

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
فاعلية الاتصال الإداري في إدارة المشاريع: مفتاح النجاح وتقليل فجوات التنفيذ.

أسم الطالب:
ابتسام همدان الجبري

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي
٢٤ / ٦ / ٢٠٢٦- الفصل الدراسي الثاني.

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٥	١.١. المقدمة.....
٦	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٦	١,٣. أهمية الدراسة.....
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
٧	١,٤. أسئلة الدراسة.....
٧	١,٥. أهداف الدراسة.....
	١,٦. فرضيات
٨	الدراسة.....
٨	١,٧. نموذج الدراسة.....
٩	١,٨. منهجية الدراسة.....
١٠	١,٩. الدراسة الميدانية.....
١١,١٢	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
	٢. الفصل الثاني: الدراسات
١٣	السابقة.....
١٤	٢,١. المقدمة.....
١٥	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٥	٢,٢,١. كفاءة الاتصال في المشروع.....
١٥,١٦	٢,٢,٢. وضوح الاتصال والمعلومات.....
١٦	٢,٢,٣. سرعة وتوقيت نقل المعلومات.....
١٧	٢,٢,٤. دقة المعلومات وجودتها.....
١٧	٢,٢,٥. الاتصال والتنسيق بين أعضاء فريق المشروع.....
١٧,١٨	٢,٢,٦. التغذية الراجعة في الاتصال الإداري.....
١٨	٢,٢,٧. الاتصال مع أصحاب المصلحة.....
١٨	٢,٣. المتغير التابع.....

١٨،١٩.....	٢،٣،١. مفهوم نجاح المشروع.....
١٩.....	٢،٣،٢. نجاح المشروع من منظور الوقت والتكلفة والجودة.....
١٩.....	٢،٣،٣. نجاح المشروع ورضا أصحاب المصلحة.....
٢٠.....	٢،٣،٤. نجاح المشروع وأداء فريق العمل.....
٢١.....	٢،٤. العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.....
٢٤.....	٢،٥. الخاتمة.....
٢٦.....	قائمة المراجع.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

في بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت إدارة المشاريع من الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويُعد الاتصال الإداري أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع واستدامتها. فالقدرة على نقل المعلومات بوضوح ودقة وفي الوقت المناسب بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية. وقد أكدت **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)** أن الاتصال الفعال يمثل أحد المحاور الجوهرية في دورة حياة المشروع، لما له من دور في تعزيز التنسيق وضمان تدفق المعلومات بشكل مستمر (Project Management Institute, 2021).

ومع ازدياد تعقيد المشاريع وتنوع الأطراف المشاركة فيها، أصبحت كفاءة الاتصال ضرورة استراتيجية وليست مجرد أداة تنظيمية. ويرى **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling** أن ضعف الاتصال يعد من أكثر الأسباب شيوعاً في تعثر المشاريع، نتيجة سوء الفهم أو التأخير في تبادل المعلومات (Kerzner, 2022). ومن هنا تنبع أهمية دراسة كفاءة الاتصال كعامل حاسم في نجاح المشاريع.

١,٢. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المشاريع تحديات كبيرة تتعلق بضعف الاتصال بين أعضاء الفريق والإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى حدوث أخطاء تنفيذية وتأخير في الإنجاز وزيادة في التكاليف. وقد أشار **Effective Project Management** إلى أن سوء التواصل داخل المشاريع ينعكس سلبًا على جودة العمل وكفاءة الأداء (Wysocki, 2019).

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

رغم كثرة الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع، إلا أن هناك قصورًا في تناول العلاقة المباشرة بين كفاءة الاتصال ونجاح المشروع بصورة متعمقة. كما توجد اختلافات في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا في الاتصال الفعال، مثل السرعة، الوضوح، والدقة (Kerzner, 2022).

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من مشكلات واضحة في آليات الاتصال، مثل بطء نقل المعلومات وضعف التنسيق بين الأقسام وغياب التغذية الراجعة، مما يؤثر على سير المشروع ونتائجه (Wysocki, 2019).

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر كفاءة الاتصال الإداري في نجاح المشاريع من الناحية النظرية والتطبيقية؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تكمن أهمية الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالاتصال داخل المشاريع، وتوضيح العلاقة بين كفاءة الاتصال ونتائج المشروع، مما يساهم في دعم الدراسات المستقبلية في هذا المجال

(Gray & Larson, 2021).

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تساعد هذه الدراسة المؤسسات ومديري المشاريع في تطوير آليات اتصال أكثر فعالية، بما ينعكس على تحسين التنسيق وتقليل الأخطاء وتسريع الإنجاز (Project Management Institute, 2021).

١,٤. أسئلة الدراسة :

■ السؤال الرئيس:

- إلى أي مدى تؤثر كفاءة الاتصال في نجاح المشاريع؟

■ الأسئلة الفرعية:

- ما واقع كفاءة الاتصال في إدارة المشاريع؟
- إلى أي مدى يؤثر وضوح الاتصال في نجاح المشاريع؟
- إلى أي مدى تؤثر سرعة نقل المعلومات في نجاح المشاريع؟
- إلى أي مدى تؤثر دقة المعلومات في نجاح المشاريع؟
- إلى أي مدى تسهم التغذية الراجعة الفعالة في نجاح المشاريع؟
- ما التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز كفاءة الاتصال بما يدعم نجاح المشاريع؟

١,٥. أهداف الدراسة :

■ الهدف العام :

- التعرف على أثر كفاءة الاتصال في نجاح المشاريع.

■ الأهداف الفرعية :

- التعرف على مفهوم كفاءة الاتصال في إدارة المشاريع.
- بيان أثر وضوح الاتصال في نجاح المشاريع.
- التعرف على أثر سرعة نقل المعلومات في نجاح المشروع.
- توضيح أثر دقة المعلومات والتغذية الراجعة الفعالة في تحسين أداء المشروع.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات على رفع كفاءة الاتصال وتحقيق نجاح المشاريع.

١,٦. فرضيات الدراسة :

■ الفرضية الرئيسية :

- تؤثر كفاءة الاتصال في المشروع في نجاح المشاريع.

■ الفرضيات الفرعية :

- يساهم وضوح الاتصال بين أعضاء فريق المشروع في تحسين نجاح المشاريع.
- ترتبط جودة تبادل المعلومات بين أطراف المشروع بمستوى نجاح المشاريع.
- يساعد التواصل المستمر بين مدير المشروع وفريق العمل في تعزيز نجاح المشاريع.
- يساهم الاستخدام الفعال لوسائل الاتصال في تحسين أداء المشروع وتحقيق أهدافه.
- ترتبط فعالية التغذية الراجعة بتحسين تنفيذ أنشطة المشروع ورفع مستوى نجاحه.
- يساعد الاتصال المنظم بين أصحاب المصلحة في الحد من المشكلات التي تواجه المشروع وزيادة فرص نجاحه.

١,٧. نموذج الدراسة :

يُعد نموذج الدراسة إطارًا علميًا يوضح التصور الذي اعتمدت عليه الدراسة في بيان العلاقة بين موضوعها الرئيس والنتائج المتوقعة الوصول إليها. ويساهم النموذج في تنظيم عناصر الدراسة، وتوضيح المسار الذي تسير وفقه، كما يساعد في صياغة الفرضيات واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

وقد تم بناء النموذج الحالي بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة في مجال إدارة المشاريع، والتي أكدت أن الاتصال يمثل عنصرًا محوريًا في نجاح المشاريع، لما له من دور في تعزيز التنسيق بين فرق العمل، وتحسين تدفق المعلومات، ودعم اتخاذ القرارات، وتقليل الأخطاء، وتحقيق التكامل بين مختلف الأطراف المشاركة في المشروع.

كما تشير الأدبيات إلى أن نجاح المشاريع لا يعتمد على الجوانب الفنية أو المالية فقط، بل يتأثر أيضًا بكفاءة الممارسات الإدارية، وفي مقدمتها الاتصال، الذي يساهم في رفع مستوى الأداء، وتحسين جودة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وزيادة رضا أصحاب المصلحة (PMI, 2021)؛

(Larson & Gray, 2021؛ Kerzner, 2022).

وبناءً على ذلك، يوضح النموذج المقترح لدراسة إطار المفاهيم الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقة بين موضوعها الرئيس والنتائج المتوقعة، ويُعد مرجعاً يساعد في بناء الفرضيات، وتصميم أداة الدراسة، وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات العلمية.

- يوضح الشكل (1-1) النموذج المقترح للدراسة :



٨,١. منهجية الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُعد من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الإدارية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها، ودراسة العلاقات بين المتغيرات، واستخلاص النتائج في ضوء البيانات التي يتم جمعها من مجتمع الدراسة (Creswell & Creswell, 2023).

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من مصادرها الأولية والثانوية، ثم تنظيمها وتحليلها وتفسيرها؛ بهدف التعرف إلى واقع كفاءة الاتصال في المشاريع، وبيان أثرها في نجاح المشاريع، والوصول إلى نتائج علمية تسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

واعتمدت الدراسة في جانبها النظري على مراجعة الكتب العلمية، والأبحاث المحكمة، والدراسات السابقة، والتقارير المهنية ذات الصلة بإدارة المشاريع والاتصال، بما أسهم في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة فرضياتها. أما في الجانب الميداني، فسيتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للدراسة، حيث ستوزع على عينة من العاملين في إدارات المشاريع بالمؤسسات محل الدراسة، بهدف الحصول على بيانات تعكس واقع ممارسات الاتصال داخل المشاريع.

كما ستُحلل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لاستخراج الإحصاءات الوصفية واختبار فرضيات الدراسة

وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، بما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها في تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز كفاءة الاتصال ورفع فرص نجاح المشاريع.

١,٩. الدراسة الميدانية :

تستهدف الدراسة الميدانية التعرف على أثر كفاءة الاتصال في نجاح المشاريع من خلال جمع بيانات ميدانية من العاملين في إدارات المشاريع بالمؤسسات التي تطبق منهجيات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. ويأتي اختيار هذا المجال لكونه يمثل بيئة مناسبة لدراسة واقع ممارسات الاتصال أثناء تنفيذ المشاريع، ومدى انعكاسها على تحقيق أهداف المشروع ونجاحه.

وسيكون مجتمع الدراسة من مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، ومنسقي المشاريع، وغيرهم من العاملين الذين يشاركون بصورة مباشرة في تخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها. وسيتم اختيار عينة مناسبة من هذا المجتمع باستخدام أسلوب المعاينة الملائم لطبيعة الدراسة، بما يضمن الحصول على بيانات تعكس واقع ممارسات الاتصال في بيئة العمل.

وستستخدم الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات؛ نظرًا لملاءمتها للدراسات الوصفية التحليلية، وقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين في وقت مناسب. وستتضمن الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس آراء أفراد العينة حول واقع الاتصال في المشاريع وعلاقته بنجاحها.

وستحلل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تقديم توصيات تساهم في تحسين ممارسات الاتصال ورفع مستوى نجاح المشاريع داخل المؤسسات.

ومن المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة الميدانية في توفير أدلة علمية تدعم أهمية تطوير الاتصال في بيئات العمل، وتشجع المؤسسات على تبني ممارسات أكثر فاعلية في إدارة الاتصال بما يعزز نجاح مشاريعها ويحقق أهدافها الاستراتيجية.

١,١٠. مخطط المشروع المقترح :

يوضح مخطط المشروع المقترح المراحل الرئيسة التي سيتم اتباعها لإنجاز هذا البحث، ابتداءً من تحديد موضوع الدراسة وصياغة مشكلتها، مروراً بإعداد الإطار النظري والدراسة الميدانية، وانتهاءً بتحليل النتائج وكتابة التوصيات

وإخراج البحث بصورته النهائية. ويهدف هذا المخطط إلى تنظيم مراحل تنفيذ البحث، وضمان إنجاز جميع المهام وفق تسلسل علمي ومنهجي يحقق أهداف الدراسة.

المرحلة	النشاط
المرحلة الأولى	اختيار موضوع البحث وتحديد عنوان الدراسة واعتماده.
المرحلة الثانية	جمع المراجع العلمية العربية والأجنبية، والاطلاع على الكتب والدراسات السابقة المتعلقة بكفاءة الاتصال في المشاريع ونجاح المشاريع.
المرحلة الثالثة	إعداد الفصل الأول، ويتضمن المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، ونموذج الدراسة، ومنهجية الدراسة، ومخطط المشروع.
المرحلة الرابعة	إعداد الفصل الثاني، ويتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بكفاءة الاتصال في المشاريع ونجاح المشاريع، وتحليلها وربطها بموضوع الدراسة.
المرحلة الخامسة	إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وعرضها على المشرف لإبداء الملاحظات وإجراء التعديلات اللازمة قبل توزيعها.
المرحلة السادسة	تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة الدراسة المناسبة، ثم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وجمع البيانات الميدانية.
المرحلة السابعة	إدخال البيانات إلى برنامج SPSS، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.
المرحلة الثامنة	عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع تفسير النتائج وربطها بأهداف الدراسة.
المرحلة التاسعة	إعداد التوصيات والمقترحات، وكتابة الخاتمة، واستكمال قائمة المراجع والملاحق وفق أسلوب التوثيق المعتمد (APA الإصدار السابع).
المرحلة العاشرة	مراجعة البحث مراجعة علمية ولغوية وتنسيقية، وإجراء التعديلات النهائية، ثم إعداد النسخة النهائية وتسليمها للمشرف.

من المتوقع تنفيذ مراحل هذا البحث وفق تسلسل زمني منظم يضمن إنجاز جميع المهام بكفاءة، مع مراعاة الخطة الزمنية المعتمدة من الجامعة، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات الاتصال في إدارة المشاريع وتعزيز فرص نجاحها.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة :

يمثل الاتصال الإداري أحد العناصر الأساسية في إدارة المشاريع، نظرًا لما يؤديه من دور في تنظيم تدفق المعلومات وتنسيق الجهود بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمشروع. ومع تزايد تعقيد المشاريع وتعدد الجهات المشاركة فيها، لم يعد الاتصال مجرد وسيلة لنقل المعلومات، وإنما أصبح ممارسة إدارية تؤثر في قدرة المشروع على التنسيق واتخاذ القرارات والاستجابة للمشكلات وتحقيق أهدافه. ويتفق ذلك مع الإطار الذي قامت عليه الدراسة الحالية، والذي ينظر إلى كفاءة الاتصال باعتبارها عاملاً مؤثراً في نجاح المشاريع، خاصة من خلال وضوح المعلومات وسرعة نقلها ودقتها واستمرارية التواصل وفاعلية التغذية الراجعة. وقد اهتمت الدراسات السابقة بصورة متزايدة بدراسة الاتصال داخل فرق المشاريع وبين أصحاب المصلحة، ومحاولة تحديد الممارسات الاتصالية التي ترتبط بالأداء والنجاح. فقد أظهرت دراسة (Chiocchio (2007 أن الاتصال يمثل عاملاً مهماً في أداء فرق المشاريع وإنجاز المشروع بصورة ناجحة، ووجدت أن الفرق ذات الأداء المرتفع أظهرت أنماطاً أكثر نشاطاً في تبادل الرسائل المتعلقة بالمهام والتنسيق، كما تغيرت أنماط الاتصال لديها خلال مراحل المشروع المختلفة. كما أكدت دراسة (Diallo and Thuillier (2005 وجود ارتباط وثيق بين نجاح المشاريع وبين الاتصال والتعاون بين أصحاب المصلحة، حيث بحثت الدراسة العلاقة بين الاتصال والثقة ونجاح مشاريع التنمية الدولية، وأوضحت أهمية المناخ الاتصالية والعلاقات بين مدير المشروع والأطراف ذات العلاقة في تفسير نجاح المشروع.

وتشير هذه النتائج إلى أن دراسة الاتصال في المشاريع لا ينبغي أن تقتصر على وجود قنوات اتصال رسمية، بل يجب أن تهتم بجودة الاتصال وتوقيته ومدى ملاءمته لاحتياجات أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة. ومن هذا المنطلق، تأتي الدراسة الحالية لدراسة أثر كفاءة الاتصال الإداري في نجاح المشاريع، مع التركيز على مجموعة من الأبعاد التي حددتها الدراسة، ومنها وضوح الاتصال، وسرعة نقل المعلومات، ودقة المعلومات، والتواصل المستمر، وفاعلية التغذية الراجعة، والاتصال المنظم مع أصحاب المصلحة.

وقد تم تنظيم الدراسات السابقة في هذا الفصل وفق خمسة محاور رئيسة؛ يبدأ المحور الأول بعرض الدراسات المرتبطة بالمتغير المستقل، ثم ينتقل إلى الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع، يليه عرض الدراسات التي تناولت العلاقة بين كفاءة الاتصال ونجاح المشاريع، ثم استخلاص أوجه الاتفاق

والاختلاف والفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى تناولها، وينتهي الفصل بخاتمة تلخص أهم ما توصلت إليه الأدبيات السابقة.

٢,٢. المتغير المستقل:

٢,٢,١. كفاءة الاتصال في المشروع :

■ مفهوم كفاءة الاتصال في بيئة المشاريع :

تشير كفاءة الاتصال في بيئة المشاريع إلى قدرة إدارة المشروع وفريق العمل على إيصال المعلومات المناسبة إلى الأطراف المناسبة، في الوقت المناسب، وبصورة واضحة ودقيقة تسمح بفهمها والاستفادة منها في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات. ولا تتعلق كفاءة الاتصال بكمية المعلومات المتبادلة فقط، وإنما ترتبط كذلك بجودة المعلومات وتوقيتها وملاءمة وسيلة الاتصال ووجود فرصة للحصول على التغذية الراجعة.

وتبرز أهمية هذا المفهوم بسبب الطبيعة المؤقتة للمشاريع، إذ تعمل فرق المشروع غالبًا ضمن إطار زمني محدد، وقد تضم أفرادًا من تخصصات وإدارات ومؤسسات مختلفة. ولذلك فإن أي قصور في تدفق المعلومات يمكن أن يؤدي إلى اختلاف الفهم بين الأطراف، أو تأخر اتخاذ القرارات، أو تكرار الأعمال، أو ظهور مشكلات يصعب التعامل معها في مراحل متقدمة من المشروع.

وتدعم دراسة (Bigbee and Stevenson (2019 هذا الاتجاه، حيث تناولت أبعاد الاتصال في مشاريع تقنية المعلومات وعلاقتها بنجاح المشروع، واعتمدت على آراء 91 متخصصًا في مشاريع تقنية المعلومات بشأن أهمية 18 جانبًا مختلفًا من جوانب اتصال المشروع. وأظهرت النتائج وجود اتفاق مرتفع نسبيًا حول أهمية عدد من جوانب الاتصال، مع اختلاف أهمية بعض جوانب الاتصال بحسب طبيعة الاتصال الداخلي أو الخارجي وظروف المشروع وأصحاب المصلحة.

وتفيد هذه الدراسة في بناء المتغير المستقل للدراسة الحالية؛ لأنها توضح أن الاتصال في المشروع ليس مفهومًا أحادي البعد، بل يتكون من مجموعة من الممارسات والعناصر التي تختلف أهميتها باختلاف ظروف المشروع والأطراف المشاركة فيه.

٢,٢,٢. وضوح الاتصال والمعلومات :

يُعد وضوح المعلومات من العناصر الأساسية لكفاءة الاتصال؛ فالمعلومة التي تصل إلى أعضاء الفريق دون صياغة واضحة قد لا تحقق الغرض من إرسالها، حتى لو وصلت في الوقت المناسب. ويزداد أثر الوضوح في المشاريع بسبب اختلاف التخصصات والخبرات بين أعضاء الفريق، إذ قد يؤدي استخدام المصطلحات غير الواضحة أو التعليمات غير المحددة إلى تفسيرات متعددة للمهمة نفسها.

وتظهر أهمية هذا الجانب في الدراسات التي تناولت الاتصال بين أعضاء فرق المشاريع، إذ تشير نتائج **Chiocchio (2007)** إلى أن الفرق ذات الأداء المرتفع كانت أكثر تفاعلاً في تبادل الرسائل المتعلقة بالمهام والتنسيق، وأن طريقة استخدام الاتصال تغيرت تبعاً لمراحل المشروع.

وتكشف هذه النتيجة أن الاتصال الفعال لا يتمثل في إرسال الرسائل بصورة متكررة فحسب، بل في استخدام الاتصال لخدمة متطلبات المهمة والتنسيق بين أعضاء الفريق. وبالتالي، فإن وضوح الرسالة يصبح ضرورياً حتى يستطيع أعضاء الفريق تحويل المعلومات المتبادلة إلى إجراءات عملية.

وبالنسبة للدراسة الحالية، يمثل وضوح الاتصال أحد الأبعاد المهمة للمتغير المستقل، ويتفق ذلك مع إحدى فرضيات الدراسة التي تفترض أن وضوح الاتصال بين أعضاء فريق المشروع يسهم في تحسين نجاح المشاريع.

2.2.3 سرعة وتوقيت نقل المعلومات:

لا تقتصر كفاءة الاتصال على دقة المعلومات ووضوحها، وإنما يشكل توقيت وصولها عنصراً مهماً في فاعلية الاتصال. فقد تكون المعلومة صحيحة وواضحة، ولكن وصولها بعد انتهاء الوقت الذي يحتاج فيه فريق المشروع إليها يقلل من قيمتها العملية.

وقد تناولت دراسة **Safapour et al. (2019)** مؤشرات الاتصال الفعال في مشاريع الإنشاءات، وأوضحت أن الاتصال الفعال يساعد على تسهيل عمليات المشروع وتسريع الخطوات والمهام اللازمة لإنجاز المشروع، في حين أن الاتصال غير الفعال قد يعيق سير العمل ويخفض سرعة معالجة الأعمال ويهدد نجاح المشروع.

وتبرز أهمية هذه النتيجة بالنسبة للدراسة الحالية؛ لأن سرعة نقل المعلومات تمثل أحد الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة إلى اختبارها. فالانتقال السريع للمعلومات بين مدير المشروع وأعضاء الفريق وأصحاب المصلحة يمكن أن يساعد على اكتشاف المشكلات في وقت مبكر، ويدعم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

ومن ثم، فإن كفاءة الاتصال من منظور الدراسة الحالية تتضمن بعداً زمنياً واضحاً، يتمثل في قدرة نظام الاتصال على توفير المعلومات عندما تكون هناك حاجة فعلية إليها، وليس بمجرد توفيرها في وقت لاحق.

٤,٢,٢. دقة المعلومات وجودتها:

تمثل دقة المعلومات أساساً آخر من أسس الاتصال الفعال في المشاريع. فالقرارات الإدارية والتنفيذية تعتمد بصورة كبيرة على المعلومات التي يحصل عليها مدير المشروع وأعضاء الفريق. وإذا كانت المعلومات غير دقيقة أو ناقصة، فقد يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة أو تنفيذ أعمال لا تتفق مع المتطلبات الفعلية للمشروع.

وقد أظهرت الأدبيات المتعلقة بقياس فاعلية الاتصال في المشاريع اهتماماً بأبعاد مثل اكتمال المعلومات ودقتها وتوقيتها، باعتبارها عناصر يمكن من خلالها تقييم جودة الاتصال بدلاً من الاكتفاء بقياس عدد الاتصالات التي تمت.

ويتفق ذلك مع طبيعة الدراسة الحالية، التي تضع دقة المعلومات ضمن الأسئلة الفرعية المتعلقة بتأثير الاتصال في نجاح المشاريع، كما تتضمن فرضياتها وجود ارتباط بين جودة تبادل المعلومات ومستوى نجاح المشروع.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن دقة المعلومات لا تمثل خاصية فنية للمعلومة فقط، بل تعد عنصراً إدارياً يؤثر في قدرة المشروع على التخطيط والتنفيذ والمتابعة واتخاذ القرار.

2.2.5. الاتصال والتنسيق بين أعضاء فريق المشروع :

يحتاج فريق المشروع إلى مستوى مستمر من التنسيق لضمان تكامل الأنشطة والمهام. ويعد الاتصال الوسيلة التي تسمح لأعضاء الفريق بمعرفة ما تم إنجازه، وما ينبغي إنجازه، والمشكلات التي ظهرت، والقرارات التي تم اتخاذها. وقد قدمت دراسة (Chiocchio (2007) دليلاً تجريبياً على العلاقة بين أنماط الاتصال وأداء فريق المشروع؛ إذ حللت الاتصالات الإلكترونية المتعلقة بالمهام والتنسيق لدى 34 فريقاً، ووجدت فروقاً بين الفرق مرتفعة الأداء ومنخفضة الأداء في حجم وطبيعة وتوقيت الاتصالات. كما أظهرت النتائج أن الفرق مرتفعة الأداء حافظت على مستويات أعلى من التنسيق في مراحل معينة من المشروع.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة للدراسة الحالية لأنها لا تنظر إلى الاتصال بوصفه نشاطاً منفصلاً عن أداء الفريق، وإنما تربطه بصورة مباشرة بعملية التنسيق وبالأداء. وهذا يتفق مع تصور الدراسة الحالية بأن التواصل المستمر بين مدير المشروع وفريق العمل يمكن أن يعزز نجاح المشروع.

2.2.6. التغذية الراجعة في الاتصال الإداري :

تعد التغذية الراجعة أحد العناصر التي تحول الاتصال من عملية أحادية الاتجاه إلى عملية تفاعلية. ففي المشاريع، لا يكفي أن يرسل مدير المشروع تعليمات أو معلومات إلى فريق العمل، وإنما يحتاج إلى معرفة مدى فهم تلك المعلومات، وما إذا كانت هناك صعوبات في تنفيذها، وما التعديلات التي تحتاج إليها.

وتكتسب التغذية الراجعة أهمية خاصة عند ظهور التغيرات والمشكلات؛ لأنها تساعد على نقل المعلومات من المستوى التنفيذي إلى المستوى الإداري، ومن ثم تمكين الإدارة من تعديل الإجراءات قبل تفاقم المشكلة.

وتشير دراسة Butt et al. (2016) إلى أهمية أنماط الاتصال مع أصحاب المصلحة خلال عمليات التغيير في المشاريع، حيث بحثت الدراسة الروتين الاتصال في مشروعين للبنية التحتية، وأظهرت أن الاتصال الفعال يمكن أن يسهم في تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة أثناء عمليات التغيير.

وبالتالي، فإن التغذية الراجعة تمثل أحد المكونات المهمة لكفاءة الاتصال، لأنها تسمح للمشروع بتصحيح مساره بناءً على المعلومات المتبادلة، بدلاً من استمرار الأخطاء دون اكتشافها.

2.2.7. الاتصال مع أصحاب المصلحة:

يمثل أصحاب المصلحة أحد أهم الأطراف في عملية الاتصال داخل المشروع، نظرًا لاختلاف احتياجاتهم ومستويات مشاركتهم وتأثيرهم في المشروع. فقد يحتاج مدير المشروع إلى توفير معلومات تفصيلية لفريق العمل، بينما يحتاج أصحاب القرار إلى معلومات مختصرة تتعلق بالتقدم والتكلفة والمخاطر والقرارات.

وقد أكدت دراسة Diallo and Thuillier (2005) أهمية الاتصال والتعاون بين أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التنمية الدولية، كما درست المناخ الاتصال والعلاقات بين منسقي المشاريع والأطراف المختلفة المرتبطة بالمشروع.

كما أظهرت دراسة تناولت أثر اتصال أصحاب المصلحة في نتائج مشاريع تقنية المعلومات، من خلال تحليل 70 مشروعًا في 24 شركة برمجيات، وجود ارتباط قوي بين جودة إدارة الاتصال مع أصحاب المصلحة ونتائج المشروع، وأوصت بأهمية اعتبار الاتصال مع أصحاب المصلحة أداة رئيسية في تحديد نطاق المشروع ووقته وتكلفته.

وتدعم هذه النتائج الفرضية الواردة في الدراسة الحالية والتي تفترض أن الاتصال المنظم بين أصحاب المصلحة يساعد على الحد من المشكلات التي تواجه المشروع وزيادة فرص نجاحه.

٢,٣. المتغير التابع :

٢,٣,١. نجاح المشاريع :

• مفهوم نجاح المشروع:

يعد نجاح المشروع من المفاهيم التي يصعب اختزالها في مؤشر واحد؛ إذ يمكن أن ينظر إليه من خلال مجموعة من الأبعاد، مثل تحقيق الأهداف، والالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق النتائج المتوقعة من المشروع.

وتوضح دراسة تناولت تصورات مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة لنجاح المشروع أن مفهوم النجاح قد يختلف باختلاف الطرف الذي يقوم بتقييم المشروع. وقد وجدت الدراسة أن الاتصال كان موضوعاً مشتركاً بين مجموعات متعددة من أصحاب المصلحة، بينما اعتبرت عدة مجموعات الالتزام بالجدول الزمني عنصراً أساسياً لفهم نجاح المشروع. كما ظهرت عناصر أخرى مثل رضا أصحاب المصلحة والتكلفة والميزانية وتحقيق أهداف المشروع.

وتشير هذه النتيجة إلى أن نجاح المشروع مفهوم متعدد الأبعاد، وهو ما يتناسب مع الدراسة الحالية التي لا تقتصر النجاح على إنجاز المشروع فقط، وإنما تربطه بتحقيق أهدافه وتحسين الأداء وتقليل المشكلات.

٢,٣,٢. نجاح المشروع من منظور الوقت والتكلفة والجودة :

تمثل عناصر الوقت والتكلفة والجودة مؤشرات تقليدية ومهمة للحكم على نجاح المشروع. فالمشروع الذي يتجاوز المدة المخططة بصورة كبيرة أو يتجاوز الميزانية المحددة أو يقدم مخرجات أقل من مستوى الجودة المتوقع قد يواجه صعوبة في اعتباره ناجحاً حتى إذا تم إنجازه.

وتشير دراسة الاتصال مع أصحاب المصلحة في مشاريع تقنية المعلومات إلى أن جودة الاتصال ترتبط بنتائج المشروع، مع التأكيد على دور الاتصال في قضايا نطاق المشروع ووقته وتكلفته.

كما توضح دراسة (Safapour et al. (2019 أن ضعف الاتصال يمكن أن يقلل سرعة معالجة الأعمال ويؤثر سلباً في سير المشروع، مما يبين أن الاتصال قد يرتبط بصورة غير مباشرة بمؤشرات الوقت والأداء.

وبذلك، فإن نجاح المشروع في الدراسة الحالية يمكن النظر إليه باعتباره نتيجة لمجموعة من العمليات الإدارية المتكاملة، ويأتي الاتصال ضمن العوامل التي تساعد على توفير المعلومات اللازمة للسيطرة على الوقت والتكلفة والجودة.

2.3.3. نجاح المشروع ورضا أصحاب المصلحة :

لا يمكن تقييم نجاح المشروع بصورة كاملة دون النظر إلى أصحاب المصلحة؛ لأن نجاح المشروع من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون مطابقاً بالضرورة لتقييم العميل أو المستخدم أو أعضاء فريق المشروع.

وقد بينت الدراسة التي بحثت اختلاف تصورات مجموعات أصحاب المصلحة حول نجاح المشروع أن رضا أصحاب المصلحة كان من الأبعاد المتكررة في تقييم النجاح، إلى جانب الوقت والتكلفة والاتصال وتحقيق الأهداف.

ويعني ذلك أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على تنفيذ الخطة الداخلية، بل يتضمن كذلك قدرة المشروع على تحقيق توقعات الأطراف المستفيدة والمتأثرة به. وهنا يظهر الاتصال باعتباره وسيلة تساعد على فهم احتياجات أصحاب المصلحة وتوضيح التوقعات ونقل المعلومات والتعامل مع التغييرات.

2.3.4. نجاح المشروع وأداء فريق العمل:

يرتبط نجاح المشروع أيضاً بأداء فريق العمل؛ لأن الفريق هو المسؤول بصورة مباشرة عن تنفيذ الأنشطة وتحويل الخطط إلى نتائج. ومن ثم فإن العوامل التي تدعم التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق يمكن أن تنعكس على أداء المشروع.

وقد أظهرت دراسة (Chiocchio 2007) أن الفرق مرتفعة الأداء اختلفت عن الفرق منخفضة الأداء في أنماط الاتصال المتعلقة بالمهام والتنسيق، مما يقدم دعماً لفكرة وجود ارتباط بين جودة استخدام الاتصال وبين أداء الفريق.

ومن منظور الدراسة الحالية، فإن تحسين الاتصال بين أعضاء الفريق قد يسهم في تقليل سوء الفهم وتوضيح المسؤوليات وتنسيق الأعمال، وهي عوامل يمكن أن تدعم تحقيق نتائج المشروع.

٤, ٢. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

تتمثل العلاقة الرئيسية في هذه الدراسة بين كفاءة الاتصال في المشروع بوصفها متغيراً مستقلاً ونجاح المشاريع بوصفه متغيراً تابعاً. وتنطلق هذه العلاقة من أن المشروع يعتمد على تدفق المعلومات بين مدير المشروع وأعضاء الفريق وأصحاب المصلحة من أجل تنسيق الأنشطة، وتوضيح المسؤوليات، واتخاذ القرارات، ومعالجة المشكلات في الوقت المناسب. وعليه، فإن ارتفاع مستوى كفاءة الاتصال يُتوقع أن ينعكس إيجاباً على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ورفع مستوى أدائه ونجاحه.

وتشير الأدبيات العلمية إلى أن الاتصال لا يمثل نشاطاً إدارياً منفصلاً عن أداء المشروع، بل يعد من العوامل التي تسهم في تكامل أعمال الفريق وتحسين عملية التنفيذ. فقد أوضح **Chiocchio (2007)** أن الاتصال يمثل عاملاً مهماً في أداء فرق المشاريع وإتمام المشاريع بنجاح، وأظهرت دراسته، التي حللت اتصالات 34 فريقاً، وجود اختلافات في أنماط الاتصال والتنسيق بين الفرق مرتفعة الأداء والفرق منخفضة الأداء. كما تبين أن الفرق مرتفعة الأداء كانت أكثر نشاطاً في تبادل المعلومات المتعلقة بالمهام والتنسيق، وأن أنماط الاتصال لديها تغيرت تبعاً للمراحل المهمة في دورة حياة المشروع.

وتشير هذه النتيجة إلى أن جودة الاتصال وتوقيته وطريقة استخدامه يمكن أن تكون ذات أهمية في تفسير اختلاف مستويات أداء المشاريع؛ فالاتصال الفعال يساعد أعضاء الفريق على فهم المهام وتنسيقها، بينما قد يؤدي ضعف الاتصال إلى تباين الفهم وتأخر الاستجابة للمشكلات وصعوبة التنسيق بين الأنشطة.

ومن جانب آخر، قدمت دراسة (Diallo and Thuillier 2005) دليلاً مباشراً على ارتباط الاتصال بنجاح المشاريع، حيث بحثت الدراسة العلاقة بين الاتصال والثقة ونجاح مشاريع التنمية الدولية، وركزت على المناخ الاتصال والعلاقات بين منسقي المشاريع وأصحاب المصلحة وأعضاء فريق المشروع. وأكدت نتائجها وجود ارتباط قوي بين الاتصال والتعاون وبين نجاح المشروع ومعايير نجاحه.

كما تدعم دراسة (Safapour et al. 2019) العلاقة بين المتغيرين بصورة أكثر تحديداً؛ فقد درست مؤشرات الاتصال الفعال لدى أصحاب المصلحة في مشاريع الإنشاءات، بالاعتماد على 40 مشروعاً، ووجدت أن تفاعل فريق إدارة المشروع خلال مرحلة التنفيذ يؤثر بصورة مهمة في جودة الاتصال الداخلي بين أصحاب المصلحة. كما أظهرت أن وضوح نطاق المشروع وأهداف المالك، وإدارة أصحاب المصلحة، وموارد المشروع وأهدافه، تعد من المؤشرات المهمة لجودة الاتصال.

وتتفق هذه النتائج مع أبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية؛ إذ إن وضوح المعلومات، وسرعة نقلها، ودقتها، واستمرارية التواصل، وفعالية التغذية الراجعة، والاتصال المنظم مع أصحاب المصلحة تمثل جميعها مكونات يمكن أن ترفع كفاءة الاتصال داخل المشروع. فعندما تصل المعلومات الصحيحة والواضحة إلى الأطراف المعنية في الوقت المناسب، يصبح من الممكن اتخاذ القرارات بصورة أكثر فاعلية، واكتشاف المشكلات مبكراً، وتنسيق الأعمال بصورة أفضل، الأمر الذي يمكن أن يدعم تحقيق أهداف المشروع.

ومن الناحية الأخرى، فإن نجاح المشروع لا ينبغي أن يفهم باعتباره مجرد الانتهاء من المشروع، وإنما يمكن قياسه من خلال مجموعة من النتائج، مثل تحقيق الأهداف، والالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وتحقيق توقعات أصحاب المصلحة. وبالتالي فإن الاتصال قد يؤثر في نجاح المشروع من خلال مجموعة من المسارات المترابطة؛ فالاتصال الواضح يساعد على تقليل سوء فهم المتطلبات، والاتصال السريع يساعد على التعامل مع المشكلات في الوقت المناسب، ودقة المعلومات تساعد على تحسين القرارات، والتغذية الراجعة تساعد على تصحيح الانحرافات، في حين يساهم الاتصال مع أصحاب المصلحة في توحيد التوقعات وتقليل الخلافات.

وبناءً على ذلك، يمكن تفسير العلاقة بين المتغيرين باعتبارها علاقة تأثير إيجابية متوقعة؛ فكلما ارتفعت كفاءة الاتصال داخل المشروع، زادت قدرة فريق المشروع على التنسيق وتنفيذ المهام ومتابعة التقدم والتعامل مع المشكلات، مما يُتوقع أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى نجاح المشروع. ولا يعني ذلك أن الاتصال يمثل العامل الوحيد المحدد لنجاح المشاريع، إذ تتأثر المشاريع كذلك بعوامل أخرى مثل الموارد والقيادة والمخاطر والبيئة التنظيمية، إلا أن الدراسات السابقة تقدم أساساً علمياً لاعتبار الاتصال أحد العوامل المهمة المرتبطة بنجاح المشروع.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة العلاقة البحثية على النحو الآتي:

كفاءة الاتصال في المشروع ← نجاح المشاريع

أي أن المتغير المستقل (كفاءة الاتصال في المشروع) يُتوقع أن يكون له أثر إيجابي في المتغير التابع (نجاح المشاريع).

وتتوافق هذه العلاقة مع الفرضية الرئيسة في الدراسة الحالية التي تفترض وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاءة الاتصال في المشروع على نجاح المشاريع، إضافة إلى الفرضيات الفرعية المرتبطة بوضوح الاتصال، وسرعة نقل المعلومات، ودقتها، واستمرارية التواصل، والتغذية الراجعة، والاتصال بأصحاب المصلحة.

ويمكن القول إن الدراسات السابقة تقدم دعماً نظرياً وتجريبياً للعلاقة الإيجابية بين كفاءة الاتصال ونجاح المشاريع. فقد ركزت بعض الدراسات على الاتصال داخل فرق المشروع، في حين ركزت دراسات أخرى على الاتصال بين أصحاب المصلحة، إلا أنها تلتقي في التأكيد على أن الاتصال الفعال يسهم في تحسين التنسيق وتدفق المعلومات ودعم تنفيذ المشروع. وتأتي الدراسة الحالية لتختبر هذه العلاقة بصورة تطبيقية من خلال دراسة أبعاد محددة لكفاءة الاتصال وعلاقتها بمستوى نجاح المشاريع.

٢,٥ . الخاتمة :

في ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم ودراسات سابقة، يتضح أن كفاءة الاتصال في إدارة المشاريع تمثل أحد العوامل الإدارية المهمة التي يمكن أن تسهم في تحقيق نجاح المشروع. فالنجاح في بيئة المشاريع لا يعتمد على توافر الموارد والخطط والإمكانات الفنية فقط، وإنما يتطلب وجود نظام اتصال قادر على نقل المعلومات بصورة واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب، بما يدعم التنسيق بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة، ويسهم في اتخاذ القرارات المناسبة والاستجابة للمشكلات والتغيرات التي قد تطرأ أثناء مراحل تنفيذ المشروع.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن الاتصال الفعال يرتبط بعدد من الجوانب المؤثرة في أداء المشاريع، من أبرزها وضوح المعلومات، ودقتها، وتوقيتها، واستمرارية تبادلها، والتنسيق بين أعضاء الفريق، وفعالية التغذية الراجعة، وجودة التواصل مع أصحاب المصلحة. كما أوضحت الأدبيات أن ضعف الاتصال قد يؤدي إلى سوء فهم المتطلبات، وتأخر اتخاذ القرارات، وظهور المعارضات، وصعوبة التنسيق، الأمر الذي قد ينعكس بصورة سلبية على نتائج المشروع.

وفي المقابل، يسهم الاتصال المنظم والفعال في تعزيز التعاون بين الأطراف المختلفة، وتحسين تدفق المعلومات، ودعم عملية المتابعة والرقابة، بما يساعد على اكتشاف الانحرافات والمشكلات في مراحل مبكرة والتعامل معها بصورة أكثر فاعلية. ومن هذا المنطلق، فإن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في كفاءة الاتصال في المشروع والمتغير التابع المتمثل في نجاح المشاريع تستند إلى منطق إداري يتمثل في أن تحسين جودة الاتصال يمكن أن يعزز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ورفع مستوى أدائه.

كما أظهرت الدراسات السابقة، رغم اختلاف بيناتها وقطاعاتها ومنهجياتها، اتجاهاً عاماً نحو التأكيد على أهمية الاتصال في نجاح المشاريع، إلا أن طبيعة العلاقة ودرجة تأثير أبعاد الاتصال قد تختلف باختلاف طبيعة المشروع والقطاع التنظيمي وأصحاب المصلحة. ولذلك تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات تطبيقية تستكشف هذه العلاقة في بيئات تنظيمية مختلفة، وتحدد الأبعاد الاتصالية الأكثر ارتباطاً بنجاح المشاريع.

وبناءً على ذلك، تأتي الدراسة الحالية لاستكمال ما توصلت إليه الأدبيات السابقة من خلال دراسة أثر كفاءة الاتصال في نجاح المشاريع، مع التركيز على مجموعة من الأبعاد المتمثلة في وضوح الاتصال، وسرعة نقل المعلومات، ودقتها، واستمرارية التواصل، وفاعلية التغذية الراجعة، والاتصال المنظم مع أصحاب المصلحة. وتسعى الدراسة من خلال ذلك إلى تقديم فهم تطبيقي للعلاقة بين المتغيرين، بما يمكن أن يساهم في مساعدة المؤسسات ومديري المشاريع على تطوير ممارسات الاتصال وتحسين آليات تبادل المعلومات، بما يدعم تحقيق أهداف المشاريع ورفع احتمالية نجاحها. وعليه، فإن دراسة كفاءة الاتصال لا تقتصر على تحديد مدى وجود الاتصال داخل المشروع، وإنما تمتد إلى تقييم جودة هذا الاتصال وفاعليته وقدرته على دعم العمليات الإدارية والتنفيذية للمشروع. ومن ثم، يمثل اختبار العلاقة بين كفاءة الاتصال ونجاح المشاريع خطوة مهمة لفهم العوامل الإدارية التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق النتائج المستهدفة.

قائمة المراجع :

- العامري، صالح بن علي، والغامدي، أحمد بن محمد. (2020). إدارة المشاريع: المفاهيم والتطبيقات. الرياض: مكتبة الرشد.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (6th ed.). SAGE Publications.
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- الحربي، عبدالعزيز بن محمد. (2021). إدارة المشاريع وفق دليل PMBOK. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- Schwalbe, K. (2022). Information Technology Project Management (10th ed.). Cengage Learning.
- Bigbee, J. A. S., & Stevenson, D. H. (2019). IT project communication: An investigation of its dimensions and relationship to project success.
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: An African perspective. International Journal of Project Management, 23(3), 237–252.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>