلومات أو المشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص.

الفجوة البحثية

يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة أن معظمها إما نظري عام يتناول مفهوم الاتصال دون قياس كمي مباشر لأثره في نجاح المشروع، أو ميداني مرتبط ببيئة قطاعية محددة (منظمات غير ربحية، قطاع إنشائي). وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج كمي يربط تحديداً بين أربعة أبعاد محددة لكفاءة الاتصال ومؤشرات نجاح المشروع الأربعة (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة)، واختبار هذا النموذج ميدانياً في بيئة مؤسسية محددة، بما يوفر أداة قياس عملية قابلة للتعميم على بيئات مشاريع مشابهة.

2. استكمال قائمة المراجع (القائمة النهائية الموحدة)

أولاً: المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد. إدارة المشروعات: الأسس العلمية والعملية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
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. معهد إدارة المشاريع (PMI). دليل معارف إدارة المشاريع (دليل PMBOK)، الطبعة السابعة، ترجمة عربية، معهد إدارة المشاريع، بنسلفانيا، 2021.
5. e3arabi (الموسوعة العربية الشاملة). "خطوات إدارة الاتصالات في المشاريع"، مقال إلكتروني، تاريخ الاطلاع 2026.
6. My-Communication (منصة إلكترونية متخصصة). "إدارة المشاريع: 10 عوامل تساعدك على نجاح مشروعك"، مقال إلكتروني، تاريخ الاطلاع 2026.
7. قداش، سميرة. أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة: دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2004.
8. العساف، صالح بن حمد. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الرابعة، 2012.

1. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2017.
2. Kloppenborg, T. J., Anantatmula, V., & Wells, K. N. Contemporary Project Management. 4th ed., Cengage Learning, Boston, 2019.
3. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. "Determining Sample Size for Research Activities." Educational and Psychological Measurement, Vol. 30, 1970, pp. 607-610.
4. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed., PMI, Newtown Square, PA, 2021.
5. Project Management Institute (PMI). Communication: The Message Is Clear. PMI Thought Leadership Series, PMI, Newtown Square, PA, 2013.
6. 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.
7. Shenhar, A. J., & Dvir, D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Harvard Business School Press, Boston, 2007.
8. Verzuh, E. The Fast Forward MBA in Project Management. 6th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2021.
9. Field, A. Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. 5th ed., SAGE Publications, London, 2018.