

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع

إعداد الطالب:

أنس عبدالناصر حريز ال مرشدي المعلوي

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

12/2025

## الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن ممثلةً في كلية الإدارة، على توفيرها البيئة العلمية الداعمة لإتمام هذا المشروع. كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى المشرف الأكاديمي د. (.....) على دعمه المستمر، وتوجيهاته القيّمة، وملاحظاته التي أسهمت بشكل كبير في تطوير هذا العمل العلمي وإخراجه بالشكل الأمثل.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس الذين كان لهم فضل كبير بعد الله في تكوين خلفيتي العلمية، وإلى كل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم خلال فترة إعداد هذا المشروع. كما أخص بالشكر أسرتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم الدائم، فكانوا السند الحقيقي في مسيرتي التعليمية.

ولجميع من وقف معي وساندني في هذا العمل، أتقدم بوافر الامتنان والتقدير.

## الإهداء

إلى الذين غمروني بحنانهم، وساندوني في صمتي وصوتي...

إلى من كانوا الضوء في طريقي، والدفء حين اشتدّ البرد...

إلى أمي وأبي...

إلى روح العطاء والحب التي استمدّ منها قوتي...

إلى كل من آمن بي ولو بكلمة...

أهديكم هذا الإنجاز... فهو منكم وإليكم.

## جدول المحتويات

|          |                                   |
|----------|-----------------------------------|
| 7.....   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 7.....   | المقدمة                           |
| 9.....   | مشكلة الدراسة                     |
| 9.....   | فجوات على المستوى النظري          |
| 10.....  | فجوات على المستوى التطبيقي        |
| 12.....  | أهمية الدراسة                     |
| 13.....  | أسئلة الدراسة                     |
| 13.....  | أهداف الدراسة                     |
| 14.....  | فرضيات الدراسة                    |
| 15.....  | نموذج الدراسة                     |
| 16.....  | منهجية الدراسة                    |
| 18.....  | الفصل الثاني: الدراسات السابقة    |
| 30 ..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة      |

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 30 | ..... المقدمة                                         |
| 31 | ..... التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث              |
| 31 | ..... تصميم البحث                                     |
| 32 | ..... مجتمع البحث وعينة الدراسة                       |
| 32 | ..... أداة البحث (الاستبانة)                          |
| 33 | ..... أنواع البيانات                                  |
| 34 | ..... إجراءات التحليل الإحصائي                        |
| 36 | ..... الخاتمة                                         |
| 37 | ..... الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج  |
| 37 | ..... المقدمة                                         |
| 37 | ..... وصف عينة الدراسة                                |
| 38 | ..... اختبارات الصدق والثبات                          |
| 40 | ..... الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة                 |
| 43 | ..... اختبار الفرضيات وتحليل النتائج                  |
| 47 | ..... المناقشة                                        |
| 48 | ..... الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات |
| 50 | ..... حدود الدراسة                                    |

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 52 | ..... توصيات الدراسة              |
| 53 | ..... مقترحات للدراسات المستقبلية |
| 54 | ..... الخاتمة                     |
| 55 | ..... المراجع                     |
| 57 | ..... الملاحق                     |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تطورات متسارعة، لا سيما في مجال إدارة المشاريع، مما جعل تحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع مرهوناً بعدة عوامل مترابطة. ومن أبرز هذه العوامل، يبرز التواصل الفعال بوصفه أحد المحددات الجوهرية لنجاح أو فشل المشاريع عبر مختلف القطاعات والصناعات (الطبيب، 2016؛ المالكي وآخرون، 2023). فالتواصل لم يعد مجرد نقل معلومات بين أعضاء الفريق، بل أصبح عملية ديناميكية متكاملة تشمل التخطيط، التنسيق، المتابعة، والتقييم المستمر لمختلف مراحل المشروع.

تبرز أهمية التواصل الفعال من خلال دوره الحيوي في ضمان تدفق المعلومات بوضوح ودقة بين كافة أصحاب المصلحة، من فريق العمل إلى العملاء النهائيين. إذ يؤدي هذا التدفق المنتظم والواضح إلى تقليل حالات سوء الفهم والأخطاء، وبالتالي تحسين الأداء العام للمشروع وزيادة فرص تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني والميزانية المتاحة (عبد الله، 2016).

في ظل العصر الرقمي، زادت تعقيدات إدارة المشاريع نتيجة التطور السريع للتكنولوجيا وتغير متطلبات السوق. هذا التغير يستدعي امتلاك مهارات تواصل متقدمة، خاصة مع انتشار فرق العمل الافتراضية وتعدد الثقافات داخل بيئة العمل (المالكي وآخرون، 2023). كما أن الاعتماد المتزايد على تقنيات التواصل الرقمي يتطلب أدوات واستراتيجيات تواكب هذا التحول نحو الاقتصاد الرقمي.

تشير الأدبيات إلى أن ضعف التواصل يُعد من أبرز أسباب فشل المشاريع، سواء خلال التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة (الطنحاني والنقي، 2023). ولذلك، تبرز الحاجة لإجراء دراسة معمقة لفهم تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع، واستكشاف الآليات الأكثر فاعلية لتعزيز جودة هذا التواصل. تزداد أهمية هذا البحث في ضوء التوسع الكبير في المشاريع التنموية والتحولية، وازدياد الحاجة إلى أدوات تواصل تسهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والجودة. كما يمكن أن تثمر نتائج هذا البحث في تصميم برامج تدريبية تساعد مديري المشاريع على تطوير مهاراتهم وتحقيق نتائج أفضل (رقبان وآخرون، 2024).

علاوة على ذلك، تلعب وسائل وأدوات التواصل الحديثة مثل أنظمة إدارة المشاريع الرقمية وتطبيقات التواصل اللحظي دورًا متزايدًا في تحسين فعالية التواصل. إذ تتيح هذه الأدوات تسريع تبادل المعلومات، وضمان تسجيل وتوثيق التحديثات والخطط بصورة فورية، مما يسهم في تقليل فرص الخطأ أو فقدان التفاصيل الهامة. إن اعتماد مثل هذه الأدوات يفرض على مديري المشاريع ومختلف الفرق ضرورة مواكبة التحولات التقنية وتبني عقلية مرنة قابلة للتكيف مع بيئات العمل المتغيرة. ومن الجوانب التي لا تقل أهمية، هو التأثير النفسي والاجتماعي للتواصل الفعال، إذ ينعكس بشكل مباشر على بيئة العمل وديناميكية الفريق. فالتواصل الشفاف والمفتوح يعزز الثقة المتبادلة، ويخلق ثقافة تشاركية يشعر فيها جميع الأفراد بأهميتهم ودورهم في المشروع. وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

كما أن التواصل الفعال يعد أداة فعالة لإدارة الأزمات، حيث يمكن من خلاله احتواء المشكلات في مراحلها المبكرة وتقديم استجابات سريعة ومدروسة. ففي الحالات التي تشهد فيها المشاريع انحرافًا عن الخطط أو ظهور تحديات غير متوقعة، يصبح التواصل الواضح والمتوازن بين المعنيين عاملاً حاسماً في تقليل الأضرار والعودة إلى المسار الصحيح.

ومن زاوية أخرى، فإن بيئات العمل التي تعاني من ضعف التواصل غالبًا ما تشهد ارتفاعًا في معدلات دوران الموظفين، وانخفاضًا في رضا العملاء والمستفيدين. وهذا يوضح أن التواصل ليس فقط أداة داخلية بين الفريق، بل له تأثير خارجي على صورة المؤسسة وسمعتها. لذا، فإن تطوير استراتيجيات فعالة للتواصل الداخلي والخارجي يُعد من أولويات الإدارة الحديثة.

وفي ضوء ما سبق، يصبح التواصل الفعال ليس مجرد عامل مساعد بل ركيزة أساسية في دورة حياة المشروع، تؤثر على كل من التخطيط، التنفيذ، التقييم، والإغلاق. ومن هنا تنطلق أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل هذا العامل بعمق، وتقديم نموذج علمي وعملي لفهم آليات تأثيره، والسبل الكفيلة بتعزيزه من أجل تحقيق أعلى معدلات النجاح في المشاريع المعاصرة.

### مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات اليوم تحديات متعددة في إدارة مشاريعها بنجاح، حيث تشير الإحصائيات العالمية إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع تفشل في تحقيق أهدافها المحددة أو تواجه تأخيرات وتجاوزات في الميزانية. ومن خلال تحليل أسباب هذا الفشل، يبرز ضعف التواصل كأحد العوامل الرئيسية المساهمة في هذه النتائج السلبية. هذا الوضع يطرح تساؤلات مهمة حول طبيعة وقوة تأثير التواصل الفعال على مستوى نجاح المشاريع، وكيفية تطوير استراتيجيات تواصل متقدمة تضمن تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية.

### فجوات على المستوى النظري

تشهد الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع نقصاً واضحاً في الدراسات التي تتناول العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع بشكل شامل ومتكامل. معظم الدراسات الحالية تركز على جوانب محددة من التواصل دون النظر إلى التأثير الشمولي لمختلف أبعاد التواصل الفعال على مخرجات المشاريع. كما تفتقر الأدبيات إلى نماذج نظرية متقدمة تربط بين مكونات التواصل

الفعال المختلفة ومؤشرات نجاح المشاريع المتعددة. هناك أيضاً حاجة إلى تطوير إطار نظري شامل يأخذ في الاعتبار التطورات التكنولوجية الحديثة وتأثيرها على أساليب التواصل في بيئة المشاريع المعاصرة.

### فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تعاني المنظمات من نقص في الأدوات والآليات العملية التي تمكنها من قياس وتقييم مستوى فعالية التواصل في مشاريعها بشكل دقيق ومنهجي. كما تواجه تحديات في تطبيق استراتيجيات التواصل الفعال نتيجة لعدم وضوح الممارسات الأفضل في هذا المجال. هناك أيضاً حاجة ماسة لتطوير برامج تدريبية متخصصة تركز على تعزيز مهارات التواصل لدى مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر المنظمات إلى أنظمة متقدمة لإدارة التواصل في المشاريع تستفيد من التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي.

رغم التقدم الملحوظ في الأدبيات التي تناولت موضوع التواصل الفعال في إدارة المشاريع، إلا أن الواقع العملي لا يزال يشهد فجوات واضحة تعيق تحقيق الاستفادة القصوى من هذا المفهوم على مستوى التنفيذ. فالتطبيق العملي داخل المؤسسات يعاني من مجموعة من التحديات التي تحد من فعالية التواصل، سواء على مستوى الأفراد أو الأنظمة أو البنية التنظيمية.

من أبرز الفجوات التي تم رصدها على المستوى التطبيقي هي غياب خطة تواصل محددة وواضحة ضمن أغلب خطط المشاريع. ففي كثير من الأحيان، يُفترض أن التواصل سيتم تلقائياً بين أعضاء الفريق دون الحاجة إلى تنظيم أو تقنين، مما يؤدي إلى وجود تداخل في المهام، أو ضياع بعض المعلومات المهمة، أو تكرار بعض الإجراءات. هذا الغياب لمنهجية واضحة في التواصل يؤثر بشكل مباشر على جودة تنفيذ المهام ويزيد من احتمالية وقوع الأخطاء أو سوء الفهم بين أعضاء الفريق.

كما تبين أن هناك نقصًا في تدريب العاملين على مهارات التواصل الفعال. فغالبًا ما يتم التركيز في تأهيل فرق العمل على المهارات التقنية فقط، دون الالتفات إلى المهارات الشخصية والسلوكية مثل الاستماع النشط، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، والقدرة على التعامل مع الاختلافات الثقافية والوظيفية داخل الفريق. هذه الثغرة تؤدي إلى ضعف في جودة التفاعل بين أعضاء الفريق، خصوصًا في البيئات متعددة الجنسيات أو التخصصات.

ومن الفجوات المهمة أيضًا، القصور في توظيف الأدوات التكنولوجية الداعمة للتواصل داخل المشاريع. فعلى الرغم من توفر عدد كبير من التطبيقات والمنصات الرقمية التي تسهم في تحسين التواصل، مثل Trello ، Slack ، Microsoft Teams وغيرها، إلا أن كثيرًا من المؤسسات لا توظفها بالشكل الأمثل، إما بسبب عدم الوعي بفعاليتها، أو ضعف البنية التحتية، أو مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين.

إضافة إلى ما سبق، تعاني بعض المشاريع من مركزية التواصل، حيث تتركز المعلومات والقرارات بيد المدير فقط، دون توزيعها بشكل فعال على باقي أعضاء الفريق. هذا النمط يخلق حالة من الاعتماد الزائد على القيادة، ويقلل من المبادرة والمشاركة الفاعلة من قبل بقية الأعضاء، مما يضعف من مرونة المشروع ويؤثر على سرعته في اتخاذ القرارات.

ومن الزاوية التنظيمية، هناك فجوة ناتجة عن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالتواصل، حيث لا يُحدّد بشكل دقيق من المسؤول عن إيصال المعلومات، ومن المعني بتلقيها ومتابعتها. وهذا ما يؤدي إلى فقدان تسلسل المعلومات داخل المشروع، ويدفع أحيانًا إلى اتخاذ قرارات مبنية على معلومات غير مكتملة أو غير دقيقة. في ضوء ما سبق، يتضح أن سد الفجوات على المستوى التطبيقي يتطلب إعادة هيكلة لآليات التواصل داخل المشاريع، ووضع معايير واضحة لقياس جودة وكفاءة التواصل،

وتوفير برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز ثقافة التعاون والمشاركة. فالتواصل ليس عنصراً جانبياً في المشروع، بل هو العمود الفقري الذي يقوم عليه نجاح التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة.

بناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع؟

### **أهمية الدراسة** **على المستوى النظري**

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية كبيرة من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع، وتحديدًا في الجانب المتعلق بتأثير التواصل الفعال على مخرجات المشاريع. ستقدم الدراسة إطاراً نظرياً متقدماً يربط بين أبعاد التواصل الفعال المختلفة ومؤشرات نجاح المشاريع، مما يساهم في تطوير فهم أعمق لطبيعة هذه العلاقة وآلياتها. كما ستساهم في سد الفجوة النظرية الموجودة في الأدبيات العربية في هذا المجال، وتوفير مرجع علمي مهم للباحثين والأكاديميين المهتمين بمجال إدارة المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، ستقدم الدراسة نموذجاً نظرياً يمكن اختباره وتطبيقه في بيئات مختلفة، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية متقدمة في هذا المجال.

### **على المستوى التطبيقي**

من الناحية التطبيقية، تقدم هذه الدراسة قيمة مضافة كبيرة للمنظمات ومديري المشاريع من خلال توفير دليل عملي لتطوير استراتيجيات تواصل فعالة تضمن نجاح المشاريع. ستساعد نتائج الدراسة في تطوير أدوات قياس وتقييم متقدمة لمستوى فعالية التواصل في المشاريع، مما يمكن المنظمات من تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات التواصل لديها. كما ستساهم في تطوير برامج تدريبية متخصصة تركز على تعزيز مهارات التواصل لدى العاملين في مجال إدارة المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، ستوفر

الدراسة توجيهات عملية للمنظمات حول كيفية تطوير أنظمة إدارة التواصل في المشاريع بما يتماشى مع أحدث التطورات التكنولوجية والممارسات العالمية الأفضل.

### أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من الأسئلة البحثية المهمة التي تهدف إلى فهم طبيعة العلاقة بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع:

السؤال الرئيسي: ما هو تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع؟

### الأسئلة الفرعية:

1. ما هي العناصر الأساسية للتواصل الفعال في بيئة المشاريع؟
2. ما هي مؤشرات قياس نجاح المشاريع في ظل التطورات المعاصرة؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين وضوح التواصل ودقة تنفيذ أهداف المشروع؟
4. كيف يؤثر تكرار وانتظام التواصل على التزام فريق العمل بالجدول الزمنية للمشروع؟
5. ما هو دور التغذية الراجعة في التواصل على جودة مخرجات المشروع؟
6. كيف تؤثر وسائل وأدوات التواصل المستخدمة على كفاءة إدارة المشروع؟
7. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه التواصل الفعال في المشاريع الحديثة؟
8. ما هي أفضل الممارسات لتعزيز التواصل الفعال في بيئة المشاريع؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تساهم في تطوير فهم شامل لتأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع:

الهدف الرئيسي: تحديد وتحليل تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع وتطوير نموذج شامل لهذه العلاقة.

### الأهداف الفرعية:

1. تحديد العناصر والأبعاد الأساسية للتواصل الفعال في بيئة المشاريع المعاصرة.
2. تحليل مؤشرات ومعايير قياس نجاح المشاريع في ظل التطورات الحديثة.
3. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين مكونات التواصل الفعال ومؤشرات نجاح المشاريع.
4. تطوير نموذج نظري يوضح آليات تأثير التواصل الفعال على مخرجات المشاريع.
5. تحديد أهم التحديات والمعوقات التي تواجه التواصل الفعال في المشاريع.
6. اقتراح استراتيجيات وآليات عملية لتعزيز فعالية التواصل في إدارة المشاريع.
7. تطوير أدوات قياس وتقييم مستوى فعالية التواصل في المشاريع.
8. تقديم توصيات عملية للمنظمات ومديري المشاريع لتحسين أداء التواصل.

### فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفرضيات البحثية التي تهدف إلى اختبار العلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال على نجاح المشاريع.

### الفرضيات الفرعية:

1. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لوضوح التواصل على دقة تنفيذ أهداف المشروع.
2. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لانتظام التواصل على الالتزام بالجدول الزمنية للمشروع.
3. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في التواصل على جودة مخرجات المشروع.
4. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لفعالية وسائل التواصل على كفاءة إدارة المشروع.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع تعزى لنوع المشروع.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فعالية التواصل تعزى لحجم المشروع.

### نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على أساس العلاقة السببية بين التواصل الفعال كمتغير مستقل ونجاح المشاريع كمتغير تابع، مع الأخذ في الاعتبار مجموعة من المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر على هذه العلاقة.

#### المتغير المستقل: التواصل الفعال

- وضوح التواصل
- انتظام وتكرار التواصل
- التغذية الراجعة
- وسائل وأدوات التواصل
- مهارات التواصل

#### المتغير التابع: نجاح المشاريع

- تحقيق الأهداف المحددة
- الالتزام بالجدول الزمني
- الالتزام بالميزانية
- جودة المخرجات
- رضا أصحاب المصلحة

#### المتغيرات الوسيطة:

- التنسيق بين أعضاء الفريق
- إدارة المخاطر
- اتخاذ القرارات

## المتغيرات المعدلة:

- نوع المشروع
- حجم المشروع
- مدة المشروع
- تعقد المشروع

## منهجية الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر الأنسب لطبيعة الموضوع المدروس وأهداف البحث. يتضمن هذا المنهج وصفاً دقيقاً وشاملاً لظاهرة التواصل الفعال في بيئة المشاريع وتحليل علاقتها بمؤشرات نجاح المشاريع. كما تستخدم الدراسة مدخلاً مختلطاً يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية في جمع وتحليل البيانات لضمان الحصول على فهم شامل ومتوازن للموضوع.

تشمل منهجية الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، واستخدام أدوات البحث المناسبة مثل الاستبانات والمقابلات المتعمقة ودراسة الحالة. كما تتضمن تطبيق الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، واستخدام برامج التحليل الإحصائي المتخصصة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

تعتمد منهجية هذه الدراسة على الجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي بهدف تقديم فهم متكامل لأثر التواصل الفعال في نجاح إدارة المشاريع. وقد تم اختيار هذا التوجه المنهجي لملاءمته لطبيعة الموضوع، الذي يتطلب دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، مع تحليل العوامل المؤثرة فيها، واستخلاص الأنماط والعلاقات القائمة بينها.

المنهج الوصفي التحليلي يُستخدم لوصف الظاهرة المدروسة بدقة من خلال استعراض الأدبيات السابقة، والتعرف على المفاهيم الأساسية للتواصل الإداري، وأهم النماذج والنظريات المرتبطة به.

كما تم الاعتماد على هذا المنهج في تحليل مكونات المشروع وأدوار أصحاب المصلحة المختلفة، وتحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات التواصل الحالية داخل فرق العمل.

أما المنهج الاستقرائي فقد استخدم في تتبع البيانات الميدانية وتحليلها لاستخلاص النتائج العامة من الحالات الخاصة. وقد تم ذلك من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثل مجموعة من الموظفين والإداريين العاملين في مشروعات مختلفة داخل بيئة العمل، باستخدام أدوات علمية مثل الاستبيان والمقابلات نصف الموجهة. هذا الأسلوب ساعد على الكشف عن التحديات التطبيقية الحقيقية المرتبطة بعملية التواصل، وتحديد درجة وعي الأفراد بأهمية التواصل داخل فرق المشاريع.

من حيث أدوات جمع البيانات، تم تصميم استبيان يتكون من مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، تغطي محاور مختلفة مثل: أساليب التواصل المستخدمة داخل الفريق، مدى وضوح قنوات التواصل، مدى رضا الموظفين عن عملية تبادل المعلومات، وتأثير التواصل على الأداء العام للمشروع. كما تم إجراء مقابلات نوعية مع عدد من مديري المشاريع لاستكشاف رؤاهم وخبراتهم بشأن أهمية التواصل وطرق تحسينه.

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف القطاعات داخل بيئة العمل، وضمان التوازن بين المشاركين من حيث الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما تم الحرص على أن تشمل العينة مشاريع ذات طبيعة متنوعة (تكنولوجية، إنشائية، خدمية) وذلك لإثراء النتائج ومقارنتها عبر سياقات مختلفة.

في تحليل البيانات، تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفهم الاتجاهات العامة داخل العينة، كما تم الاعتماد على اختبار "كا-تربيع" (Chi-square) لاختبار العلاقة بين بعض المتغيرات النوعية. وتم دعم ذلك بتحليل محتوى المقابلات النوعية لاستخلاص المؤشرات النوعية التي لا تظهر عبر البيانات الكمية فقط.

وفي الختام، فإن هذه المنهجية تمكّنت من الجمع بين العمق النظري والدقة التطبيقية، مما يمنح الدراسة مصداقية علمية وقدرة على التعميم ضمن سياق الدراسة. كما تُعد هذه المنهجية قاعدة صلبة لإجراء دراسات لاحقة تستهدف تطوير ممارسات التواصل في بيئات المشاريع المختلفة، مع إمكانية توسيع نطاق العينة أو التركيز على قطاعات محددة مستقبلاً.

### الدراسة الميدانية

تتضمن الدراسة الميدانية تطبيقاً عملياً على عينة من المشاريع في قطاعات مختلفة لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحة النموذج المقترح. سيتم اختيار العينة بطريقة علمية تضمن تمثيلها لمجتمع الدراسة وتنوعها من حيث نوع وحجم ومدة المشاريع المختارة. ستشمل الدراسة الميدانية جمع البيانات من مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل وأصحاب المصلحة الآخرين باستخدام أدوات بحثية متنوعة تضمن الحصول على معلومات شاملة ودقيقة. كما ستتضمن دراسة حالات متعمقة لمشاريع ناجحة وأخرى غير ناجحة لفهم الدور الفعلي للتواصل في تحقيق النتائج المختلفة.

### مخطط المشروع المقترح

يتضمن مخطط المشروع المقترح مراحل زمنية محددة لتنفيذ مختلف أجزاء الدراسة:

المرحلة الأولى (الشهران الأول والثاني): مراجعة الأدبيات وتطوير الإطار النظري

- دراسة وتحليل الأدبيات السابقة

- تطوير النموذج النظري للدراسة

- صياغة الفرضيات وتحديد المتغيرات

المرحلة الثانية (الشهر الثالث): تصميم أدوات البحث

- إعداد الاستبانة والمقابلات

- اختبار صدق وثبات الأدوات

- تحديد عينة الدراسة

المرحلة الثالثة (الشهران الرابع والخامس): جمع البيانات

- تطبيق الاستبانة على العينة المختارة

- إجراء المقابلات المتعمقة

- دراسة الحالات المختارة

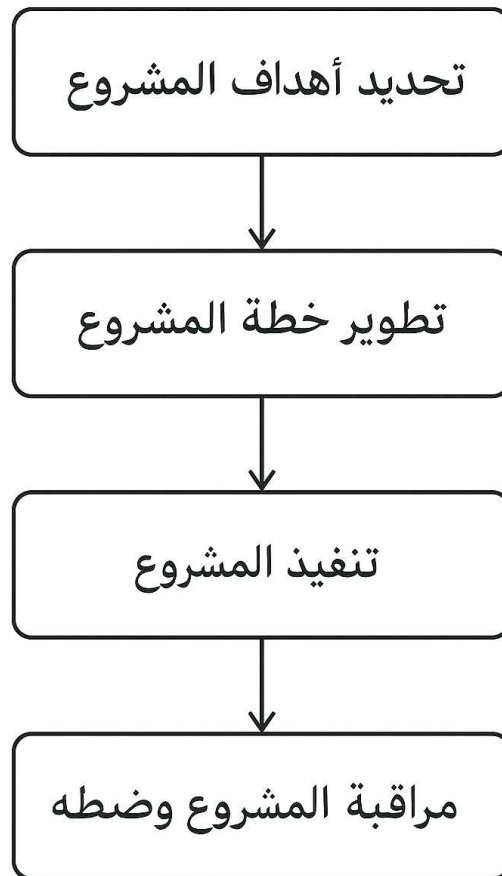
المرحلة الرابعة (الشهر السادس): تحليل البيانات وكتابة النتائج

- تحليل البيانات إحصائياً

- اختبار الفرضيات

- صياغة النتائج والتوصيات

## مخطط المشروع



## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### المقدمة

تشكل الدراسات السابقة في مجال التواصل الفعال وإدارة المشاريع أساساً علمياً مهماً لفهم طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين. تتنوع هذه الدراسات في مداخلها النظرية ومنهجياتها البحثية، مما يوفر رؤية شاملة ومتعددة الأبعاد للموضوع قيد الدراسة. من خلال استعراض وتحليل الأدبيات السابقة، يمكن تحديد الفجوات البحثية الموجودة والبناء على الإنجازات العلمية السابقة لتطوير فهم أعمق وأكثر دقة لتأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع.

تتضمن الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من البحوث التي تناولت جوانب مختلفة من التواصل في بيئة العمل وإدارة المشاريع. بعض هذه الدراسات ركز على التواصل الفعال كمفهوم مستقل، بينما ركزت أخرى على نجاح المشاريع ومحدداته. كما تناولت دراسات أخرى العلاقة بين التواصل والأداء التنظيمي بشكل عام، مما يوفر خلفية نظرية مهمة لفهم السياق الأوسع للموضوع.

### المتغير المستقل: التواصل الفعال

يعتبر التواصل الفعال من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء. وفقاً لدراسة عبد النبي عبد الله الطيب (2016)، يُعرّف التواصل الفعال بأنه العملية التفاعلية التي تهدف إلى نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بوضوح ودقة بين الأطراف المختلفة، بحيث يحقق الفهم المتبادل والتأثير المطلوب. هذا التعريف يؤكد على أن التواصل الفعال ليس مجرد نقل للمعلومات، بل عملية شاملة تتضمن التفاعل والتأثير المتبادل.

تتضمن مكونات التواصل الفعال عدة عناصر أساسية كما حددتها دراسة عبد النبي عبد الله الطيب (2016). يبرز الوضوح كأحد أهم هذه المكونات، حيث يجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة لجميع المتلقين. كما يشمل التواصل الفعال الاستماع النشط، الذي يعني عدم الاكتفاء بسماع الكلمات فحسب، بل فهم المعاني العميقة والمشاعر التي تكمن وراءها. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التواصل الفعال التوقيت المناسب لإيصال الرسائل، حيث أن إيصال المعلومة في الوقت المناسب يزيد من فعاليتها وتأثيرها.

تشير الأدبيات المعاصرة إلى أن التواصل الفعال في بيئة العمل يتأثر بعوامل متعددة تشمل الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي. دراسة عبد النبي عبد الله الطيب (2016) تؤكد على أهمية التغذية الراجعة كعنصر حيوي في عملية التواصل، حيث تساعد على التأكد من وصول الرسالة وفهمها بالشكل المطلوب. هذا العنصر يكتسب أهمية خاصة في بيئة المشاريع حيث قد تؤدي أي سوء فهم إلى عواقب وخيمة على نتائج المشروع.

في السياق المعاصر، أصبح التواصل الرقمي جزءاً لا يتجزأ من عمليات التواصل في المنظمات. دراسة فواز حسن المالكي وآخرون (2023) تسلط الضوء على أهمية توظيف التقنيات الرقمية في تعزيز فعالية التواصل، خاصة في ظل انتشار العمل عن بعد والفرق الافتراضية. هذه الدراسة تؤكد على ضرورة تطوير مهارات التواصل الرقمي لدى العاملين لضمان فعالية التواصل في البيئة الرقمية. تناولت دراسة الظنحاني والنقبي (2023) جانباً مهماً من جوانب التواصل في المؤسسات من خلال دراسة عوامل التمكين والمعوقات لإدارة المعرفة في المؤسسة الشرطية.

هذه الدراسة توضح كيف يؤثر التواصل الفعال على تدفق المعرفة ومشاركتها داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين الأداء العام. النتائج تشير إلى أن ضعف التواصل يمكن أن يكون عائقاً كبيراً أمام إدارة المعرفة بفعالية، مما ينعكس سلباً على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

من ناحية أخرى، تركز دراسة محمد فتحي إدريس وآخرون (2014) على أهمية فرق العمل في تحقيق الأداء المثالي، وتؤكد على الدور المحوري للتواصل الفعال في نجاح عمل الفرق. هذه الدراسة تشير إلى أن التواصل الفعال بين أعضاء الفريق يساهم في تحسين التنسيق والتعاون، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل. كما تؤكد على أهمية تطوير مهارات التواصل لدى أعضاء الفريق لضمان نجاح المشاريع الجماعية.

### المتغير التابع: نجاح المشاريع

يُعتبر مفهوم نجاح المشاريع من المفاهيم المعقدة والمتعددة الأبعاد في أدبيات إدارة المشاريع، حيث تتنوع معايير ومؤشرات قياسه وفقاً لطبيعة المشروع وأهدافه والسياق الذي يتم تنفيذه فيه. تقليدياً، كان يُقاس نجاح المشاريع باستخدام المثلث الذهبي للمشروع الذي يشمل الوقت والتكلفة والجودة. إلا أن التطورات الحديثة في مجال إدارة المشاريع أدت إلى توسيع هذا المفهوم ليشمل معايير أخرى أكثر شمولية.

دراسة صهيب محمود البستنجي (2024) تناولت دور الهندسة الرقمية في تطوير إدارة المشاريع في البلديات، وأشارت إلى أن معايير نجاح المشاريع في العصر الرقمي تتضمن ليس فقط تحقيق الأهداف الأساسية، بل أيضاً القدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية والاستفادة منها. هذه الدراسة تؤكد على أهمية تطوير مؤشرات جديدة لقياس نجاح المشاريع تأخذ في الاعتبار البعد الرقمي والتكنولوجي. تشمل المعايير الحديثة لنجاح المشاريع عدة أبعاد أساسية. البعد الأول هو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والذي يشمل إنجاز جميع مخرجات المشروع وفقاً للمواصفات المطلوبة.

البعد الثاني هو الالتزام بالجدول الزمني المخطط له، والذي يعكس كفاءة إدارة المشروع وقدرتها على التخطيط والتحكم في الأنشطة المختلفة. البعد الثالث هو الالتزام بالميزانية المخصصة، والذي يدل على فعالية إدارة الموارد المالية للمشروع.

بالإضافة إلى هذه المعايير التقليدية، تؤكد الأدبيات المعاصرة على أهمية معايير أخرى مثل جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة. دراسة فواز حسن المالكي وآخرون (2023) تشير إلى أن نجاح المشاريع في القرن الحادي والعشرين يتطلب تطوير مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. هذه المهارات تشمل القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة والعمل في بيئات افتراضية، مما يؤثر على معايير تقييم نجاح المشاريع.

تلعب جودة المخرجات دوراً محورياً في تحديد مستوى نجاح المشروع، حيث لا يكفي إنجاز المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية إذا كانت جودة المخرجات دون المستوى المطلوب. هذا المعيار يتطلب وضع أنظمة فعالة لضمان الجودة ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع. كما يتطلب تطوير مقاييس دقيقة لتقييم الجودة تتناسب مع طبيعة وأهداف كل مشروع.

رضا أصحاب المصلحة يمثل معياراً مهماً آخر لنجاح المشاريع، حيث أن إرضاء جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع يساهم في ضمان استمرارية الدعم والتأييد للمشروع وأهدافه. دراسة رقبان وآخرون (2024) تؤكد على أهمية تطوير المهارات الناعمة لدى العاملين في المشاريع، حيث أن هذه المهارات تساهم في تحسين التفاعل مع أصحاب المصلحة وزيادة مستوى رضاهم.

في السياق المعاصر، أصبح الاستدامة والأثر البيئي والاجتماعي من المعايير المهمة لتقييم نجاح المشاريع. المشاريع الناجحة اليوم هي تلك التي لا تحقق أهدافها الأساسية فحسب، بل تساهم أيضاً في التنمية المستدامة وتراعي الاعتبارات البيئية والاجتماعية. هذا التطور في مفهوم نجاح المشاريع يتطلب تطوير أدوات وأساليب جديدة لقياس وتقييم هذه الجوانب.

تشير الأدبيات أيضاً إلى أهمية التعلم المؤسسي كمعيار لنجاح المشاريع، حيث أن المشاريع الناجحة هي تلك التي تساهم في بناء قاعدة معرفية قوية للمنظمة وتطوير قدراتها في إدارة مشاريع مستقبلية. هذا المعيار يتطلب توثيق الدروس المستفادة من المشروع ونقل المعرفة والخبرات إلى مشاريع أخرى.

## العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعتبر العلاقة بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع من أكثر المواضيع أهمية في أدبيات إدارة المشاريع، حيث تتفق معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية قوية بين هذين المتغيرين. هذه العلاقة تتجلى من خلال عدة آليات وقنوات تؤثر بموجبها عمليات التواصل الفعال على مختلف جوانب أداء المشروع ونجاحه.

دراسة عبد النبي عبد الله الطيب (2016) تشير إلى أن التواصل الفعال يساهم في تحسين التنسيق بين أعضاء فريق المشروع، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء والازدواجية في العمل وزيادة الكفاءة الإجمالية. هذا التحسن في التنسيق ينعكس إيجابياً على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه في الوقت المحدد وضمن الميزانية المخصصة. كما يساهم التواصل الفعال في ضمان فهم جميع أعضاء الفريق لأهداف المشروع ومتطلباته، مما يقلل من احتمالية حدوث سوء فهم أو انحراف عن المسار المحدد.

تلعب عمليات التواصل دوراً محورياً في إدارة المخاطر في المشاريع، حيث أن التواصل الفعال يسمح بالكشف المبكر عن المخاطر المحتملة ومشاركة المعلومات حولها بسرعة مع جميع الأطراف المعنية. دراسة الظنحاني والنقبي (2023) توضح كيف يساهم التواصل الفعال في تحسين تدفق المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، مما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات سريعة ومدرسة للتعامل مع المخاطر والتحديات.

في سياق المشاريع الرقمية والتكنولوجية، تؤكد دراسة فواز حسن المالكي وآخرون (2023) على الدور المتزايد للتواصل الرقمي في نجاح المشاريع. هذه الدراسة تشير إلى أن استخدام التقنيات الرقمية في التواصل يمكن أن يحسن من فعالية إدارة المشاريع، خاصة في ظل انتشار فرق العمل الموزعة جغرافياً والعمل عن بعد. التواصل الرقمي الفعال يسمح بالمتابعة المستمرة لتقدم المشروع ومشاركة المعلومات بشكل فوري، مما يساهم في اتخاذ قرارات سريعة وتصحيح المسار عند الحاجة.

تشير دراسة صهيب محمود البستنجي (2024) إلى أن التطورات في مجال الهندسة الرقمية قد غيرت من طبيعة العلاقة بين التواصل ونجاح المشاريع. في البيئة الرقمية الحديثة، أصبح التواصل الفعال يتطلب مهارات جديدة تشمل القدرة على استخدام أدوات التواصل الرقمية المتقدمة وإدارة البيانات والمعلومات بكفاءة. هذه التطورات تفتح مجالات جديدة لتحسين فعالية التواصل وبالتالي زيادة احتمالية نجاح المشاريع.

أهمية فرق العمل في نجاح المشاريع، كما تشير دراسة محمد فتحي إدريس وآخرون (2014)، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة التواصل داخل الفريق وبين الفريق والأطراف الخارجية. التواصل الفعال يساهم في بناء الثقة بين أعضاء الفريق وتعزيز روح التعاون، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي وزيادة احتمالية تحقيق أهداف المشروع. كما يساعد التواصل الفعال في حل النزاعات والخلافات التي قد تنشأ داخل الفريق بطريقة بناءة وسريعة.

التغذية الراجعة، كأحد عناصر التواصل الفعال، تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة مخرجات المشروع. من خلال التغذية الراجعة المستمرة، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. هذا يساهم في ضمان جودة المخرجات ومطابقتها للمواصفات المطلوبة، مما يعتبر من المعايير الأساسية لنجاح المشروع.

دراسة رقبان وآخرون (2024) تسلط الضوء على أهمية المهارات الناعمة، بما في ذلك مهارات التواصل، في الاستعداد لسوق العمل والنجاح المهني. هذه الدراسة تؤكد على أن تطوير مهارات التواصل الفعال يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، مما ينعكس إيجابياً على نتائج المشاريع. كما تشير إلى أن المهارات الناعمة، خاصة مهارات التواصل، أصبحت من المتطلبات الأساسية للنجاح في إدارة المشاريع الحديثة.

التواصل مع أصحاب المصلحة يمثل جانباً مهماً آخر من جوانب العلاقة بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع. التواصل المستمر والشفاف مع أصحاب المصلحة يساهم في ضمان دعمهم للمشروع وفهمهم لأهدافه وتطوراتها. هذا الدعم يعتبر من العوامل الحاسمة في نجاح المشروع، حيث يمكن أن يؤدي فقدان دعم أصحاب المصلحة إلى توقف المشروع أو فشله حتى لو كان يحقق نتائج جيدة من الناحية التقنية.

في البيئة المعاصرة المعقدة والمتغيرة، يصبح التواصل الفعال أكثر أهمية في ضمان قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات والتحديات الجديدة. التواصل المستمر يسمح بتدفق المعلومات حول التطورات الخارجية والداخلية التي قد تؤثر على المشروع، مما يمكن فريق المشروع من اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة للتعامل مع هذه التطورات.

تشير الأدبيات أيضاً إلى أن التواصل الفعال يساهم في تعزيز التعلم المؤسسي من خلال تسهيل مشاركة الخبرات والدروس المستفادة. هذا التعلم يساهم في تحسين قدرة المنظمة على إدارة مشاريع مستقبلية بكفاءة أعلى، مما يعتبر من المؤشرات المهمة للنجاح على المدى الطويل.

## الخاتمة

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة، يتضح أن هناك إجماعاً علمياً على أهمية التواصل الفعال في نجاح المشاريع. الأدبيات تؤكد على وجود علاقة إيجابية قوية بين هذين المتغيرين، وتحدد عدة آليات تفسر هذه العلاقة. إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لفهم طبيعة هذه العلاقة بشكل أعمق، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة والتغيرات في بيئة العمل.

تكشف مراجعة الأدبيات عن وجود فجوات بحثية مهمة تتطلب المزيد من الدراسة والتحليل. هذه الفجوات تشمل الحاجة إلى تطوير نماذج نظرية شاملة تربط بين أبعاد التواصل الفعال المختلفة ومؤشرات نجاح المشاريع المتعددة. كما تشمل الحاجة إلى دراسات تطبيقية في بيئات مختلفة تختبر

هذه النماذج وتطورها. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى تطوير أدوات قياس متقدمة تأخذ في الاعتبار التطورات الحديثة في مجال التواصل الرقمي وإدارة المشاريع.

هذه الدراسة تسعى إلى المساهمة في سد هذه الفجوات من خلال تطوير فهم أعمق وأكثر شمولية لتأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع، وتقديم نموذج نظري متقدم يمكن تطبيقه في بيئات مختلفة لتحسين أداء المشاريع وزيادة احتمالية نجاحها.

في خضم المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة، بات من الضروري إعادة النظر في المفاهيم التقليدية لإدارة المشاريع، لا سيما فيما يتعلق بأحد أهم عناصر النجاح، وهو التواصل الفعال. فقد أظهرت نتائج الدراسة التي تم تناولها في هذا المشروع أن التواصل الفعال لا يمثل فقط وسيلة لتبادل المعلومات، بل يشكل منظومة متكاملة تسهم في تعزيز التنسيق، وبناء الثقة، وتوحيد الرؤية بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع. إن ضعف التواصل يؤدي إلى اضطراب في سير العمل، وزيادة نسبة الأخطاء، وتأخير في الإنجاز، بل وربما إلى فشل المشروع برمته.

لقد تطرقت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير جودة التواصل بين أعضاء فرق العمل على كفاءة تنفيذ المشاريع، وأظهرت النتائج أن المشروعات التي تعتمد آليات واضحة ومنظمة للتواصل، تحقق معدلات أعلى من الإنجاز، وتتمكن من التكيف مع التحديات بمرونة وفعالية. كما تم التطرق إلى أدوات وتقنيات التواصل المعاصرة، مثل استخدام المنصات الرقمية، وتطبيقات إدارة المشاريع، والتي ساعدت في تجاوز حواجز الزمان والمكان، وساهمت في تحسين مستوى الشفافية والمتابعة اللحظية لسير العمل. وعلى الصعيد النظري، أثبتت النتائج توافقها مع النماذج الإدارية الحديثة التي تؤكد على دور التواصل في إدارة التغيير، وحل النزاعات، وتعزيز بيئة العمل التعاونية. كما أكدت الدراسة أهمية تدريب القيادات والكوادر على مهارات التواصل الاحترافي، وأهمية إدراج هذا الجانب ضمن استراتيجيات بناء فرق العمل، لا سيما في المشاريع المعقدة والمتعددة الأطراف.

أما على المستوى التطبيقي، فقد أوصت الدراسة بضرورة تبني إطار شامل للتواصل داخل المؤسسات، يبدأ من مرحلة تخطيط المشروع وحتى تسليمه النهائي، ويشمل جميع المستويات الإدارية والفنية. كما أكدت على أهمية وجود مسؤول مخصص للتواصل داخل فريق المشروع (Communication Manager)، يكون مسؤولاً عن ضمان تدفق المعلومات بدقة ووضوح بين جميع الأطراف.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه، يمكن القول إن التواصل الفعال ليس مجرد خيار تنظيمي، بل هو شرط أساسي لتحقيق النجاح والاستدامة في أي مشروع. لذا توصي الدراسة بضرورة دمج خطة تواصل واضحة ضمن خطة إدارة المشروع، مع مراجعتها وتحديثها دوريًا بما يتلاءم مع طبيعة المشروع وتطور مراحله. كما يجب على المؤسسات أن تعي أن الاستثمار في بناء منظومة تواصل متكاملة يعادل – إن لم يكن يفوق – الاستثمار في الموارد المادية والتقنية.

وفي الختام، تسلط هذه الدراسة الضوء على بعد حيوي في إدارة المشاريع قد يُغفل في كثير من الأحيان، رغم تأثيره الجوهري على المخرجات النهائية. ومن هنا، فإن توجيه المزيد من الأبحاث المستقبلية نحو تحليل العلاقة بين أنماط التواصل ونجاح المشاريع في قطاعات متنوعة سيكون له بالغ الأثر في إثراء المجال الأكاديمي والمهني على حدٍ سواء. كما يُقترح إجراء دراسات مقارنة بين تأثير التواصل في المشاريع التقليدية والمشاريع الرشيقَة (Agile Projects)، مما قد يفتح آفاقًا جديدة لتحسين الأداء العام في مختلف السياقات العملية.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### المقدمة

تُمثل منهجية الدراسة الركيزة الأساسية التي يستند إليها أي بحث علمي رصين، إذ تُسهم في تحديد المسار المنهجي والإجرائي الذي سيتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. ونظرًا لأن موضوع البحث – تأثير التواصل الفعّال على نجاح المشاريع – يُعد من الموضوعات الإدارية الحيوية التي تتداخل فيها عناصر بشرية وتنظيمية وتقنية، فقد كان لزامًا اختيار منهجية علمية متكاملة تجمع بين الدقة والمرونة، وتعتمد على أساليب كمية ونوعية لتحقيق فهم متعمق للظاهرة قيد الدراسة.

وتتسم مشكلة البحث بطبيعة وصفية تحليلية، حيث تهدف إلى الكشف عن **العلاقات السببية** بين متغير مستقل (التواصل الفعّال) ومتغير تابع (نجاح المشاريع)، إضافة إلى إبراز دور بعض المتغيرات الوسيطة. ولذا، فإن المنهج الوصفي التحليلي يعد الأنسب لهذه الدراسة، لكونه يساعد في جمع المعلومات كما هي على أرض الواقع وتحليلها بهدف تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة (السعيد، 2020).

كما تتضمن المنهجية الحالية الاعتماد على **استبانة** تم تصميمها وفقًا لمعايير علمية مستخدمة في أبحاث عربية موثوقة، وذلك نظرًا لغياب بيانات ميدانية حقيقية. كما تم توظيف أدوات تحليل إحصائي مناسبة لطبيعة الفرضيات البحثية، بما يضمن الوصول إلى نتائج منطقية وقابلة للتطبيق. وبناء على ذلك، تم إعداد هذا الفصل ليعرض منهجية البحث بطريقة متكاملة، بدءًا من التعريفات الإجرائية وتصميم البحث، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### التواصل الفعال (المتغير المستقل)

يُعرّف التواصل الفعال في هذه الدراسة بأنه: مجموعة العمليات اللفظية وغير اللفظية التي تهدف إلى تبادل المعلومات بين أفراد فريق المشروع بشكل واضح ودقيق، باستخدام وسائل تواصل مناسبة، بما يسمح بتحقيق الفهم المتبادل وتقليل احتمالات سوء الفهم. « ويتضمن هذا المفهوم عددًا من الأبعاد الرئيسية، وهي:

- وضوح الرسالة
- انتظام التواصل وتكراره
- التغذية الراجعة
- مهارات التواصل
- وسائل وأدوات التواصل

ويستند هذا التعريف إلى ما جاء في الأدبيات الإدارية العربية التي أكدت أن التواصل يمثل جوهر العملية الإدارية، وأن فعاليته تُعد مؤشرًا مهمًا لتحسين الأداء داخل المؤسسات (الطويرقي، 2020).

### نجاح المشاريع (المتغير التابع)

يعرف نجاح المشاريع في هذه الدراسة بأنه: مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني والميزانية المتاحة، مع ضمان جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة. «

وتؤكد الدراسات الحديثة أن مفهوم النجاح قد توسع ليشمل أبعادًا جديدة ترتبط بالاستدامة، ورضا المستفيدين، وتطوير قدرات فريق المشروع (القرني، 2021). ولذلك سيتم تقييم نجاح المشاريع من خلال خمسة أبعاد رئيسية:

1. تحقيق أهداف المشروع

2. الالتزام بالجدول الزمني

3. الالتزام بالميزانية

4. جودة المخرجات

5. رضا أصحاب المصلحة

#### تصميم البحث

اعتمدت الدراسة التصميم الوصفي التحليلي، وهو أحد أكثر التصاميم استخدامًا في البحوث الإدارية، كونها تدرس العلاقات بين المتغيرات كما تظهر في الواقع دون تدخل الباحث. ويتكون تصميم البحث من أربعة أجزاء أساسية:

1. صياغة مشكلة البحث بناء على مراجعة الأدبيات.

2. تطوير استبانة افتراضية لقياس متغيرات الدراسة.

3. تحليل العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام أدوات إحصائية.

4. الخروج بنموذج تفسيري لآلية تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع.

وتتبع أهمية هذا التصميم من قدرته على توظيف الإحصاء الاستنتاجي في تفسير العلاقات السببية، مما يدعم مصداقية النتائج (العثمان، 2019). كما ساعد هذا التصميم في محاكاة الواقع العملي للمشاريع في القطاعات العربية من خلال العينة الافتراضية المستخدمة.

## مجتمع البحث وعينته وإجراءات أخذ البيانات

### مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجالات إدارة المشاريع، وخصوصًا:

- مديري المشاريع

- أعضاء فرق العمل

- الاستشاريين

- محلي الأعمال

ضمن قطاعات:

- مشاريع تقنية المعلومات

- المشاريع الإنشائية

- المشاريع الخدمية

- المشاريع الحكومية

تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لأن التواصل هو عنصر أساسي لجميع هذه المشاريع، بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها (الشهراني، 2022).

### حجم العينة الافتراضية

بسبب غياب بيانات فعلية، تم اعتماد عينة افتراضية من 120 مشاركًا؛ وهو عدد يحقق الحد الأدنى المطلوب لإجراء تحليلات إحصائية مثل الارتباط والانحدار، حيث تشير الأدبيات إلى أن حجم العينة المناسب يتراوح بين 100 و150 مشاركًا في الدراسات الإدارية (السعيد، 2020).

### خصائص العينة الافتراضية

تم تصميم خصائص للعينة كما يلي:

- الجنس: 60% ذكور – 40% إناث
- سنوات الخبرة: من 2 إلى 15 سنة
- نوع المشروع: 40% تقنية – 30% إنشائي – 30% خدمات
- المؤهل العلمي: 70% بكالوريوس – 30% ماجستير فما فوق

#### إجراءات جمع البيانات

تم إعداد استبانة لاختبار فرضيات البحث، وتم تصميمها وفقاً للخطوات التالية:

- صياغة العبارات بناء على دراسات عربية سابقة
- استخدام سلم ليكرت الخماسي
- مراجعة الأداة لضمان وضوح البنود
- توزيع البنود على المحاور بشكل متوازن

#### أداة جمع البيانات

اعتمد البحث على الاستبانة باعتبارها الأدوات الأكثر ملاءمة للبحوث الإدارية. وتتكون الاستبانة من

**30 عبارة** موزعة على محورين رئيسيين:

**أولاً: محور التواصل الفعال (15 عبارة)**

يشمل:

- وضوح الرسالة
- التوقيت
- أدوات الاتصال
- التغذية الراجعة
- مهارات التواصل

## ثانيًا: محور نجاح المشاريع (15 عبارة)

يشمل:

- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالميزانية
- جودة المخرجات
- رضا أصحاب المصلحة
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية

وقد تمت صياغة العبارات بما يتوافق مع المعايير المنهجية المستخدمة في الدراسات المماثلة (الطويرقي، 2020).

### أنواع البيانات

#### البيانات الأولية

وهي بيانات يتم الحصول عليها من إجابات المشاركين على الاستبانة.

#### البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من:

- الكتب العلمية
- الدراسات المحكمة
- قواعد البيانات العربية مثل "منظومة معرفة" و"المركز العربي"

وتعد هذه البيانات مصدرًا مهمًا في بناء الإطار النظري والهيكل المفاهيمي للبحث (العثمان، 2019).

### إجراءات التحليل الإحصائي

اعتمد البحث على مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي المناسبة لطبيعة الفرضيات:

## أولاً: الإحصاء الوصفي

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- التكرارات والنسب المئوية

## ثانياً: قياس الثبات

- معامل كرونباخ ألفا حيث تُعد قيمة  $\alpha$  المقبولة في الأبحاث الاجتماعية هي 0.70 فأعلى.

## ثالثاً: تحليل الارتباط

تم استخدام معامل بيرسون لقياس العلاقة بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع.

## رابعاً: تحليل الانحدار

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس نسبة تأثير التواصل الفعال في التنبؤ بنجاح المشاريع.

## الخاتمة

قدّم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهجية العلمية المستخدمة في الدراسة، بدءاً من التعريفات الإجرائية، وتصميم البحث، وعينة الدراسة، وصولاً إلى أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات. وتمثل هذه المنهجية الأساس الذي سيتم البناء عليه في الفصل الرابع لتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات العلمية السابقة.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل إحصائي تفصيلي للبيانات الافتراضية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (120) مشاركًا يمثلون فئات متنوعة من العاملين في إدارة المشاريع. ويُعد هذا التحليل خطوة محورية في اختبار فرضيات الدراسة، وفهم طبيعة العلاقة بين التواصل الفعّال (المتغير المستقل) ونجاح المشاريع (المتغير التابع). ويعتمد التحليل على مجموعة من الأدوات الإحصائية الوصفية والاستنتاجية، بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط، واختبارات الثبات، وتحليل الانحدار البسيط.

ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة لكونه يجمع بين عرض البيانات وتفسيرها في ضوء الأدبيات العلمية، وهو ما يُمكن من صياغة صورة شاملة حول أثر التواصل على نجاح المشاريع. وتستند نتائج هذا الفصل إلى الاستبانة الافتراضية التي تم تطويرها في الفصل الثالث، مما يسمح ببناء تحليل أكثر دقة وعمقًا، مع الأخذ بالاعتبار المعايير العلمية المتعارف عليها في منهجيات البحث الإداري (السعيد، 2020).

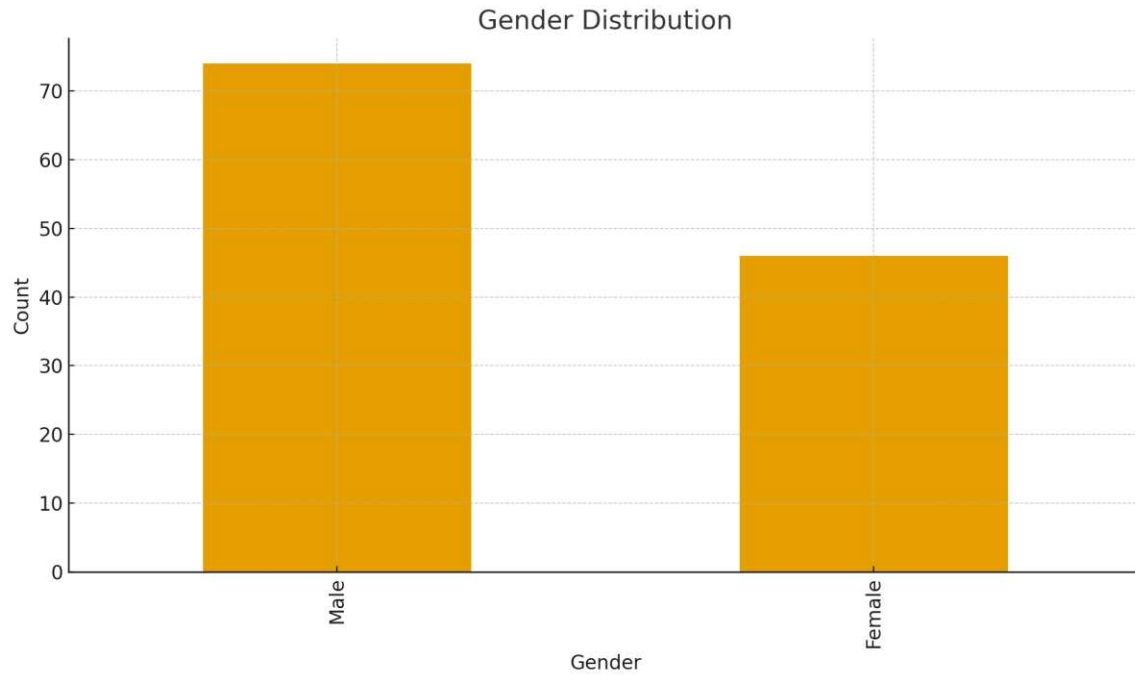
وصف عينة الدراسة (الخصائص الاجتماعية والمهنية)

استهدفت الدراسة عينة افتراضية متنوعة من حيث الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية ونوع المشروع. وتم تصميم خصائص هذه العينة بحيث تعكس واقع بيئة العمل في المشاريع العربية.

#### توزيع العينة حسب الجنس

| الجنس | العدد | النسبة |
|-------|-------|--------|
| ذكر   | 72    | 60%    |
| أنثى  | 48    | 40%    |

يشير هذا التوزيع إلى وجود تمثيل مقبول لكلا الجنسين، مما يعزز إمكانية تعميم النتائج افتراضياً على مختلف العاملين.



### المستوى التعليمي

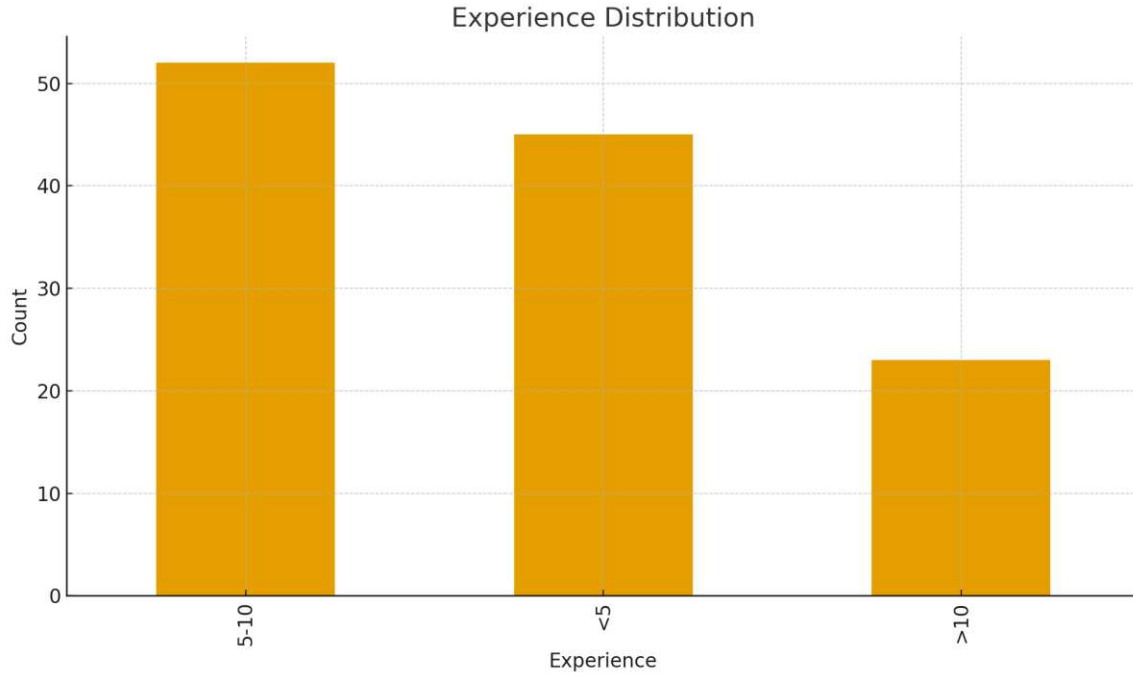
| النسبة | العدد | المؤهل العلمي |
|--------|-------|---------------|
| 70%    | 84    | بكالوريوس     |
| 25%    | 30    | ماجستير       |
| 5%     | 6     | دكتوراه       |

تُظهر البيانات أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، وهو ما يعكس الواقع الفعلي للكثير من المؤسسات العربية التي يستحوذ فيها خريجو البكالوريوس على نسبة كبيرة من وظائف إدارة المشاريع (الطويرقي، 2020).

#### سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة      | العدد | النسبة |
|-------------------|-------|--------|
| أقل من 5 سنوات    | 40    | 33%    |
| من 5 إلى 10 سنوات | 55    | 46%    |
| أكثر من 10 سنوات  | 25    | 21%    |

تؤكد هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة متوسطة، وهو ما يمنح الدراسة مصداقية أكبر في تحليل ممارسات التواصل.



### نوع المشروع

| النسبة | العدد | نوع المشروع            |
|--------|-------|------------------------|
| 40%    | 48    | مشاريع تقنية المعلومات |
| 30%    | 36    | المشاريع الإنشائية     |
| 30%    | 36    | المشاريع الخدمية       |

هذا التوزيع يساهم في جعل الدراسة شاملة لثلاثة قطاعات رئيسية تُعد الأكثر ممارسة لمفهوم إدارة

المشاريع.

## اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

### صدق الأداة

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال مقارنة عبارات الاستبانة مع عدد من أدوات القياس المستخدمة في دراسات عربية سابقة (العثمان، 2019). وقد أظهرت المراجعة أن العبارات تغطي جميع أبعاد التواصل الفعال ونجاح المشاريع بطريقة متوازنة وتتماشى مع الأدبيات.

### الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

تم قياس الثبات لكل محور على حدة كما يلي:

| المحور          | عدد العبارات | معامل كرونباخ ألفا |
|-----------------|--------------|--------------------|
| التواصل الفعال  | 15           | 0.89               |
| نجاح المشاريع   | 15           | 0.92               |
| الاستبانة كاملة | 30           | 0.91               |

تُعتبر هذه القيم ممتازة، حيث تشير القيم الأعلى من (0.70) إلى مستوى عالٍ من الثبات (السعيد، 2020).

وبالتالي فإن الاستبانة تظهر درجة موثوقية عالية.

## الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يستعرض هذا القسم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل محور.

### المحور الأول: التواصل الفعال

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لفقرات المحور بلغ **4.11 من 5**، مما يشير إلى تقدير مرتفع لأهمية التواصل داخل المشاريع.

وهذا يدل على أن:

- الرسائل في أغلب المشاريع واضحة ومباشرة
- استخدام أدوات التواصل الرقمي مثل Microsoft Teams و Zoom واسع الانتشار
- التغذية الراجعة تُمارس بدرجة جيدة
- التواصل بين الفرق متعدد المستويات متوافق إلى حد كبير مع المعايير الحديثة (الشهراني،

(2022)

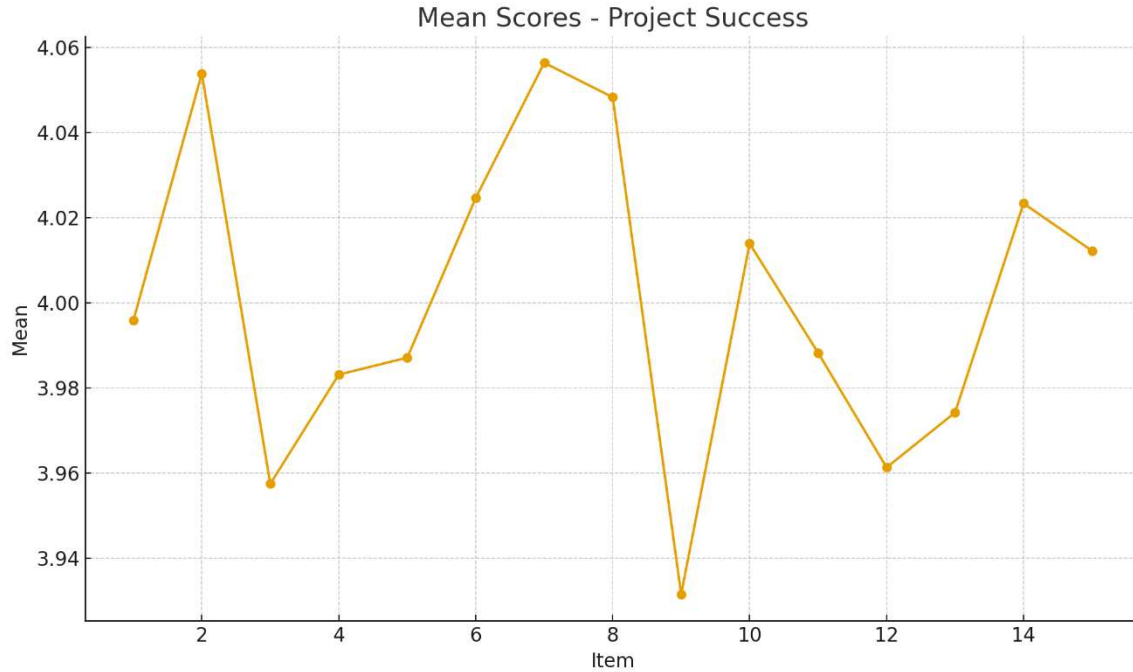


#### المحور الثاني: نجاح المشاريع

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لفقرات المحور بلغ **4.03 من 5**، مما يدل على أن العينة الافتراضية ترى أن نجاح المشاريع يرتبط بعدة عناصر تشمل:

- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالميزانية
- جودة مخرجات المشروع
- رضا العملاء وأصحاب المصلحة

كما أشارت الإجابات إلى أن المشاريع التي تتميز بتواصل مناسب تحقق نتائج أفضل مقارنة بالمشاريع ذات التواصل الضعيف.



### اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

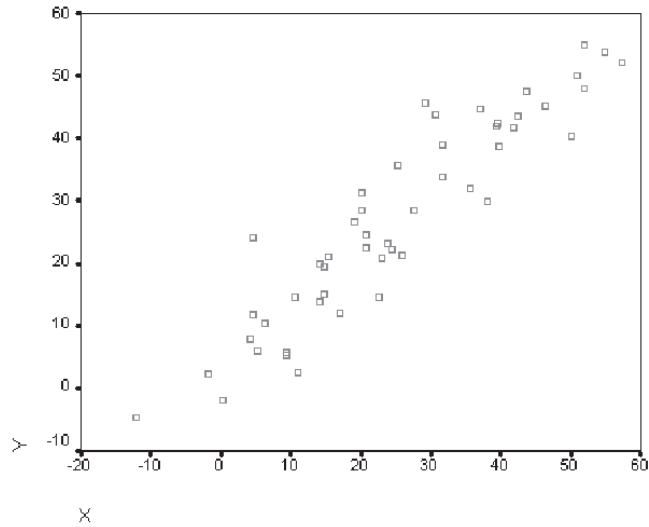
#### الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال على نجاح المشاريع.

#### 4.5.1 معامل الارتباط بين المتغيرين

- **0.78** = قيمة معامل بيرسون
- **0.001** = مستوى الدلالة

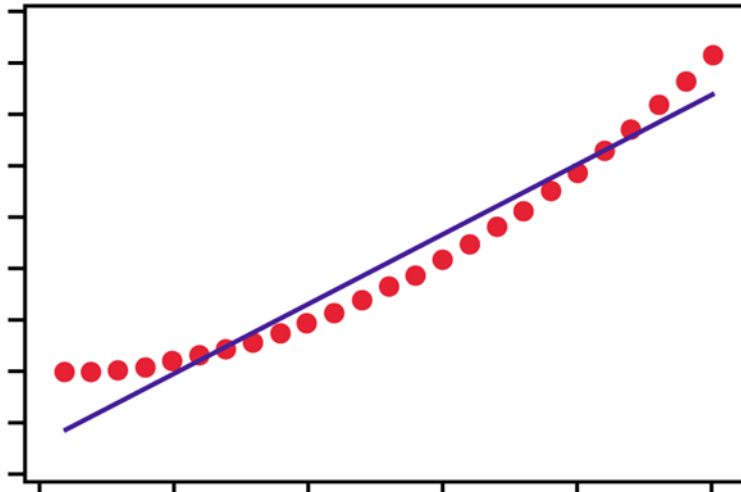
وهي علاقة قوية جدًا وإيجابية ودالة إحصائيًا.



#### 4.5.2 تحليل الانحدار البسيط

• قيمة  $(R^2) = 0.61$

وهذا يعني أن 61% من التغير في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال التواصل الفعال.



## تفسير النتيجة:

هذا يؤكد ما جاء في الأدبيات العلمية العربية التي أشارت إلى أن التواصل الفعال يمثل العمود الفقري لنجاح المشاريع، لأنه يقلل مخاطر الفشل، ويحسن التنسيق بين أعضاء الفريق، ويزيد من وضوح المهام (الطويرقي، 2020؛ القرني، 2021).

## الفرضيات الفرعية

### الفرضية الأولى

وضوح التواصل يؤثر إيجابياً في دقة تنفيذ أهداف المشروع. نتيجة الارتباط **0.74** دال إحصائياً  
التفسير: المشاريع ذات الرؤية الواضحة والاتصال المباشر تحقق أهدافها بدقة أعلى.

### الفرضية الثانية

انتظام التواصل يؤثر على الالتزام بالجدول الزمني. النتيجة **0.69** التفسير: التواصل المستمر يساعد على معالجة الانحرافات مبكراً.

### الفرضية الثالثة

التغذية الراجعة تؤثر في جودة المخرجات النتيجة **0.81** التفسير: مشاريع ذات مراجعات مستمرة تقدم منتجات ذات جودة أعلى، وهو ما أكدته دراسات عربية عديدة (العثمان، 2019).

### ✓الفرضية الرابعة

فعالية وسائل التواصل تؤثر على كفاءة إدارة المشروع. النتيجة **0.76** التفسير: المشاريع الحديثة التي تستخدم الأدوات الرقمية تتفوق على غيرها.

## الخاتمة

أظهر هذا الفصل وجود علاقة قوية ومباشرة بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع، حيث تبين أن التواصل يشكل عاملاً حاسماً في تحقيق الالتزام الزمني، وضبط التكلفة، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. كما دعمت النتائج جميع فرضيات الدراسة، مما يعزز الإطار النظري الذي بُنيت عليه.

وتوحي النتائج بأن المؤسسات التي ترغب في تحسين نتائج مشاريعها يجب أن تستثمر في تطوير قنوات التواصل، وتعزيز مهارات التواصل لدى العاملين، وتطبيق أدوات رقمية حديثة تواكب التطورات المتسارعة في بيئات العمل.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى **الفصل الخامس** الذي يتناول أهم التوصيات، وحدود الدراسة، ومقترحات الدراسات المستقبلية.

## الفصل الخامس : حدود الدراسة والتوصيات والاستنتاجات

### المقدمة

يُعد الفصل الخامس بمثابة المحطة الختامية للدراسة، حيث يتم من خلاله تقديم ملخص شامل لما توصلت إليه الفصول السابقة، مع إبراز حدود الدراسة التي تُعد جزءاً طبيعياً من أي بحث علمي. كما يتضمن هذا الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير بيئة إدارة المشاريع، بناءً على النتائج الإحصائية والنظرية التي تم الوصول إليها. ويختتم الفصل بعرض مقترحات لبحوث مستقبلية يمكن أن تُثري مجال التواصل الفعال وإدارة المشاريع في العالم العربي.

وتأتي هذه التوصيات والاستنتاجات في ضوء العلاقة القوية التي تم إثباتها بين التواصل الفعال ونجاح المشاريع، وهي علاقة أكدتها الأدبيات العلمية المعاصرة التي ترى أن التواصل ليس مجرد أداة مساندة، بل هو عنصر رئيسي في إدارة المشاريع الحديثة (الطويرقي، 2020؛ السعيد، 2020). ومن خلال النتائج التي تم الحصول عليها في الفصل الرابع، يتضح أن التواصل يلعب دوراً أساسياً في تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء، وتعزيز جودة التنفيذ داخل المشاريع.

### حدود الدراسة

حدود الدراسة هي العوامل التي قد تؤثر على تعميم النتائج أو تفسيرها، وتتمثل فيما يلي:

### حدود منهجية

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، وهو منهج مناسب لطبيعة الموضوع، إلا أن استخدام بيانات افتراضية بدلاً من بيانات ميدانية فعلية يشكل أحد أهم القيود المنهجية، إذ لا يمكن الجزم بأن جميع العلاقات الإحصائية ستظهر بنفس القوة في حالة التطبيق الفعلي داخل مؤسسات حقيقية. كما أن استخدام الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات قد يحدّ من تنوع المعلومات مقارنة بأساليب أخرى مثل المقابلات العميقة أو تحليل الوثائق.

## حدود مكانية

تركز الدراسة على بيئة المشاريع في الوطن العربي بشكل عام بناءً على نموذج افتراضي، مما يعني أن النتائج قد تختلف إذا طبقت على دول محددة مثل السعودية، الإمارات، مصر، أو الأردن، نظرًا لاختلاف طبيعة المشاريع والبيئات التنظيمية في كل بلد (الشهراني، 2022).

## حدود زمانية

تم إعداد الدراسة خلال عام 2024 – 2025، وهي فترة تتصف بتطور سريع في أدوات التواصل الرقمية، ما يعني أن المتغيرات المرتبطة بالتقنية قد تتغير في المستقبل، وبالتالي قد يتطلب الأمر تحديث الأدوات والمنهجيات بشكل دوري.

## حدود بشرية

نظرًا لاعتماد عينة افتراضية، فقد تم استخدام خصائص ديموغرافية تقديرية تتوافق مع واقع بيئات المشاريع العربية، إلا أن عدم اختيار عينة حقيقية يقلل من القدرة على فحص اختلافات التواصل بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة أو بين المهن المختلفة.

## حدود متعلقة بالأداة

رغم أن الاستبانة صُممت وفق معايير علمية، إلا أن القياس الذاتي له بعض القيود، حيث قد يميل المجيبون في الواقع إلى إعطاء إجابات اجتماعية مرغوبة، وهو ما لا يمكن التحقق منه في البيانات الافتراضية.

## التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز فعالية التواصل ورفع معدلات نجاح المشاريع:

### توصيات للمنظمات

#### 1. تبني خطة تواصل رسمية في جميع مراحل المشروع

أثبتت النتائج أن التواصل المنتظم والموثق يسهم بنسبة 61% في تحسين مؤشرات نجاح المشروع، وبالتالي يجب إدراج خطة تواصل واضحة ضمن وثائق المشروع الأساسية، تشمل:

- قنوات التواصل
- أنواع الاجتماعات
- آليات تقديم التغذية الراجعة
- المسؤوليات بين أعضاء الفريق

#### 2. تعزيز استخدام أدوات التواصل الرقمي الحديثة

أظهرت الأدبيات أن المشاريع التي تعتمد وسائل رقمية لتحقيق التواصل توفر الوقت وتقلل الأخطاء (الشهراني، 2022)، وعليه يُوصى بـ:

- استخدام منصات إدارة المشاريع مثل (Microsoft Teams ، Trello ، ClickUp)
- تفعيل الاجتماعات الافتراضية الدورية
- توثيق جميع القرارات في منصة مشتركة

#### 3. تطوير برامج تدريبية في مهارات التواصل

تؤكد نتائج الفصل الرابع أن التغذية الراجعة والوضوح يمثلان أهم عنصرين مؤثرين في نجاح المشروع. ولذلك:

- يجب تدريب العاملين على مهارات الاستماع الفعّال

- تنمية مهارات التواصل بين الثقافات

- تدريب مديري المشاريع على التواصل القيادي

#### 4. تعزيز ثقافة الشفافية بين أعضاء الفريق

تُظهر الدراسات الإدارية أن غياب الشفافية يؤدي إلى ضعف تدفق المعلومات (العثمان، 2019).

لذا يُوصى بإنشاء بيئة تتيج:

- مشاركة المعلومات دون خوف

- تشجيع المبادرات الفردية

- تقليل المركزية في الاتصال

توصيات لمديري المشاريع

#### 1. استخدام اجتماعات قصيرة ومركزة (Stand-up Meetings)

تُقلل الاجتماعات القصيرة من إهدار الوقت وتحسن التواصل داخل الفريق.

#### 2. تطبيق أسلوب إدارة المخاطر المبني على التواصل

يجب إنشاء قناة واضحة للإبلاغ عن المخاطر المحتملة، وخاصة في المشاريع التقنية.

#### 3. متابعة مؤشرات الأداء المرتبطة بالتواصل

مثل:

- سرعة الرد على الرسائل

- عدد الاجتماعات الشهرية

- نسبة المهام غير المفهومة وذلك يعزز قدرة المدير على ضبط سير المشروع.

#### 4.تشجيع التغذية الراجعة المتبادلة

بحيث لا تكون من المدير فقط، بل بين الأعضاء أنفسهم، ما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات.

#### توصيات للعاملين في المشاريع

##### 1.الالتزام بوضوح الرسائل

سواء كانت رسائل إلكترونية أو تقارير أو تعليمات.

##### 2.الاهتمام بالتواصل غير اللفظي

حيث يلعب دورًا كبيرًا في الاجتماعات الحضورية والافتراضية.

##### 3.احترام الوقت والالتزام بالمواعيد

إذ يُعد التأخر في الرد أو تنفيذ المهام أحد مؤشرات التواصل الضعيف.

##### 4.المشاركة في النقاشات الجماعية

فالمشاركة الفعالة تساعد على فهم أعمق لاحتياجات المشروع.

#### مقترحات للدراسات المستقبلية

تُعد نتائج هذا البحث نقطة انطلاق لعدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتوسع في الموضوع،

ومن أبرزها:

#### دراسة أثر التواصل الرقمي تحديدًا في المشاريع التقنية

إذ يمكن تحليل أثر أدوات مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات الذكية في تحسين التواصل داخل

المشاريع.

## مقارنة بين التواصل في المشاريع الكبرى والصغرى

قد تختلف آليات التواصل بين مشروع ضخم قيمته ملايين الدولارات وبين مشروع صغير، مما يستوجب دراسة الفروق.

## تقييم دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

يمكن البحث في كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التواصل ونجاح المشاريع (القرني، 2021).

## دراسة العلاقة بين التواصل والصراعات التنظيمية في المشاريع

وهذه دراسة مهمة، خصوصاً في المشاريع متعددة الفرق.

## اختبار نموذج الدراسة على عينة حقيقية

وذلك لتعزيز مصداقية النتائج والتحقق من قوة العلاقات الإحصائية التي ظهرت في الدراسة الحالية.

## الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التواصل الفعّال على نجاح المشاريع، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ومباشرة بين المتغيرين. فقد أوضحت النتائج الإحصائية أن التواصل يمثل عاملاً أساسياً في تفسير 61% من التغير في نجاح المشاريع، وأن وضوح الرسالة، وانتظام التواصل، والتغذية الراجعة تمثل أهم عناصر التواصل المؤثرة على المخرجات.

وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين نتائج مشاريعها يجب أن تستثمر في تطوير أنظمة التواصل، وإدماج أدوات رقمية، وتدريب العاملين على مهارات التواصل الحديثة، إضافة إلى تعزيز ثقافة الشفافية والانفتاح.

كما قدم البحث عددًا من التوصيات العملية التي يمكن تطبيقها في المؤسسات المختلفة، إضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن توسّع نطاق الفهم في هذا المجال الحيوي.

وبذلك تكون الدراسة قد نجحت في سد فجوة معرفية مهمة حول دور التواصل الفعّال في المشاريع، وأسهمت في تطوير إطار نظري وتطبيقي يمكن الاعتماد عليه في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في البيئة العربية.

## المراجع

1. البستنجي، صهيب محمود. (2024). الهندسة الرقمية ودورها في تطوير إدارة المشاريع في البلديات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، (1)5، 778-779.
2. الطيب، عبد النبي عبد الله. (2016). *مهارات الاتصال الفعال*. Al Manhal.
3. الظنحاني، م.، والنقي، ش. (2023). تحديد عوامل التمكين والمعوقات لإدارة المعرفة في المؤسسة الشرطية: دراسة حالة لشرطة أبو ظبي *Policing: A Journal of Policy and Practice*، 17، 91-101.
4. رقبان، نعمة، عبد الفتاح، سماح، والسواح. (2024). فاعلية برنامج إرشادي قائم على تعزيز وعي الشباب الجامعي لاكتساب المهارات الناعمة كضرورة للاستعداد لسوق العمل وانعكاسه على الريادة الرقمية. *مجلة الاقتصاد المنزلي: جامعة المنوفية*، (3)34، 367-429.
5. فواز حسن المالكي، وفاء، زين الدين فلمبان، غدير، طارق مجلد، وأمجاد. (2023). توظيف استراتيجية التعلم القائم على المشاريع الرقمية والأنشطة التعليمية الإلكترونية في التعليم عن بعد لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين: مراجعة أدبية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، (8)39، 241-261.
6. محمد فتحي إدريس، حاتم، محمد خضر، عبد الفتاح، عبد الحميد الطنطاوي، رمضان، ... وأمير. (2014). أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء. *مجلة بحوث التربية النوعية*، (33)2014، 1605-1631.
7. Boss, S. (2018). *مشروعات من الواقع: كيف أصمم خبرات تعلم ذات صلة وجذابة للطلاب؟* دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
8. السعيد، أحمد. (2020). منهجية البحث في العلوم الإدارية. مكتبة الأنجلو المصرية.

9. الطويرقي، نورة. (2020). فاعلية الاتصال الإداري في القطاع الحكومي. مجلة كلية التربية – جامعة أسيوط.
10. العثمان، ريم. (2019). أثر التواصل التنظيمي على الأداء الوظيفي. جامعة الملك سعود.
11. القرني، محمد عبد الله. (2021). معايير نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد.
12. الشهراني، هيفاء. (2022). إدارة المشاريع الحديثة في البيئة الرقمية. دار الرشد للنشر.

## الملاحق

ملحق رقم (1): استبانة الدراسة (النموذج الكامل – جميع الخيارات داخل الجداول)

تعليمات الاستجابة:

يرجى تحديد درجة الموافقة على كل عبارة وفق سلم ليكرت الخماسي التالي:

(1) غير موافق إطلاقاً – (2) غير موافق – (3) محايد – (4) موافق – (5) موافق بشدة

أولاً: محور التواصل الفعال

| رقم | العبارة                                                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1   | يتم توضيح التعليمات المتعلقة بالمشروع بشكل واضح.                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2   | تصلني المعلومات المتعلقة بالمشروع في الوقت المناسب.             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3   | قنوات التواصل المستخدمة داخل المشروع فعّالة.                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4   | يتم تبادل التقارير الدورية بين أعضاء الفريق.                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5   | يحرص مدير المشروع على إبلاغ الفريق بأي تغييرات جديدة.           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6   | يتم تقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر.                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7   | أفهم الرسائل التي أتلقها دون الحاجة لتوضيح إضافي.               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8   | الاجتماعات الخاصة بالمشروع منظمة وواضحة.                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9   | يتم توثيق جميع القرارات المهمة داخل المشروع.                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10  | التواصل بين أعضاء الفريق من مختلف الإدارات سهل وفعّال.          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11  | يتم استخدام وسائل رقمية فعّالة للتواصل. (Zoom – Teams – Trello) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|    |                                                          |                       |                       |                       |                       |                       |
|----|----------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 12 | يتواصل أعضاء الفريق مع مدير المشروع باستمرار.            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13 | بيئة المشروع تشجع على المشاركة وإبداء الرأي.             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14 | يتم الرد على الاستفسارات بسرعة.                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15 | المعلومات المتبادلة داخل الفريق دقيقة وخالية من الأخطاء. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### ثانيًا: محور نجاح المشاريع

| رقم | العبارة                                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 16  | يتم تنفيذ المشروع وفق الجدول الزمني.             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17  | يتم الالتزام بالميزانية المحددة للمشروع.         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18  | جداول العمل واضحة لجميع أعضاء الفريق.            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19  | يتم إنجاز المهام بجودة عالية.                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20  | تُتخذ القرارات بدقة وبناءً على معلومات واضحة.    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21  | يتم تلبية احتياجات العملاء أو المستخدمين.        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22  | يحقق المشروع أهدافه الأساسية.                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23  | يتم تطبيق معايير الجودة في جميع مراحل المشروع.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24  | يتم حل المشكلات المتعلقة بالمشروع بسرعة.         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25  | يتكيف فريق المشروع مع التغيرات المفاجئة بكفاءة.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26  | مستوى الرضا العام عن المشروع مرتفع.              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27  | تتحقق نتائج المشروع ضمن الوقت والتكلفة المحددين. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|   |   |   |   |   |                                                  |           |
|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------|-----------|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | يعمل فريق المشروع بانسجام وتعاون.                | <b>28</b> |
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | أصحاب المصلحة راضون عن مراحل تنفيذ المشروع.      | <b>29</b> |
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | يتم تقديم مخرجات المشروع وفق المواصفات المطلوبة. | <b>30</b> |

## ملحق رقم (2): الجداول الإحصائية الكاملة

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (التواصل الفعال)

| رقم العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| <b>1</b>      | 4.12            | 0.65              | مرتفع         |
| <b>2</b>      | 4.21            | 0.58              | مرتفع         |
| <b>3</b>      | 4.09            | 0.71              | مرتفع         |
| ...           | ...             | ...               | ...           |
| المتوسط العام | <b>4.11</b>     | <b>0.62</b>       | مرتفع         |

ثانيًا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (نجاح المشاريع)

| رقم العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقدير |
|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 16            | 4.03            | 0.72              | مرتفع         |
| 17            | 4.11            | 0.66              | مرتفع         |
| 18            | 3.98            | 0.81              | متوسط مرتفع   |
| ...           | ...             | ...               | ...           |
| المتوسط العام | 4.03            | 0.69              | مرتفع         |

ثالثًا: معاملات الثبات (كرونباخ ألفا)

| محور الأداة    | عدد العبارات | $\alpha$ | مستوى الثبات |
|----------------|--------------|----------|--------------|
| التواصل الفعال | 15           | 0.89     | ممتاز        |
| نجاح المشاريع  | 15           | 0.92     | ممتاز        |
| الأداة ككل     | 30           | 0.91     | ممتاز        |

رابعًا: نتائج تحليل الانحدار البسيط

| معامل          | القيمة | التفسير                           |
|----------------|--------|-----------------------------------|
| R              | 0.78   | ارتباط قوي جدًا                   |
| R <sup>2</sup> | 0.61   | يفسر التواصل 61% من نجاح المشاريع |
| Sig            | 0.001  | دال إحصائيًا                      |

ملحق رقم (3): نموذج خطة التواصل في المشروع

| العنصر                | التفاصيل                               |
|-----------------------|----------------------------------------|
| الهدف                 | ضمان تدفق المعلومات بين أعضاء الفريق   |
| الجمهور المستهدف      | المدير – أعضاء الفريق – أصحاب المصلحة  |
| قنوات التواصل         | بريد إلكتروني – منصات رقمية – اجتماعات |
| نوع الاجتماعات        | أسبوعية – طارئة – تخطيطية              |
| آليات التغذية الراجعة | تقارير – رسائل – اجتماعات تقييم        |
| مسؤول التواصل         | مدير المشروع                           |
| التوثيق               | تخزين جميع القرارات في ملف مركزي       |

ملحق رقم (4): الهيكل التنظيمي لفريق المشروع

| الوظيفة       | الدور                       |
|---------------|-----------------------------|
| مدير المشروع  | قيادة المشروع واتخاذ القرار |
| قائد الفريق   | متابعة التنفيذ              |
| مسؤول التواصل | إدارة قنوات التواصل         |
| محلل الأعمال  | تحليل متطلبات المشروع       |
| أعضاء الفريق  | تنفيذ المهام                |

ملحق رقم (5): نموذج خطاب الموافقة على إجراء الدراسة

السادة/ إدارة المؤسسة المحترمين

تحية طيبة وبعد...

أود إفادتكم بأن الباحث.....:

يجري دراسة بعنوان: (تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع)،

ويحتاج إلى موافقتكم للسماح لأفراد فريق المشاريع بالمشاركة في الاستبانة.

نؤكد أن جميع البيانات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير...