

تأثير التواصل الفعال على نجاح المشروع: دراسة حالة لشركة ريادة
الأندلس لأنظمة الألومنيوم بالرياض – المملكة العربية السعودية

إعداد : هايدي منار الشاعر
الرقم الجامعي : 2021205775

مشروع التخرج-1
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف
د.منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

شكر و تقدير

الشكر لله وحده على فضله الذي أنعم علينا بنعمة العلم و الإيمان

وأتقدم بالشكر إلى من قدمت لنا التوجيهات خلال هذا العمل الدكتورة الفاضلة منى مصطفى العشري

وشكرا لكل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل وكان لنا بمثابة السند و الدعم
وكل الشكر لجامعتنا واساتذتنا شكر الله سعيكم

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى عائلتي من دعمتي في كل خطوة من هذه المسيرة
شكرا لكم على كل ما قدمتموه من دعم لي .

المستخلص

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات :

8	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.....
1	المقدمة : 9
2	مشكلة البحث : 11
11	1-2 الفجوات على المستوى النظري : 11
11	2-2 الفجوات على المستوى التطبيقي : 11
3	أهمية البحث : 12
12	1-3 الأهمية النظرية : 12
12	2-3 الأهمية العملية : 12
4	أهمية الدراسة:..... 13
5	أهداف الدراسة : 13
6	فرضيات الدراسة : 13
7	نموذج الدراسة : 14
8	مكان التطبيق : Error! Bookmark not defined.....
9	منهجية البحث : 15
10	بصلة البحث : 15
11	مخطط هيكل الدراسة : 16
17	الفصل الثاني : الإطار النظري (مراجعة الدراسات السابقة)..... 17
18	1-2 مقدمة : 18
18	2-2 التواصل : 18
18	1-2-2 تعريف التواصل : 18
18	التواصل التنظيمي : 18
18	2-2-2 الاتصال الداخلي : 18
19	3-2-2 أنواع الاتصال الداخلي : 19
19	4-2-2 قنوات الاتصال : 19
20	5-2-2 التواصل وأداء المشاريع : 20
21	6-2-2 إدارة تواصلات المشروع : 21
22	3-2 نجاح المشروع : 22
22	1-3-2 تعريف نجاح المشروع : 22
23	2-3-2 فهم نجاح المشروع : 23
23	3-3-2 العوامل المؤثرة على نجاح المشروع : 23

24	4-3-2 تأثير مدير المشروع على نجاح المشروع :
24	5-3-2 فشل المشروع :
25	4-2 العلاقة بين التواصل الفعال و نجاح المشروع :
27	5-2 الخاتمة :
28	المراجع :

قائمة الجداول و الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل الاول	نموذج البحث	14
الشكل الثاني	بصلة البحث	15
الشكل الثالث	مخطط هيكل الدراسة	16
الشكل الرابع	أنواع الاتصال	19
الشكل الخامس	اتصالات المشروع	20
الشكل السادس	تعريفات التواصل	21
الجدول الاول	أنواع المشاريع	22
الشكل السابع	معايير نجاح المشروع	22
الشكل الثامن	مستويات نجاح المشروع	23
الشكل التاسع	نموذج الاتصال الأساسي	26

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1. المقدمة :

المشروع مسعى مؤقت للوصول الى نتيجة مرجوة وله اهداف وغايات ترسم مسارا واضحا لنجاحه وفي عالمنا اليوم تواجه المنظمات منافسة شرسة من أجل نجاح مشاريعها وتحقيق الأهداف الكامنة خلف هذه المشاريع. تواجه إدارات المشاريع في عملها بالسوق حالة مستمرة من المنافسة الشرسة مع المشاريع الأخرى وما يقابلها أيضًا من تسارع في التكنولوجيا والمتغيرات البيئية الأخرى (ناجي محمد, 2023). ويرتبط بقاء المنظمات ونجاح مشاريعها في وقتنا الحالي بمدى فاعليتها وسرعتها بالتكيف مع المحيط , يعد المشروع ناجحا عند تحقيق جميع اهدافه بالوقت المناسب وضمن التكلفة المتفق عليها وضمان رضا جميع أصحاب المصلحة . يعتبر الهدف الرئيسي لأي شركة هو البقاء في السوق ومحاولة النجاح باستخدام الأساليب المختلفة (شتوي, سليم, 2010). إن نجاح المشروع هدفا يسعى اليه جميع رواد الأعمال . أن ضمان نجاح المشاريع واستمرارها ستلزم بالضرورة وجود معايير وأدوات مناسبة تقدم المساعدة المطلوبة لمدراء المشاريع في كيفية إدارة المشاريع و تخطيطها وتنظيمها . من هذا المبدأ ظهرت العديد من العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع بدءا بالتخطيط الجيد والقيادة الناجحة وقدرة المدير على الاستماع و توجيه أعضاء الفريق الى المسار الصحيح. ولأن غالبا ما تكون بيئة المشاريع معقدة ومتسارعة وتتضمن العديد من اصحاب المصالح أصبح التواصل الفعال جزءا لا يتجزأ من نجاح المشاريع وبغياىب التواصل الفعال بين جميع الأطراف في المشروع يصبح المشروع مهددا بالفشل . "قد تكون إدارة المعرفة المستخلصة وفعاليتها حافزا محتملا لتحقيق أهداف المشروع لتحقيق النجاح والسرعة الأمثل، أو قد تكون : سببا رئيسيا لفشل المشروع عندما تتم إدارة المعرفة بشكل غير كافٍ" (محمد الظنجانى, شماء النقيب, 2023).

يعد التواصل والتنسيق من اساسيات إدارة المشاريع بنجاح لوجود عدة اطراف بالمشروع مرتبطة بتحقيق نتائج المشروع (Bubshait et al, 2015). ومن هنا نستطيع رؤية الفرق بين الشركات الناجحة وتلك التي لم تنجح, إذ أن النجاح لا يرتبط بمدى توافر الموارد والأماكنيات بقدر ما يعتمد على وجود نظام تواصل فعال يسمح بالتفاعل الإيجابي داخل الشركة و خارجها والسماح بإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد ومشاركة المقترحات لضمان تحسين النتيجة العامة للمشروع . ان التواصل الناجح مع أصحاب المصلحة يساعد في تجنب تأخير المشروع وتجاوز التكاليف بالتالي ان تطوير مهارات اتصال فعالة بين المدراء واصحاب المصلحة هو أمر ضروري لنجاح المشروع (Greenberger, 2016).

يعد الاتصال أحد مقومات قيام المشاريع الناجحة و المنظمات ككل لأنه يضمن وضوح الأوامر والأهداف وإزالة المعوقات من عملية تبادل المعلومات و الذي بدوره يساعد فريق المشروع على معرفة المهام والمتطلبات المنسوبة لهم لتحقيق أهداف المشروع بنجاح . ومن خلال التواصل المناسب يمكن منع العديد من الخلافات الغير مرغوب فيها مما يضمن بقاء المشروع على مساره الصحيح . يعد التواصل مع اصحاب المصلحة وإبقائهم على إطلاع على سير المشروع مع الأخذ بالإعتبار ملاحظاتهم و توصياتهم من المؤشرات على نجاح المشروع لقوة تأثير أصحاب المصلحة بالمشاريع , يعتبر الاتصال عاملا

هاما لنجاح اي شركة في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقتها الداخلية و الخارجية فنجاح اي شركة يعتبر مؤشرا لتطبيقها خطة اتصالية ناجحة تقوم على أسس علمية واضحة (جاد, مروة محمد صالح, 2022) .

في حين ان هناك دراسات واسعة و عديدة حول أهمية التواصل الفعال في المنظمات الا ان هناك اوجه قصور تحتاج للتركيز عليها في دور التواصل في إنجاز المشاريع. هناك العديد من العوامل التي تؤثر في فشل عملية الاتصال لكن بنهاية المطاف . يتحمل فريق المشروع عبء ضمان نجاح المشروع (Cervone, 2014) هذه الدراسة ستعمل على توسيع مفهوم التواصل اثره على نجاح المشروع إذ يقوي من الروابط مع الملاك مما يخلق قوة في صنع القرارات والحد من الخلافات من خلال التخطيط السليم ووضع اهداف واضحة وقابلة للتطبيق وستمكن المدراء على اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بالمهام وتوفير التدريب لهم. و ستعزز من تطبيق مبادئ التواصل الفعال واستخدام القنوات المختلفة للاتصال كي تزيد من التعاون بين اعضاء الفريق وتحقيق اهداف المشروع مما سيوصلنا بالنهاية لنجاح المشروع . كم ستساعد على تحقيق التنسيق بين الأعضاء وتعمل على توجيه الفريق ومعرفة احتياجات الجمهور وتحسين العلاقات بين الفريق و الجهات الخارجية مما يعزز من تحقيق الرضا العام للمشروع وضمان نجاحه . ولذلك سد هذه الفجوة من شأنه ان يخفف من الخلافات المستقبلية لضمان نجاح المشروع , مع التأكيد على أهمية توفير بيانات عمل داعمة و موفرة للتواصل المفتوح و الصريح وتوفير التدريبات المناسبة للعاملين في المشاريع حول مهارات التواصل كالاستماع الفعال و التواصل الشفوي السليم . وتحديد الأدوات المناسبة لقنوات الاتصال ويبدو أن هناك حاجة لمزيد من البحث التطبيقي الى تحديد مهارات الاتصال الناجحة وكيفية تطبيقها بين اعضاء الفريق هناك نقص في الأبحاث التي تؤكد على ضرورة وضع خطة تواصل واضحة تحدد قنوات الاتصال بين الأعضاء وتوفير منصات تدريبية تمكن العاملين من فهم منظومة التواصل الفعال وقدرته على إنجاز المشروع يستهدف هذا البحث رواد الأعمال ومديري المشاريع وجميع الأطراف المشاركة بالمشروع. ومن خلال معالجة أوجه القصور التي تم تحديدها فإن هذا البحث يقدم توصيات وممارسات قيمة يمكن تطبيقها في المشاريع و سيساهم في النمو والنجاح للمنظمات ككل. لذلك تعتبر الدراسة الحالية مكمل للناقص في الدراسات السابقة .

ان اهمية هذا البحث تكمن في تسليط الضوء على واقع مهارات الاتصال في المنظمات و المشاريع , ولفت انتباه مدراء المشاريع على ضرورة وجود مهارات اتصالية تساهم في توفير بيئة تفاعلية وتوفير تدريب لاطناء الفريق في المشاركة وتقديم الأفكار و المقترحات التي من شأنها تحسين جودة المشروع , كما أن تطوير استراتيجية تواصل فعالة يمنع العديد من التطورات الغير مرغوبة. ومن شأن هذه الدراسة ان تثري المحتوى العلمي بأثر التواصل على المشاريع ورواد الأعمال في عالمنا اليوم القائم على التواصل واختلاف قنوات التواصل المتعددة.

وبناء على ما سبق يهدف البحث الحالي على فهم تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع في شركة ريادة الأندلس لأنظمة الألومنيوم بالرياض – المملكة العربية السعودية , ومن خلال إجراء دراسة بحثية شاملة نهدف إلى تحديد عوامل النجاح التي يمكن ان تحسن أداء المشروع بشكل كبير .

2. مشكلة البحث :

في مجال إدارة المشاريع توجد فجوات نظرية و تطبيقية تتطلب المزيد من الأبحاث ومن خلال تحديدها ومعالجتها يمكن معرفة تأثير التواصل الفعال على نجاح المشاريع.

1-2 الفجوات على المستوى النظري :

1- الفهم الغير كافي لاستراتيجيات التواصل داخل المنظمات: هناك نقص في الدراسات التي تدعم بناء استراتيجيات لتعزيز التواصل الفعال داخل المشاريع وأثره على النجاح وتحسين جودة المشاريع , تفتقر الشركات الى مفهوم بناء بيئة تواصلية داعمة أن وضع خطة تواصل واضحة من شأنه سد هذه الفجوة وتحسين التنسيق و جمع المعلومات مما يخلق بيئة عمل تفاعلية بعيدة عن الخلافات .

2- الافتقار للأبحاث التي تعزز من إشراك أصحاب المصلحة: أن من شأن التواصل إبقاء أصحاب المصلحة على إطلاع شامل على تقدم المشروع مع ذلك تفتقر الأدبيات الى منهج شامل وإطار واضح من شأنه ان يعزز تفاعل اصحاب المصلحة مما يساعد المدراء على ملائمة توقعات أصحاب المصلحة الذين يلعبون بدورهم عنصرا حاسما في نجاح المشروع .

3- عدم توافر إطار شامل لأعضاء الفريق : عدم وجود أبحاث كافية تنص على وضع إطار واضح لتواصل افراد الفريق مع الجهات المشاركة بالمشروع , أن تدريب اعضاء الفريق على التواصل الفعال مع أطراف المشروع يساعد على وضوح أهداف المشروع بالتالي يمكن تنفيذها بشكل أفضل و الوصول لنتائج مرضية في نهاية المشروع .

2-2 الفجوات على المستوى التطبيقي :

1- الافتقار إلى الأبحاث حول أهمية التواصل في قطاع مشاريع الصناعة : على الرغم من توفر دراسات عن ضرورة التفاعل ألا أن هناك ندرة في الأبحاث التطبيقية حول تفعيل التواصل الناجح في القطاع الصناعي الذي من شأنه تحسين إرضاء العميل ومعرفة متطلباته , يهدف هذا البحث الى توضيح قنوات الاتصال بين العميل و أصحاب المشروع لضمان الوصول الى النتيجة المرجوة .

2- عدم وجود تقييم دوري لقنوات الاتصال : على الرغم من توفر الأبحاث عن تعدد قنوات الاتصال الا أن هناك نقص في التطبيق حول قيام المنظمات والمؤسسات بعمل تقييم دوري لقياس مدى فعالية قنوات الاتصال المتوفرة لديها . قد تؤدي الفجوات في اختيار قنوات الاتصال المناسبة الى الفشل بشكل كامل .

3- عدم تطبيق التكنولوجيا في التواصل: هناك العديد من الأدبيات التي تؤكد على ضرورة إشراك التكنولوجيا الحديثة بالتواصل مع ذلك هناك قلة من الابحاث التطبيقية التي تشجع المنظمات على استغلال التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال لتحسين التواصل وبناء منظومة تواصل شاملة لجميع الأطراف مثل أدوات التواصل الاجتماعي .

4- عدم وجود تدريبات خاصة للعاملين عن أليات التواصل : أن وضع تدريبات وخطة تواصلية من شأنه تحسين تدفق المعلومات من جميع الاتجاهات مما يحسن من استغلالها بالتالي القدرة على التنفيذ بوضوح مع معرفة كل فرد بالمهام الموكلة له .

وبناء على ما سبق يهدف هذا البحث إلى الأجابة على السؤال الرئيسي التالي "ماهي العلاقة بين التواصل الفعال و نجاح المشاريع في شركة ريادة الأندلس لأنظمة الألومنيوم"؟

3. أهمية البحث :

ان اهمية هذا البحث تكمن في تسليط الضوء على واقع مهارات الاتصال في المنظمات و المشاريع , ولفت انتباه مدراء المشاريع على ضرورة وجود مهارات اتصالية لضمان جودة و نجاح المشروع .

1-3 الأهمية النظرية :

أن أهمية هذا البحث في إثراء الأبحاث السابقة وسد الفجوات القائمة عن طريق شرح مفهوم التواصل واثره على نجاح المشروع من خلال بناء استراتيجيات وهيكل واضح لمنظومة التواصل وبناء بيئة تواصلية صلبة تدعم المشاركة وتبادل الأفكار وتضع مسارا واضحا لتدفق المعلومات من المدراء لأصحاب المصلحة وتعزيز مشاركتهم و تؤكد على أهمية التواصل في جميع مراحل الإدارة , كما ان هذا البحث يضع مفهوما جديدا للتواصل في المنظمات وعالم المشاريع لضمان النجاح والتميز , ويوفر مرجعا شاملا للعاملين في المنظمات ككل والمشاريع خاصة في فهم منظومة التواصل .

2-3 الأهمية العملية :

استراتيجيات تواصل محسنة : سيوفر البحث رؤية واضحة حول تطبيق التواصل في المشروع من جهة التواصل الفردي مع الأعضاء لمتابعة التقدم وتوفير الدعم اللازم كما انه سيشرح استخدام أدوات التواصل المتنوعة لتحقيق الأهداف بنجاح .
التقدم الكامل نحو نجاح المشروع : من خلال تحسين جودة العمل وتقديم الأفكار وتحديد الأخطاء وتصحيحها وبقاء أصحاب المصلحة على إطلاع بتقديم المشروع مما يمكن مدير المشروع من رسم مسار واضح للنجاح
تحسين استخدام التكنولوجيا : من خلال استخدام ادوات التواصل الاجتماعي يمكن بناء قاعدة عملاء للتواصل معهم مباشرة والرد على استفساراتهم مما يمكنك من فهمهم وفهم رغباتهم والعمل على تحسين جودة خدماتك وضمان استدامة العمل .

4. أهمية الدراسة:

هذه الدراسة تهدف إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي " ماهي العلاقة بين التواصل الفعال و نجاح المشاريع في شركة ريادة الأندلس لأنظمة الألومنيوم "؟ ومنها تنبثق الأسئلة الفرعية :

- 1- ماهي العلاقة بين قنوات الاتصال الرسمية ونجاح المشروع ؟
- 2- كيف تساعد التغذية الراجعة في تحسين ونجاح المشروع ؟
- 3- الى اي مدى يؤثر التواصل اللفظي بين اعضاء المشروع على نجاح المشروع ؟

5. أهداف الدراسة :

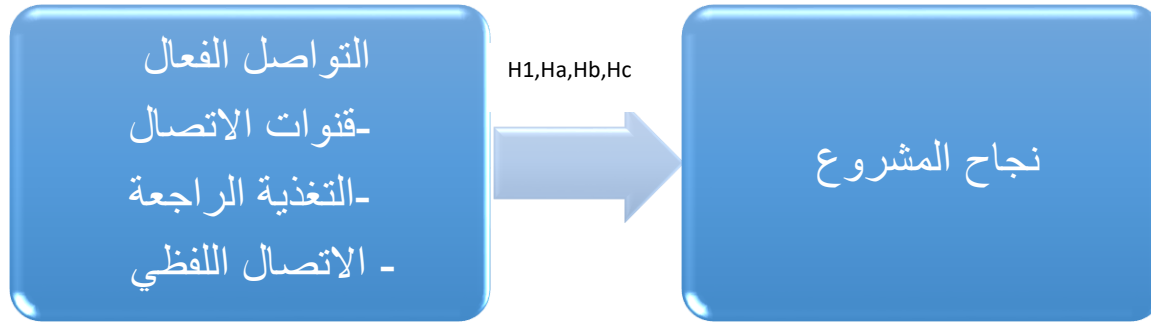
- هدف الدراسة الرئيسي : تهدف هذه الدراسة على دراسة تأثير التواصل الفعال على نجاح المشروع .
- هدف الدراسة الفرعي الأول: دراسة العلاقة بين قنوات الاتصال الرسمية و نجاح المشروع.
- هدف الدراسة الفرعي الثاني: التعرف على مساهمة التغذية الراجعة في تحسين و نجاح المشروع.
- هدف الدراسة الفرعي الثالث : التحقق من تأثير التواصل اللفظي بين أعضاء المشروع على نجاح المشروع .

6. فرضيات الدراسة :

- فرضية الدراسة الرئيسية : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين التواصل الفعال و نجاح المشروع .
- فرضية الدراسة الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين قنوات الاتصال الرسمية و نجاح المشروع .
- فرضية الدراسة الفرعية الثانية : توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين التغذية الراجعة و نجاح المشروع .
- فرضية الدراسة الفرعية الثالثة : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التواصل اللفظي ونجاح المشروع .

7. نموذج الدراسة :

أثر التواصل الفعال على نجاح المشروع .



نموذج البحث المقترح الشكل الأول

المصدر : الطالب

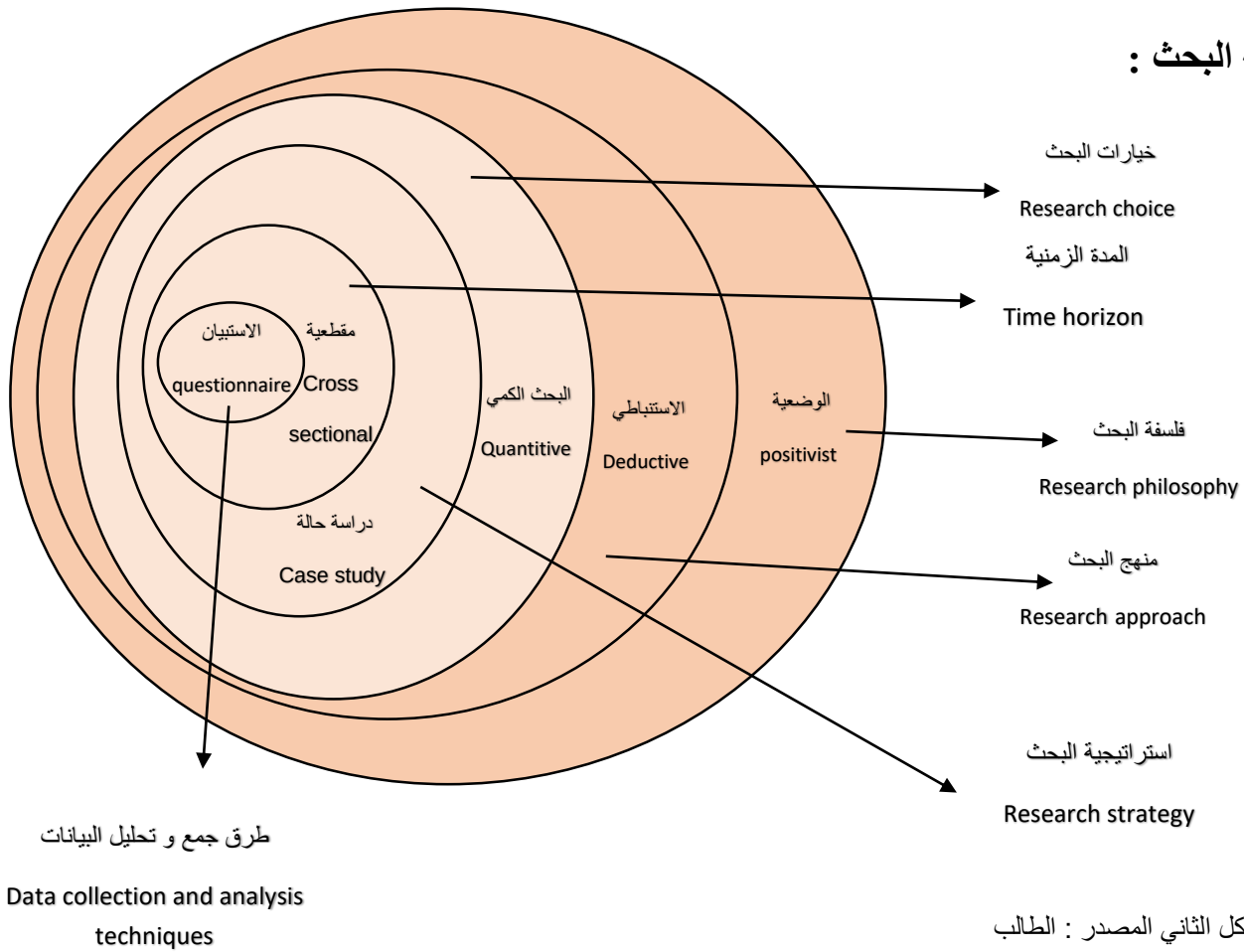
8- مكان التطبيق :

سوف يتم تطبيق هذه الدراسة في شركة ريادة الأندلس لأنظمة الألومنيوم وهي شركة تعمل في مجال الصناعة والمشاريع وهي شركة بدأت في محافظة الخرج بالرياض منذ 25 سنة ثم توسعت في عام 2018 ودخلت مدينة الرياض بعرض منتجاتها في الصناعة بسبب تنوع السوق لتصبح شركة رائدة في القطاع الصناعي وقد ساهمت في المشاريع السكنية والتجارية الصناعية . تم اختيار هذه الشركة لتطبيق هذا البحث بسبب كونها شركة قائمة على تنفيذ المشاريع ونجاحها وهي شركة تعمل على تغطية جميع مناطق الرياض . وكان خلف هذا النجاح فريق عمل ومدراء شغوفين بالنجاح مما أدى إلى بناء منظومة تواصلية صارمة و واضحة لضمان تغطية جميع احتياجات السوق .

9. منهجية البحث :

- 1- فلسفة البحث (الوضعية)
- 2- منهج البحث (الاستنباطي)
- 3- خيارات البحث (البحث الكمي)
- 4- استراتيجية البحث (دراسة حالة)
- 5- الأفق الزمني (القطاع المستعرض)
- 6- طرق جمع و تحليل البيانات (الاستبيان و التحليل الأحصائي)

10. بصلة البحث :



الشكل الثاني المصدر : الطالب

11. مخطط هيكل الدراسة :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري.

الفصل الثالث : منهجية البحث.

الفصل الرابع : التحليل الأحصائي.

الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة.

الشكل الثالث

الإطار العام للدراسة

الإطار النظري

منهجية البحث

التحليل الأحصائي

مناقشة النتائج و الخاتمة

الفصل الثاني : الإطار النظري (مراجعة الدراسات السابقة)

2. الاطار النظري

1-2 مقدمة :

في هذا الفصل سنتناول الدراسات السابقة التي ستدعم البحث العلمي عن متغيرات البحث و علاقتها ببعض نظرا لاهمية الدراسات السابقة في فهم الآراء و النظريات المختلفة لموضوع البحث, سنعرض اولا الدراسات السابقة للتواصل الفعال ومن ثم سنتطرق لنجاح المشروع وسيتم عرض الدراسات السابقة التي ستربطهم ببعض .

2-2 التواصل :

1-2-2 : تعريف التواصل :

عرفت دراسة (أيمن , 2023) التواصل على انه قدرة الأشخاص على نقل و تبادل الرسائل بوضوح وهو اساس العلاقات بين الناس في الحياة اليومية والتي تحتاج الى استماع كامل لاكتساب المعنى الصحيح لما يقال اذ يمكن أن يترتب على سوء التواصل و الاستماع الأحياب و الصراعات مما يعرض الشخص الى سوء الفهم و المشاكل .

كما عرف الاتصال على انه القدرة على المشاركة و التبادل للمعلومات و الخبرات التي تزيد من فرص النجاح للفرد وتحقيق اهدافه كما انه عامل مهم في قيام المنظمات فنجاح تحقيق أهداف المنظمة يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها و خارجها كونه يساعد على وضوح الآراء و الرسائل بين جميع العاملين اذ أنهم يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل ضمان تسيير نشاطات واهداف المنظمة (مبروك دريد, حياة ضحي,2022).

التواصل التنظيمي :

عرفت دراسة (Adiguzel et al,2020) :

التواصل التنظيمي على أنه العملية التي يتم من خلالها تنفيذ أهداف الموظفين والعمليات المتعلقة بالعمل وأكدت على أهمية وجود تواصل تنظيمي صحي لمنع المشاكل و الإشاعات داخل المنظمة لأنه يعمل على توضيح تدفق المعلومات ونقلها ومدى دقتها. كما يؤثر التواصل على معنويات الموظفين والمحافظة على استدامة أهداف المنظمة وزيادة الرضا الوظيفي و توفير بيئة أفضل لاتخاذ القرار بفضل اتاحة بيئة العمل لتبادل الآراء و الأفكار , عند فشل الاتصال في المنظمة لا يكون لدى الموظفين معرفة كافية عن أهدافها . كما أكدت هذه الدراسة على أهمية نجاح التواصل التنظيمي كونه يؤثر بشكل واضح على الأداء الوظيفي .

دراسة (عمر ,نسبية , 2022):

عرفت هذه الدراسة الاتصال على انه أداة لتحقيق أهداف المنظمة وأنه يعمل على خلق جو تعاوني مما يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين وبالتالي يزيد من الفعالية التنظيمية للمؤسسة . وعرفت الفعالية التنظيمية على انها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ضمن استراتيجيتها . وأكدت على وجود علاقة متكاملة بين الاتصال و الفعالية التنظيمية , فالاتصال له دور في دعم العلاقات بين الإدارة والعاملين ويوضح تدفق المعلومات بينهم لضمان الوضوح بالتالي يزيد من فعالية أداء الفرد ويحفزهم لتحقيق الانسجام ليعملو جميعا على تحقيق أهداف المنظمة ليتم تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا بفضل وجود نظام إداري يسهل عملية نقل المعلومات . وانتهت هذه الدراسة بنتائج تؤكد على ان أغلب العاملين يرون ان الاتصال غير الرسمي والكلام المباشر مهما في نقل المعلومات بينهم وهذا أدى إلى اندماج و تواصل بينهم واكدو انه كانت هناك فرص متاحة لهم في الاجتماعات للمناقشة و طرح الآراء و تحسين مستوى المؤسسة .

2-2-2 الاتصال الداخلي :

الاتصال الداخلي هو الجهود التنظيمية التي تعتمد عليها الشركات في ضمان التنسيق بين جميع الهياكل المتواجدة للوصول للهدف الرئيسي ويكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات كمان انه يعد سر نجاح الشركات نظرا لسرعة تدفق المعلومات في العصر الراهن (ميهوبي ,2021). وهو يعرف بأنه يخلق تماسك بين وحدات البناء التنظيمي وتحقيق أهدافها

من خلال نقل و تحويل الأفكار وهو يضمن وضوح توزيع الأدوار وتقسيم العمل ولا يمكن تحقيق اي عمل إداري دون تواصل داخلي ناجح يضمن تنقل المعلومات من السلطة الى افراد المنظمة ويكون هناك خط واضح لمساره دون مقاطعة هذه العملية (حمدي بن لشهب , حمزة , 2022).

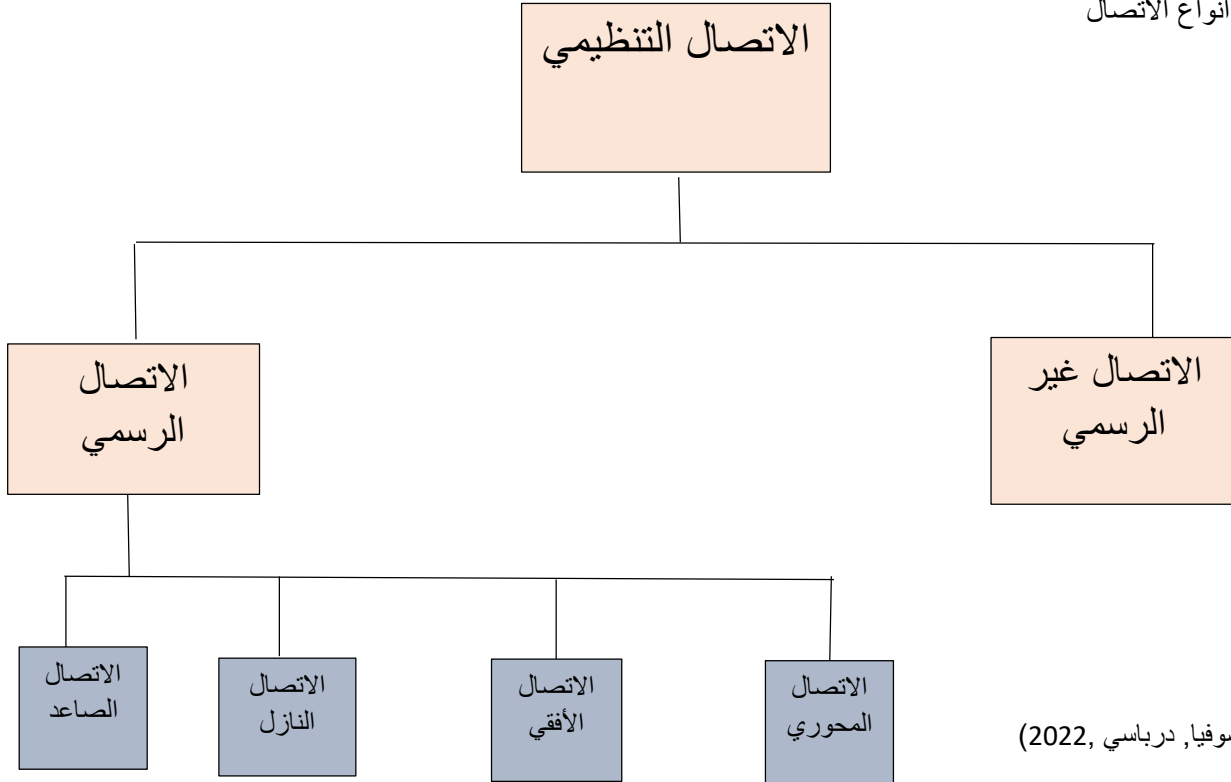
الاتصال الداخلي هو تكوين لغة واحدة للمنظمة ويربط أفراد المنظمة ببعض لتبادل المعلومات و الآراء ويجنب انتشار الشائعات التي تؤدي لحدوث الفوضى مما يؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة (شرع إدريس وآخرون , 2015).

2-2-3 أنواع الاتصال الداخلي :

اولا : الاتصال الرسمي : هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة الذي يتم تحديد الاتجاهات و القنوات للاتصال وهو اتصال بين مستويات المؤسسة وله اتجاهات مختلفة : الاتصال من أعلى إلى أسفل وهو الأكثر شيوعا ويبدأ من الإدارة العليا وصولا للمستوى الدنيا ويتضمن الأوامر و التوجيهات و التعليمات , الاتصال من أسفل إلى أعلى وهو من أدنى مستوى لأدارى الى اعلاها وهو يساعد ابقاء الإدارة العليا على إطلاع حول سيرورة العمل و المشاكل ويتضمن التقارير . والنوع الثالث هو الاتصال الأفقي وهو الذي يتم بين الأعضاء أي انه الرسائل المتبادلة بين الموظفين , واخيرا الاتصال المحوري الذي يتمثل في ان المعلومات تنساب في جميع مستويات الإدارة . (صوفيا , درباسي, 2022)

ثانيا : الاتصال غير رسمي : هو الاتصال الذي يكون داخل المؤسسة تلقائيا بين الأفراد وهو جزء من واقع حياة المنظمة ويسعى إلى خلق علاقات الصداقة مما يساعد على السير الحسن للعمل داخل المؤسسة (مديحة , نادية , 2018).

الشكل الرابع أنواع الاتصال



المصدر (صوفيا , درباسي , 2022)

2-2-4 قنوات الاتصال :

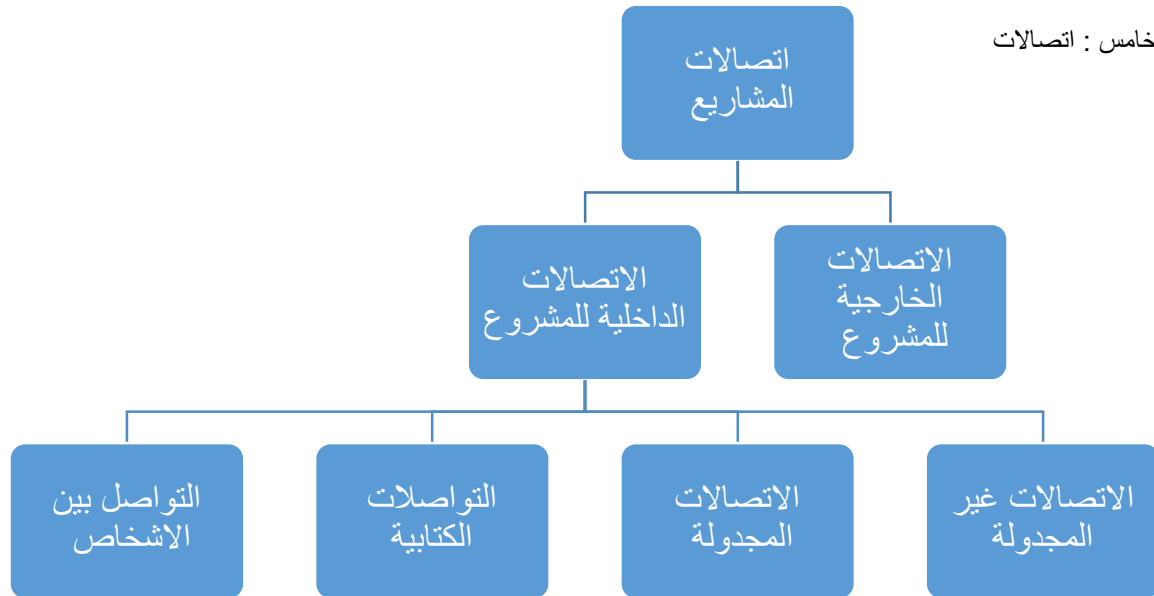
في عالمنا اليوم قنوات التواصل الحديثة تعيد تشكيل الطريقة التي يتواصل فيها الناس تحل الرسائل الألكترونية وغرف الدردشة و المكالمات الجماعية محل التفاعلات المباشرة وجه لوجه في العديد من المواقع. ان التواصل اللفظي يزيد وبفعالية

الثقة بين الموظفين أكثر من الوسائل الأخرى للاتصال , ووجد أيضا أن التواصل وجها لوجه أمرا بالغ الأهمية لتعزيز (Conrads & Reggiani, 2017). التعاون .

5-2-2 التواصل وأداء المشاريع :

على مدى سنوات عديدة تمت دراسة التواصل باعتباره السبب الرئيسي وراء فشل المنظمات في تحقيق تسليم المشاريع الناجحة و يلعب كل من الاتصال الداخلي و الخارجي دورا مهما في المشاريع وفقا للشكل التالي يؤثر الاتصال الداخلي بشكل كبير على الأداء للمشاريع حيث انه هذا المكان الذي يتم تنفيذ فيه الجزء الأكبر من المهام .

الشكل الخامس : اتصالات



المصدر : Setiawan & others (2021)

دراسة (Setiawan et al,2021) تأثير التواصل على أداء المشاريع :

درست هذه الدراسة تأثير التواصل الفعال على أداء المشاريع عامة وخصوصا الصناعية نظرا لوجود أطراف عديدة مشاركة من ملاك و موردين ومهندسين والمقاولين , تم تحديد ضعف التواصل باعتباره أحد أكثر مخاطر المشروع شيوعا في دراسة اجراها معهد إدارة المشاريع بلغت نسبة نجاح المشاريع ذات التواصل الضعيف 52% فقط . ولذلك إن عدم تخطيط الاتصالات في مشاريع الصناعة يمكن ان يسبب زيادة في التكاليف وتجاوز للوقت , وأوضحت هذه الدراسة أن تخطيط الاتصال هو جهد منهجي و مستدام لإدارة الأنشطة بكفاءة . قدمت هذه الدراسة احصاء حول تنفيذ تخطيط الاتصالات وتأثيره على أداء المشاريع الصناعية .

2-2-6 إدارة اتصالات المشروع :

دراسة (Jana & et al ,2018) :

المشاريع لها أبعاد كبيرة وتحتاج للكثير من الوقت و الموارد والمال ولذلك فإن مدير المشروع يقضي معظم وقته في التواصل وخلال استخدام مهارات التواصل يساعد مدير المشروع في التخطيط و التنسيق بين الأشخاص ومشاركة المعلومات مع اعضاء الفريق و أصحاب المصالح . تناولت هذه الدراسة فرص لتحسين التواصل داخل المشروع وعرفت إدارة اتصالات المشاريع بانها مزيج من أساليب و أدوات و تقنيات ذات صلة منطقية من أجل التهيئة و التخطيط و التنفيذ والتحكم و الأغلق الإداري الناجح لاتصالات المشروع . ووضعت اقتراحات ضمان المشاركة الفعالة للمعلومات بالمشروع وتشمل جميع الأطراف وتحليلات لمشاركة أصحاب المصالح في وضع خطة لإدارة التواصل بالمشروع نتائج هذه الدراسة هي التركيز على وضع خطة اتصالات شاملة منذ بداية المشروع.

الشكل السادس : تعريفات التواصل

إدارة اتصالات المشروع	التواصل التنظيمي	التواصل
• هي عملية تخطيط وتنفيذ والتحكم في معلومات المشروع وجمعها وتخزينها وتوزيعها وضمان الاستخدام الأمثل لها	• هو تبادل المعلومات بين افراد المنظمة بهدف تحقيق اهدافها ويعمل على تحفيز الموظفين وشعورهم بالرضا الوظيفي	• هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار وهي عملية مستمرة تهدف الى توضيح الرسالة باستخدام رموز مشتركة

المصدر : الطالب

3-2 نجاح المشروع :

1-3-2 تعريف نجاح المشروع :

المشروع مسعى مؤقت لإنشاء منتج , خدمة او نتيجة فريدة من نوعها وتقع محصورة بين الوقت التكلفة و الجودة والتي تعرف بالمثلث الحديدي , ويحدد نجاح المشاريع بالالتزام بالميزانية و الوقت و الأداء ورضا العميل النهائي وقسمت هذه الدراسة المشاريع لثلاثة انواع موضحة بالجدول الآتي :

الجدول الاول

انواع المشاريع

المشروع الناجح	يتم الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية مع استيفاء جميع المتطلبات المتفق عليها منذ البداية.
مشروع متحدي	المشروع اكتمل ولكن تجاوز الميزانية التقديرية أو بدون بعض المتطلبات و الوظائف التقديرية .
مشروع فاشل	تم إلغاء المشروع في مرحلة التطوير أو لم يتم استخدام مخرجات المشروع أبدا .

(Bilir & Yafoz ,2021)

دراسة (Pirotti et al,2020)

وضعت هذه الدراسة نجاح المشروع ضمن معايير الوقت و التكلفة والجودة على انها المعايير الأساسية لتقييم أداء ونجاح المشاريع الصناعية , وأن الإدارة الاستراتيجية لها جذور في تكامل مجهود المشروع ووصفت المعايير الأساسية على أنها مرتبطة فقط بمرحلة التسليم لكل مشروع لضمان الكفاءة الداخلية وانها وسيلة لقياس النجاح على المدى القصير. وان هناك معايير حدائية لقياس نجاح المشروع كرضا أصحاب المصلحة والعملاء ونجاح عملية إدارة المشروع ككل ونجاح المنتج .



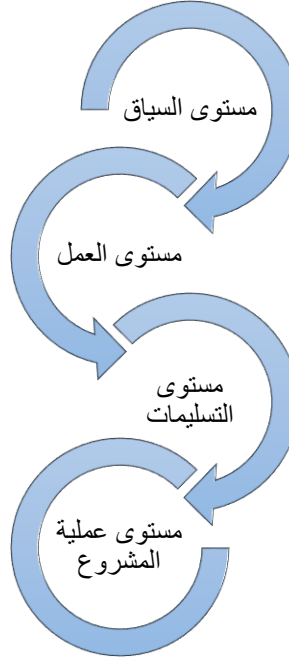
الشكل السابع معايير نجاح المشروع

المصدر: (Pirotti & et al ,2020)

2-3-2 فهم نجاح المشروع :

دراسة Howsawi et al, 2011 :

عرفت هذه الدراسة نجاح المشروع انه هدف لجميع المشاريع بغض النظر عن تعريفه المحدد وينبغي وضع معايير النجاح في بداية المشروع والعمل على تطبيقها خلال دورة حياة المشروع انتقدت هذه الدراسة المثلث الحديدي كونه غير كاف لتحديد نجاح المشروع وأشارت إلى أن رضا العميل والمستخدم النهائي عناصر هامة تشير للنجاح . تدعم هذه الدراسة البعد السياقي لنجاح المشروع , أي الظروف المحيطة بالمشروع وأن كل مشروع له ظروف سياقية خاصة به ولها تأثير حاسم على النجاح وأن المستوى السياقي يحتوي على جميع العوامل الخارجية المؤثرة على المشروع ولا يستطيع التحكم فيها من قبل المدير او الفريق مثل الوضع السياسي والمناخي. أوضحت هذه الدراسة أن هناك اربع مستويات تقع تحتها جميعا المعايير وهي موضحة بالشكل التالي :



الشكل الثامن مستويات نجاح المشروع

المصدر : Howsawi et al, 2011

2-3-3 العوامل المؤثرة على نجاح المشروع :

دراسة (Belassi & Tukel , 1996)

أوضحت هذه الدراسة أن لا يزال هناك غموض في معرفة نجاح المشروع من فشله كون الأطراف المشاركة تنتظر للمشروع بشكل مختلف فيمكن أن يكون المشروع ناجحا بنظر العميل لكنه فشل بنظر الإدارة لعدم استيفاء المواصفات . قسمت هذه الدراسة العوامل لاربعة رئيسية وهي

- 1- عوامل متعلقة بالمشروع
- 2- عوامل متعلقة بمدير المشروع والفريق
- 3- عوامل متعلقة بالمنظمة ككل
- 4- عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة .

إلا ان هناك العديد من العوامل كون المشاريع تختلف بخصائصها , وضحت هذه الدراسة ان هناك أبعاد مهمة لنجاح المشروع كسمات المشروع و بيئته, نتائج هذه الدراسة أن نسبة نجاح المشروع قائمة على مدير المشروع بشكل كبير ومهاراته و اتصالاته وخبراته إلا أن هناك بعض الظروف الخارجية عن السيطرة قد تؤدي لفشل المشروع .

دراسة (Iriarte, C., & Bayona, S. (2021).

عرفت الدراسة نجاح المشروع على انه مفهوم يعتمد على التصورات المختلفة للأشخاص المشاركين وتختلف معايير النجاح من مشروع لآخر , ومعايير نجاح المشروع هي الشروط التي يجب أن يجب يستوفيه المشروع اعتمدت هذه الدراسة على المثلث الحديدي كتمثيل للمعايير الأساسية لتقييم أداء المشروع كونه لا يزال صالحا للقياس والتطبيق . إذا انتهى المشروع ضمن الأطار الزمني الخاص فيه وضمن الميزانية والجودة فهو غالبا مشروعا ناجحا , وربطت الرضا والمنفعة بنجاح المشروع .

نجاح المشروع هو مفهوم متعدد الأبعاد يعتمد على المعايير و تصور أصحاب المصلحة والسياق والمرحلة التي يتم إنشاء فيها المشروع .

4-3-2 تأثير مدير المشروع على نجاح المشروع :

دراسة: (Blaskovics, Bálint, 2016)

عرفت هذه الدراسة المشاريع على أنها منظمات مؤقتة تخلق تغييرات مفيدة للمنظمة الأم بالتالي تطور دور مدير المشروع وفقا لمفهوم نجاح المشروع فأصبحت إدارة أصحاب المصلحة و التخطيط للمشروع وتنفيذ الخطة بفعالية من أهم أدوار مدير المشروع كون تناسق هذه العوامل تلعب دورا حاسما في النجاح , أشارت هذه الدراسة إلى أن المشاريع ظاهرة معقدة تحتاج لقيادة فعالة طول فترة حياتها وبالتالي فإن نجاح إدارة المشروع يشمل كفاءة تنفيذ المشروع في حين يجسد نجاح المشروع فعالية تنفيذ المشروع .

5-3-2 فشل المشروع :

دراسة (Giri, U., Aggrawal, A., & Pandey, S. (2021)

درست هذه الدراسة فشل المشروع و أسبابه كونه قضية شائعة ومن المهم فهم الفشل لتقليل خسارة الأموال و الوقت أثناء المشروع . لخصت هذه الدراسة أسباب الفشل في سوء التخطيط و صدام الأفراد بين الإدارات وعدم توفر معرفة كافية عند الموظفين حول المشروع . شرحت هذه الدراسة أهمية التخطيط المسبق و الإدارة الإستراتيجية كونها يقللان من تعقيد المشاريع ومراقبة المخاطر القريبة من المشروع كما أن تحليل المشاريع وبحثها بشكل جيد يساعد على تجنب تجاوز التوقعات حتى لا ينظر للمشروع بالفشل , شرحت هذه الدراسة التخطيط المسبق كونه عاملا مهما للنجاح فالتخطيط المسبق للمهام وفتراتها الزمنية بقلل من الوقت وضياع الموارد و الأموال كمان شرحت أهمية وضع نظام يسمح بتدفق المعلومات بسلاسة لتحقيق أهداف المشروع , عرفت الدراسة فشل المشروع أنه جانب مهم يجب فهمه كون اقتصاد البلد يعتمد على نجاح المشاريع و فشلها .

2-4 العلاقة بين التواصل الفعال و نجاح المشروع :

دراسة (Malik et al ,2021)

تم تحديد التواصل و التنسيق المناسبين كعامل رئيسي في نجاح المشروع وتبين أن الصراع له علاقة عكسية بنجاح المشروع , درس هذا البحث التواصل بأنواعه وأنواع الصراعات في مشاريع البناء خاصة بحثت هذه الدراسة في مشاريع البناء نظرا لأن الفريق يحتاج إلى استراتيجيات اتصال جيدة بسبب الطبيعة المؤقتة والجزأة لمشاريعها وأن حدوث اي اختلاف بينهم قد ينشأ عنه الصراع ويمكن ان يكون له تأثير إيجابي بزيادة الإنتاجية أو استكشاف حلول أفضل كما شرحت الدراسة . قسمت هذه الدراسة الاتصال لثلاثة أبعاد : الاتصال الرسمي , الغير الرسمي والرغبة في الاتصال .

نتائج هذه الدراسة أن الرغبة في الاتصال بين الأعضاء عامل مهم يعزز التنسيق و الثقة واستنتجت أن التواصل الغير رسمي له علاقة إيجابية على نجاح المشروع .

دراسة (Aziz, Z. A. (2021)

درست هذه الدراسة تأثير التفاعلات مع أصحاب المصلحة على النجاح و تقييمات العملاء و سلوكهم ووضحت أن تحقيق أهداف أصحاب المصلحة هو بذاته نجاح للمشروع وشرحت التواصل الداخلي أنه تفاعل الموظفين داخل الشركة ويرتبط الاتصال الخارجي بإشباع مطالب أصحاب المصلحة من خلال إدارة تدفق المعلومات , شددت هذه الدراسة على الحاجة إلى إنشاء اتصال فعال من شأنه أن يمكن جميع أصحاب المصلحة من المشاركة بمراحل المشروع و توفير الدعم وأن من ضروري تطبيق عمليات و أساليب لإدارة الاتصالات المناسبة لضمان توزيع معلومات المشروع ومشاركتها بشكل مناسب لبناء الثقة مع أصحاب المصلحة .

تدعم هذه الدراسة البحث كون إشراك أصحاب المصلحة في المشروع له دور كبير في نجاح المشروع نظرا لأهميتهم والحاجة إلى دعمهم المتواصل .

دراسة (Ibdyanti et al ,2024)

عرفت الدراسة التواصل على أنه تبادل المعلومات لخلق التفاهم وضمان تحقيق الأهداف واقترحت الحاجة لوجود إدارة اتصالات فعالة لدمج التفاعلات في المشروع ونصت على أن الاتصال الفعال يزيد من نسبة نجاح المشروع بنسبة 80% وعند عدم اكتمال معايير التواصل تحصل الخلافات و التعارضات التي بدورها تؤخر العمل وتتنقص من الجودة وتسبب تجاؤل بالتكاليف (المثلث الحديدي) , كما وجهت حاجة مدير المشروع لمهارات اتصال فعالة كونه يقضي معظم وقته بالاتصال . والتشديد على قدرة المدير على مواءمة المعلومات المتعلقة بمصالح المشروع وتوزيعها على الاطراف بتساوي وبالتالي تجنب التضليل كعامل أساسي للفشل . قدمت هذه الدراسة لمحة عن أهمية تأثير إدارة الاتصالات في المشاريع لدعم نجاح المشروع .

دراسة (Ghaleb., & Abdullah,2021)

درست هذه الدراسة تأثير التواصل على أصحاب المصلحة بشكل خاص تتعارض هذه الدراسة مع المثلث الحديدي كمقياس للنجاح وعرفت النجاح أنه يعتمد على كفاءة المشروع وفعالية المشروع ونجاح إدارة المشروع . وصنفت النجاح أنه عملية واسعة لا تشمل فقط عملية المشروع بل يتضمن ايضا نجاح المنتج والنجاح التنظيمي , ويتطلب تنسيقا هائلا للمعلومات بين أصحاب المصلحة و الفريق ويعد ضعف هذا التواصل السبب الرئيسي لتجاوز التكاليف و ضعف هذا التواصل السبب الرئيسي لتجاوز التكاليف وعادة العمل والنزاعات بحسب ماشرحت الدراسة . وأشارت الى حاجة المشاريع المعقدة خاصة لبناء نهج تواصل متجدد لخلق بيئة تعاونية لتحقيق الأداء العالي .

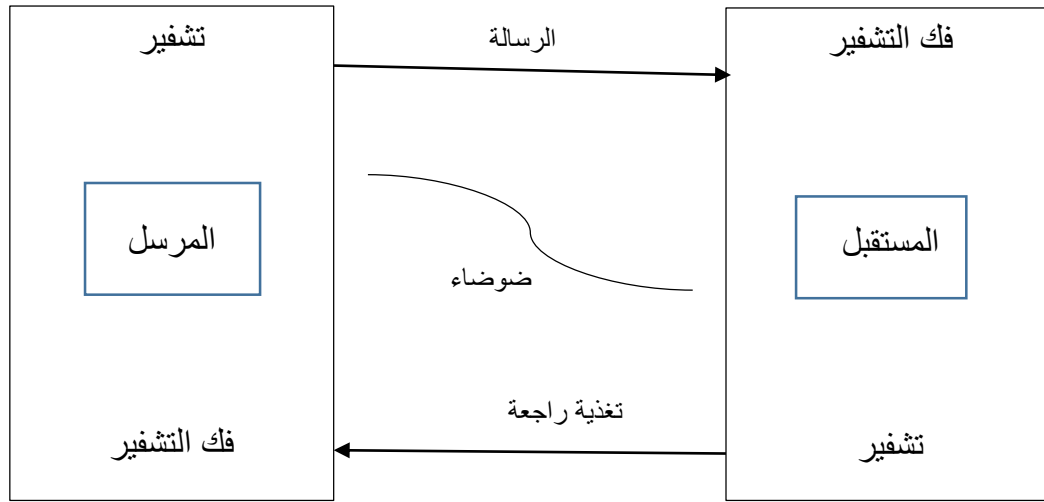
دراسة (Mohammed Almashhadani , Almashhadan ,2023)

درست هذه الدراسة اختلاف الثقافات في فرق المشاريع مع ازدياد العولمة أصبحت معظم فرق المشاريع من ثقافات مختلفة ولغات مختلفة. شرحت الدراسة أهمية اختيار لغة موحدة واضحة للجميع لتجنب التضليل و سوء الفهم الذي بدوره قد يؤثر سلبا على تقدم المشروع ودرست مشاكل التواصل الناتجة عن الحواجز اللغوية التي تؤثر على نتائج المشروع وتخلق الخلافات والتأخيرات . سلطت الدراسة على أهمية استخدام الترجمة للانجليزية كونها اللغة المتعارف عليها لتوفير اتصال فعال عبر الحدود وشرحت تأثير الفرق المختلفة على تقدم المشروع في ظل عدم توفر لغة اتصال واضحة وشاملة للجميع .

دراسة ((Čulo, K., & Skendrović, V. (2010))

درست الدراسة تأثير إدارة التواصل على نجاح المشروع وأهمية تواجده طوال دورة حياة المشروع وبدونه سيتترك اصحاب المصلحة و الفريق دون معرفة القرارات التي سيتم اتخاذها وعن سير المشروع , شرحت أهمية نقل المعلومات الى جميع الأطراف لتلبية توقعاتهم ووضحت أن المعلومات التي ستؤثر على المشروع سواء جيدة ام سيئة هي حيوية لأصحاب المصلحة . يوضح النموذج الأساسي للاتصال الموضح بالشكل كيفية إرسال معلومات وتلقيها بين طرفين :

الشكل التاسع : نموذج الاتصال الأساسي



المصدر: Ksenija Čulo, Vladimir Skendrović

5-2 الخاتمة :

بعد البحث في الدراسات السابقة تتبين أهمية عملية الاتصال في المشروع كونه أحد معايير النجاح من خلال بناء هيكل تواصل ناجح يسمح بسيروية تدفق المعلومات لجميع الأطراف لضمان تحقيق الأهداف وتقليل سوء الفهم , شركة ريادة الأندلس هي شركة قائمة على المشاريع الصناعية بالتالي تحتاج لتواصل فعال نظرا لتعقيد بيئة العمل واحتياجاتها المتزايدة , يضمن التواصل حرية تدفق المعلومات من الفريق لأصحاب المصلحة وأخيرا للعملاء شرحت الدراسات كيف يؤثر التواصل على زيادة فعالية المنظمة وقوة الأداء حتى مع وجود ثقافات مختلفة داخل بيئة العمل . كما وضحت الدراسات أن نجاح المشروع متفاوت ويعتمد على توقعات الأفراد لذلك تكمن أهمية التواصل في ملائمة التوقعات والحد من الصراعات الناتجة عن سوء التواصل . نجاح المشروع هو مسعى لجميع المنظمات وضعت الدراسات معايير عديدة كمقياس للنجاح واتفقت أغلب الدراسات على وجود حاجة واضحة لفهم التواصل وأثره على تقدم المشروع وكيف يساعد في خلق بيئة قوية وداعمة للمشاركة والتحسينات .

سيساهم هذا البحث في المشاريع عامة في فهم التواصل داخل المنظمات وأثره الواضح في نجاح المشروع وفي خلق مفهوم جديد للتواصل وتبادل الآراء والمقترحات ودعم بيئة العمل التشاركية التي ستساعد في تحسين نتائج و جودة المشاريع وسيكون مرجعا شاملا لسد فجوات علاقة التواصل الفعال في نجاح المشروع .

المراجع :

- الطنحاني, م., & النقبي, ش. (2023). تحديد عوامل التمكين والمعوقات لإدارة المعرفة في المؤسسة الشرطية. دراسة حالة لشرطة أبو ظبي. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 17, paac091.
<https://doi.org/10.1093/police/paac091>
- أيمن أنور. (2023). دور مهارات التواصل الفعال في الارتقاء بالخدمات المكتبية بجامعة عين شمس: دراسة تطبيقية على م كتبة كلية الآداب. *حوليات أداب عين شمس*, 51(6), 93-126.
<https://dx.doi.org/10.21608/aafu.2023.308651>
- جاد, & مروة محمد صالح جاد عبد الله. (2022). فعالية استراتيجيات الاتصال الداخلي في شركات بحوث التسويق. *بحوث*, 2(3), 103-131.
<https://doi.org/10.21608/buhuth.2022.109787.1253>
- حمدي, بن لشهب, & حمزة. (2022). دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.
<http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/5848>
- زايدي درباسي, & زينب صوفيا. (2022). أثر الاتصال التنظيمي على جودة الخدمات دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء اء والغاز SONALGAZ-تبسة-
<http://dspace.univ-tebessa.dz:8080/jspui/handle/123456789/http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/5737>
- سالم, شالوم, خيرى, & نبيل (مشرفا). (2018). معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة الإستشفائية (Doctoral dissertation).
- شتوي, & سليم. (2010). تشخيص أسباب النجاح و الفشل لدى المقاولين الخواص في قطاع البناء الأشغال العمومية (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر2. كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية).
- شرع, إدريس, صندالي, مسعود, قريدة, & عبد الكريم. الاتصال الداخلي في جامعة ورقلة (Doctoral dissertation).
- عمرأثر الاتصال الداخلي في تحسين الفعالية التنظيمية دراسة مسحية على عينة من موظفين بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمنى عة. (Doctoral dissertation, univ-ouargla), نسبية.
- ناجى محمد ناجى نصر, & الصديق السنوسي الشرع. (2023). إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح . *African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences (AJAPAS)*, 122-130.

Bilir, C., & Yafez, E. (2021). Project success/failure rates in Turkey. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(4), 24-40.
https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol9/iss4/3?utm_source=aisel.aisnet.org%2Fijispm%2Fvol9%2Fiss4%2F3&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

Pirotti, A., Keshavarzsaleh, A., Mohd-Rahim, F., & Zakaria, N. (2020). Effective factors on project success in Malaysian construction industry. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 10(1), <https://ssrn.com/abstract=3736067> 1-10.

ISO 690

Belassi, W., & Tukul, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International journal of project management*, 14(3), 141-151.

ISO 690

Blaskovics, B. (2016). The impact of project manager on project success—The case of ICT sector. *Society and Economy. In Central and Eastern Europe | Journal of the Corvinus University of Budapest*, 38(2), 261-281.

ISO 690

Aziz, Z. A. (2021). The influence of communication on project success: A survey of the SANRAL Gauteng e-tolling project in South Africa. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 40(2), 101-128.

ISO 690

Ibdyanti, D. R., Oktaviani, C. Z., & Husin, S. (2024). Multiple Regression Analysis to The Influence of Communication Management on Project Success. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 476, p. 01001). EDP Sciences.

ISO 690

Ghaleb, H., & Abdullah, A. A. (2021). A Conceptual Framework for Impact of Project Complexity on Success of Railway Construction Projects: The Moderating Role of Effective Communications to All Stakeholders. *The Journal of Management Theory and Practice (JMTP)*, 62-69.

Almashhadani, M., & Almashhadani, H. A. (2023). English Translations in Project Management: Enhancing Cross-Cultural Communication and Project Success. *International Journal of Business and Management Invention*, 12(6), 291-297.

ISO 690

Čulo, K., & Skendrović, V. (2010). Communication management is critical for project success. *Informatologia*, 43(3), 228-235 <https://hrcak.srce.hr/59106>

ISO 690

ADIGÜZEL, Z., ÇAKIR, F & ,Küçükoğlu, İ .(2020) .The effects of organisational communication and participative leadership on organisational commitment and job satisfaction in organisations .*Business and Management Studies :An International Journal*.(4)8 , <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i4.1593>

Bubshait, A. A., Siddiqui, M. K., & Al-Buali, A. M. A. (2015). Role of communication and coordination in project success: Case study. *Journal of Performance of Constructed Facilities*, 29(4), 04014107. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CF.1943-5509.0000610](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CF.1943-5509.0000610)

Frank Cervone, H. (2014). Effective communication for project success. *OCLC Systems and Services: International digital library perspectives*, 30(2), 74-77. <https://doi.org/10.1108/OCLC-02-2014-0014>

Giri, U., Aggrawal, A., & Pandey, S. (2021). Why Projects Fail. *International Journal of Current Engineering and Technology*. <https://doi.org/10.14741/ijcet/v.10.1.7>.

Greenberger, L. S. (2016). Effective communications for project success. *Remediation Journal*, 26(2), 121-128. <https://doi.org/10.1002/rem.21463>

Howsawi, E., Eager, D., & Bagia, R. (2011). Understanding project success: The four-level project success framework. *2011 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 620-624. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2011.6117991>.

Iriarte, C., & Bayona, S. (2021). IT projects success factors: a literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*. <https://doi.org/10.12821/IJISPM080203>.

Jana, Samáková., Dagmar, Babčanová., Henrieta, Hrablik, Chovanová., Jana, Mesárošová., Jana, Šujanová. (2018). Project communication management in industrial enterprises (step by step). doi:10.5772/INTECHOPEN.75160

Malik, S., Taqi, M., Martins, J., Mata, M., Pereira, J., & Abreu, A. (2021). Exploring the Relationship between Communication and Success of Construction Projects: The Mediating Role of Conflict. *Sustainability*, 13, 4513. <https://doi.org/10.3390/SU13084513>.

Setiawan, A. F., Hansen, S & .Fujiono, A .(2021) .Measuring the influence of communication planning towards construction project performance .*Civil and Environmental Engineering*.65-58 ,(1)17,