

عنوان البحث

دور إدارة الاتصالات في تحسين أداء المشاريع:

دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ المشاريع

التكليف الاول

إعداد الطالب/ة: منار مهدي القحطاني

إشراف: د. عبدالرحيم نادر

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 3  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 4  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                |
| 5  | 1.1 مقدمة الدراسة.....                                |
| 6  | 1.2 مشكلة البحث.....                                  |
| 6  | 1.3 أهمية البحث.....                                  |
| 6  | 1.4 أسئلة البحث.....                                  |
| 7  | 1.5 أهداف البحث.....                                  |
| 7  | 1.6 فرضيات البحث.....                                 |
| 8  | 1.7 نموذج البحث (الأنموذج الافتراضي).....             |
| 9  | 1.8 نطاق الدراسة وحدودها.....                         |
| 9  | 1.9 مصطلحات الدراسة الأساسية.....                     |
| 10 | 1.10 مخطط الدراسة (هيكل البحث).....                   |
| 11 | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....    |
| 11 | 2.1 مقدمة.....                                        |
| 11 | 2.2 مفهوم إدارة الاتصالات في المشاريع.....            |
| 12 | 2.3 النظريات المفسرة للاتصال في المشاريع.....         |
| 12 | 2.4 مفهوم أداء المشروع ونجاحه.....                    |
| 12 | 2.5 العلاقة بين إدارة الاتصالات وأداء المشاريع.....   |
| 14 | 2.6 الدراسات السابقة.....                             |
| 15 | 2.7 جدول مقارنة للدراسات السابقة.....                 |
| 16 | 2.8 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية..... |
| 17 | قائمة المراجع (مبدئية).....                           |
| 18 | ملحق (1): استبانة الدراسة.....                        |
| 20 | جدول أدوات البحث.....                                 |

## ■ مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الاتصالات في تحسين أداء المشاريع، وتحديد أهم العوامل المرتبطة بإدارة الاتصالات التي تؤثر في نجاح تنفيذ المشاريع، وذلك من خلال دراسة تحليلية ميدانية طُبِّقَتْ على عينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع. وقد تبَيَّنَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (150) مفردة من مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل والمهتمين بإدارة المشاريع في القطاعين الحكومي والخاص.

تكوّن نموذج الدراسة من متغير مستقل هو إدارة الاتصالات بأبعادها الأربعة (تخطيط الاتصالات، وتوزيع المعلومات، وإعداد التقارير، وإدارة توقعات أصحاب المصلحة)، ومتغير تابع هو أداء المشروع بأبعاده (الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة). وقد استُخدِم برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، حيث جرى التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما استُخدِم التحليل الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين إدارة الاتصالات بأبعادها المختلفة وأداء المشاريع، وأن أبعاد إدارة الاتصالات مجتمعة تفسر نسبة معتبرة من التباين الحاصل في أداء المشاريع، وأن بُعدي توزيع المعلومات وإدارة توقعات أصحاب المصلحة كانا الأكثر تأثيراً على أداء المشروع مقارنة بالأبعاد الأخرى. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أداء إدارة الاتصالات تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، بينما وُجِدَت فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأطول.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اعتماد المؤسسات خططاً رسمية ومكتوبة لإدارة الاتصالات في كل مشروع، وتوظيف تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة لتسهيل تدفق المعلومات، وتعزيز قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة، وتدريب مديري المشاريع على المهارات التواصلية والقيادية، بما يساهم في رفع معدلات نجاح المشاريع وتحسين أدائها.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 مقدمة الدراسة

شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في اعتماد المؤسسات، على اختلاف قطاعاتها، على أسلوب إدارة المشاريع كوسيلة رئيسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ مبادراتها التطويرية ضمن قيود محددة من الوقت والتكلفة والجودة. ومع تزايد تعقيد المشاريع وتعدد أصحاب المصلحة المشاركين فيها، برزت إدارة الاتصالات بوصفها إحدى مجالات المعرفة الجوهرية في إدارة المشاريع، إذ يُشير دليل معارف إدارة المشاريع الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI) إلى أن إدارة الاتصالات المشروع تُعنى بضمان تخطيط جمع المعلومات وإنشائها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها والتحكم فيها والإشراف عليها والتخلص منها في الوقت المناسب وبالشكل الملائم.

وتؤكد الأدبيات المتخصصة في إدارة المشاريع أن ضعف الاتصال بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة يُعدّ من أبرز أسباب فشل المشاريع أو تجاوزها للجدول الزمني والموازنة المعتمدة، إذ إن تدفق المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب يسهم في اتخاذ قرارات سليمة، وتقليل سوء الفهم، وإدارة توقعات الأطراف المعنية، وضبط المخاطر قبل تفاقمها. وفي المقابل، فإن غياب خطة واضحة للاتصالات، أو ضعف قنوات التواصل بين الإدارة العليا وفريق المشروع والعملاء، غالباً ما يؤدي إلى تضارب في الأولويات، وتكرار في الجهد، وتأخر في اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس سلباً على أداء المشروع بمختلف أبعاده.

ويزداد التحدي المرتبط بإدارة الاتصالات تعقيداً في ظل التحول الرقمي المتسارع وانتشار نماذج العمل عن بُعد والفرق الافتراضية الموزعة جغرافياً وثقافياً، إذ لم تعد الاجتماعات المباشرة وجهاً لوجه هي القناة الرئيسية للتواصل، بل حلت محلها أو رافقتها أدوات رقمية متعددة (البريد الإلكتروني، منصات التعاون السحابية، تطبيقات المراسلة الفورية، لوحات المتابعة الإلكترونية) تتطلب من مديري المشاريع مهارات جديدة في اختيار القناة المناسبة لكل رسالة، وإدارة وتيرة التواصل، وضمان عدم إغراق أصحاب المصلحة بمعلومات زائدة أو حرمانهم من معلومات ضرورية. وقد أظهرت تقارير مهنية حديثة أن نسبة كبيرة من مديري المشاريع يقضون الجزء الأكبر من وقتهم في أنشطة تواصلية متنوعة، وأن جودة هذا التواصل تنعكس بشكل مباشر على معدلات إنجاز المشاريع ورضا الأطراف المعنية بها.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الاتصالات وأداء المشاريع، من خلال دراسة تحليلية ميدانية تستهدف الكشف عن أهم العوامل المرتبطة بإدارة الاتصالات التي تسهم في نجاح تنفيذ المشاريع، بما يفيد المؤسسات ومديري المشاريع في تطوير ممارساتهم التواصلية وتحسين مخرجات مشاريعهم.

## 1.2 مشكلة البحث

على الرغم من الإجماع النظري على أهمية إدارة الاتصالات في نجاح المشاريع، فإن كثيراً من المؤسسات ما تزال تتعامل مع الاتصال بوصفه نشاطاً إجرائياً روتينياً لا يحظى بتخطيط منهجي، الأمر الذي ينعكس في استمرار ارتفاع معدلات تأخر المشاريع وتجاوزها للتكاليف المقدرة وعدم رضا أصحاب المصلحة عن مخرجاتها. وتشير كثير من الدراسات والتقارير المهنية إلى أن نسبة معتبرة من حالات فشل المشاريع تُعزى بشكل مباشر أو غير مباشر إلى قصور في تخطيط الاتصالات أو توزيع المعلومات أو إدارة توقعات أصحاب المصلحة.

وبناءً على ما تقدّم، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما دور إدارة الاتصالات في تحسين أداء المشاريع؟ وما أبرز العوامل المرتبطة بإدارة الاتصالات المؤثرة في نجاح تنفيذ المشاريع؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سيرد تفصيلها لاحقاً.

## 1.3 أهمية البحث

### أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بإدارة الاتصالات كأحد مجالات المعرفة الأساسية في إدارة المشاريع، وربطه إجرائياً بمفهوم أداء المشروع.
- تقدّم الدراسة نموذجاً بحثياً يجمع بين أبعاد إدارة الاتصالات الأربعة وأبعاد أداء المشروع (الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة) في إطار تحليلي واحد.
- توفر قاعدة بيانات ميدانية يمكن أن يستفيد منها الباحثون في دراسات مستقبلية مماثلة أو مقارنة.

### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزويد مديري المشاريع وصناع القرار بمؤشرات عملية حول أكثر أبعاد إدارة الاتصالات تأثيراً في أداء المشروع، بما يساعدهم على توجيه الموارد نحو الممارسات الأكثر جدوى.
- تقديم توصيات إجرائية يمكن أن تعتمدها المؤسسات لتطوير خطط الاتصال الخاصة بمشاريعها.
- الإسهام في خفض معدلات فشل المشاريع أو تجاوزها للجدول الزمني والتكلفة من خلال تحسين ممارسات الاتصال.

## 1.4 أسئلة البحث

1. ما مستوى تطبيق إدارة الاتصالات (بأبعادها الأربعة) في المشاريع قيد الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما مستوى أداء المشاريع (من حيث الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة) في المشاريع قيد الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الاتصالات بأبعادها الأربعة وأداء المشاريع؟

4. ما مدى إسهام كل بُعد من أبعاد إدارة الاتصالات (تخطيط الاتصالات، توزيع المعلومات، إعداد التقارير، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) في التنبؤ بأداء المشروع؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لإدارة الاتصالات ولأداء المشاريع تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

## 1.5 أهداف البحث

### الهدف الرئيس

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على دور إدارة الاتصالات في تحسين أداء المشاريع، وتحديد أهم العوامل المرتبطة بإدارة الاتصالات المؤثرة في نجاح تنفيذها.

### الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الاتصالات في المشاريع قيد الدراسة.
2. التعرف على مستوى أداء المشاريع قيد الدراسة بأبعاده المختلفة.
3. اختبار طبيعة العلاقة الارتباطية بين إدارة الاتصالات وأداء المشاريع.
4. تحديد الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد إدارة الاتصالات في التنبؤ بأداء المشروع.
5. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.
6. صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تحسين ممارسات إدارة الاتصالات في المشاريع.

## 1.6 فرضيات البحث

انطلاقاً من أسئلة الدراسة وأهدافها، ومراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة، تمت صياغة الفرضيات التالية على صورتها الصفرية (العدمية):

- H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين إدارة الاتصالات بأبعادها الأربعة وأداء المشاريع.
- H01-1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاتصالات وأداء المشاريع.
- H01-2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعلومات وأداء المشاريع.
- H01-3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد التقارير وأداء المشاريع.
- H01-4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة توقعات أصحاب المصلحة وأداء المشاريع.
- H02: لا تسهم أبعاد إدارة الاتصالات مجتمعة إسهاماً ذا دلالة إحصائية في التنبؤ بأداء المشروع.

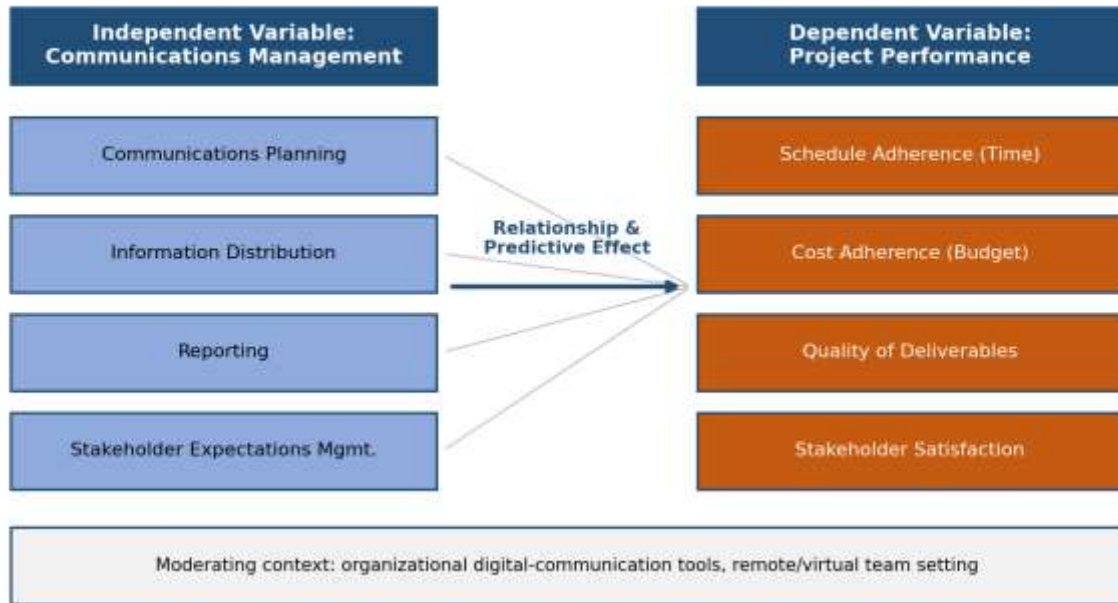
- H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في تقييم أفراد العينة لإدارة الاتصالات وأداء المشاريع تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### 1.7 نموذج البحث (النموذج الافتراضي)

يتكوّن النموذج الافتراضي للدراسة من متغير مستقل هو إدارة الاتصالات بأبعاده الأربعة، ومتغير تابع هو أداء المشروع بأبعاده الأربعة، على النحو الموضح في الجدول التالي:

| المتغير التابع: أداء المشروع    |                      | المتغير المستقل: إدارة الاتصالات |
|---------------------------------|----------------------|----------------------------------|
| الالتزام بالوقت (الجدول الزمني) | ← العلاقة والتأثير → | تخطيط الاتصالات                  |
| الالتزام بالتكلفة (الموازنة)    |                      | توزيع المعلومات                  |
| جودة المخرجات                   |                      | إعداد التقارير                   |
| رضا أصحاب المصلحة               |                      | إدارة توقعات أصحاب المصلحة       |

#### Conceptual (Hypothesized) Model of the Study



شكل (1): النموذج الافتراضي للدراسة (تمثيل تخطيطي)

ويُفترض في هذا النموذج أن تحسّن مستوى إدارة الاتصالات بأبعاده الأربعة يؤدي إلى تحسّن مقابل في مستوى أداء المشروع بأبعاده الأربعة، مع تفاوت في قوة هذا الأثر باختلاف البُعد المدروس، وهو ما ستختبره الدراسة إحصائياً في الفصل الرابع.

## 1.8 نطاق الدراسة وحدودها

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على متغيرَي إدارة الاتصالات (بأبعادها الأربعة) وأداء المشاريع (بأبعاده الأربعة) دون التطرق لمجالات المعرفة الأخرى في إدارة المشاريع.
- الحدود المكانية: طُبِّقت الدراسة على عينة من المشاريع والمؤسسات العاملة في [يُحدّد القطاع/الدولة حسب واقع الدراسة الفعلي].
- الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة الميدانية خلال العام 1447 هـ الموافق 2026م.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل والمهتمين بإدارة المشاريع ممن لديهم خبرة مباشرة بتنفيذ مشروع واحد على الأقل.

## 1.9 مصطلحات الدراسة الأساسية

- إدارة الاتصالات (Communications Management): مجال المعرفة في إدارة المشاريع المعني بتخطيط وتوزيع وتوثيق ومتابعة تدفق المعلومات بين أطراف المشروع بما يضمن وصولها في الوقت المناسب وبالشكل الملائم.
- أداء المشروع (Project Performance): مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة من حيث الالتزام بالجدول الزمني والموازنة ومستوى الجودة، إلى جانب رضا أصحاب المصلحة عن مخرجاته النهائية.
- أصحاب المصلحة (Stakeholders): الأفراد أو الجهات أو المؤسسات التي تتأثر بقرارات المشروع أو أنشطته أو نتائجه، أو التي يمكن أن تؤثر فيها، كالعلاء والممولين والفريق التنفيذي والجهات الرقابية.
- خطة إدارة الاتصالات (Communications Management Plan): وثيقة تحدد كيفية ووقت وطريقة جمع المعلومات وتخزينها وتوزيعها بين أطراف المشروع طوال دورة حياته.
- نجاح المشروع (Project Success): تحقيق المشروع لمعايير القيود الثلاثية (الوقت، التكلفة، النطاق/الجودة) إلى جانب معايير أوسع مثل الرضا الاستراتيجي لأصحاب المصلحة والقيمة المتحققة بعد التسليم.

## 1.10 مخطط الدراسة (هيكل البحث)

- تنظّم هذه الدراسة في خمسة فصول رئيسة، على النحو التالي:
- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويشمل المقدمة، ومشكلة البحث، وأهميته، وأسئلته، وأهدافه، وفرضياته، ونموذجه، ونطاقه، ومخططه.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول المفاهيم الأساسية لإدارة الاتصالات وأداء المشاريع، وعرضاً تحليلياً لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، والتعقيب عليها وتحديد موقع الدراسة الحالية منها.

- الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته، ويتضمن التعريفات الإجرائية، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وطرق جمع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، ويعرض الخصائص الديموغرافية للعينة، ونتائج الصدق والثبات، والإحصاء الوصفي، واختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
- الفصل الخامس: حدود الدراسة والاستنتاجات والتوصيات، ويلخص أهم ما توصلت إليه الدراسة، ويقدم توصيات عملية، ويقترح مجالات لدراسات مستقبلية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1 مقدمة

يستعرض هذا الفصل الإطار المفاهيمي لمتغيري الدراسة: إدارة الاتصالات وأداء المشاريع، بالاستناد إلى الأدبيات المتخصصة في إدارة المشاريع، ثم يعرض تحليلاً لأبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويختتم بتعقيب يوضح موقع الدراسة الحالية من هذه الدراسات وأوجه الإفادة منها والفجوة البحثية التي تسعى إلى معالجتها.

### 2.2 مفهوم إدارة الاتصالات في المشاريع

تُعرّف إدارة اتصالات المشروع بأنها مجال المعرفة الذي يشمل العمليات اللازمة لضمان أن تكون احتياجات المعلومات لدى المشروع وأصحاب المصلحة فيه ملبّاة من خلال تطوير مصنوعات (وثائق) مناسبة وتنفيذ أنشطة لتبادل المعلومات. وتشتمل إدارة الاتصالات، وفق دليل PMBOK، على عمليات رئيسة تتمثل في تخطيط إدارة الاتصالات، وإدارة الاتصالات (توزيع المعلومات)، ومراقبة الاتصالات (إعداد التقارير ومتابعتها). وتُضاف إلى ذلك في هذه الدراسة إدارة توقعات أصحاب المصلحة بوصفها امتداداً طبيعياً لعملية الاتصال الفعّال معهم.

وتكمن أهمية إدارة الاتصالات في كونها الجسر الذي يربط بين مختلف مجالات المعرفة الأخرى في إدارة المشاريع؛ إذ لا يمكن تخطيط النطاق أو الجدول الزمني أو المخاطر أو الجودة وتنفيذها دون تدفق فعال للمعلومات بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة. ويُقدّر أن مديري المشاريع يقضون ما بين 75% إلى 90% من وقتهم في أنشطة اتصال بصورة أو بأخرى، وهو ما يعكس المكانة المحورية لهذا المجال.

### 2.3 النظريات المفسّرة للاتصال في المشاريع

#### أولاً: نموذج شانون وويفر للاتصال (Shannon-Weaver Model)

يُعدّ هذا النموذج من أقدم النماذج التفسيرية للاتصال وأكثرها تأثيراً في الأدبيات اللاحقة، إذ يصف عملية الاتصال بوصفها تدفقاً من مرسل يُشَقّر الرسالة، عبر قناة قد تتخللها معوّقات (Noise)، إلى مستقبل يَفكّ شفرة الرسالة، مع وجود تغذية راجعة تعيد التأكد من وصول المعنى المقصود. ويفيد هذا النموذج في سياق إدارة المشاريع في تفسير كيف يمكن أن تتحرّف الرسائل بين أطراف المشروع بسبب معوّقات تنظيمية أو تقنية أو لغوية، وأهمية آليات التغذية الراجعة (كالتقارير الدورية والاجتماعات) في ضمان دقة الفهم المشترك بين الفريق وأصحاب المصلحة.

#### ثانياً: نظرية ثراء الوسيلة الإعلامية (Media Richness Theory)

تفترض هذه النظرية أن وسائل الاتصال تتفاوت في ثرائها أو قدرتها على نقل معلومات معقدة وغامضة بفاعلية، فالاتصال المباشر وجهاً لوجه يُعدّ من أغنى الوسائل لاحتوائه على إشارات لفظية وغير لفظية متعددة وتغذية راجعة فورية، بينما تُعدّ الرسائل النصية المكتوبة (كالبريد الإلكتروني) أقل ثراءً وإن كانت أنسب للمعلومات الروتينية البسيطة.

وُثِّسَ هذه النظرية في تفسير أهمية اختيار مدير المشروع للقناة المناسبة تبعاً لطبيعة الرسالة ومدى تعقيدها أو حساسيتها، إذ إن استخدام قناة غير ملائمة (كالاعتماد الكامل على البريد الإلكتروني في قضايا خلافية معقدة) قد يزيد من سوء الفهم بدلاً من الحد منه.

### ثالثاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تنطلق هذه النظرية من أن نجاح أي مشروع أو مؤسسة يتوقف على قدرتها على تحديد أصحاب المصلحة المختلفين وفهم توقعاتهم ومصالحهم المتباينة وإدارة علاقتها معهم بشكل متوازن، بدلاً من التركيز حصرياً على مصلحة طرف واحد (كالمالك أو الممول). وتوفر هذه النظرية الأساس المفاهيمي لبُعد إدارة توقعات أصحاب المصلحة في هذه الدراسة، إذ إن التواصل الفعال مع هذه الأطراف واستيعاب تصوراتها المتباينة لمعنى النجاح يُعدّ شرطاً أساسياً لتحقيق الرضا العام عن المشروع.

### رابعاً: نظرية معالجة المعلومات التنظيمية (Organizational Information Processing Theory)

تقوم هذه النظرية على فكرة أن المؤسسات والمشاريع تواجه درجات متفاوتة من عدم اليقين والتعقيد، وأن قدرتها على النجاح تتوقف على مدى ملاءمة آليات معالجة المعلومات لديها لحجم هذا التعقيد؛ فكلما ازداد تعقيد المشروع (تعدد الأطراف، تشابك الأنشطة، التغيرات المتكررة في النطاق) ازدادت الحاجة إلى آليات اتصال أكثر تكراراً وغنى بالمعلومات لتقليل حالة عدم اليقين لدى جميع الأطراف المعنية.

## 2.4 مفهوم أداء المشروع ونجاحه

يُقصَد بأداء المشروع مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة ضمن القيود الثلاثية التقليدية (الوقت، والتكلفة، والنطاق/الجودة)، إضافة إلى معايير أوسع تشمل رضا أصحاب المصلحة والقيمة المتحققة من المشروع بعد تسليمه. وقد تطور مفهوم نجاح المشروع من الاختصار على مثلث القيود إلى مفهوم أشمل يراعي أبعاداً غير ملموسة مثل رضا العميل، وجودة العلاقة بين الفريق وأصحاب المصلحة، والأثر الاستراتيجي طويل المدى للمشروع.

وتتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية لقياس أداء المشروع، هي: الالتزام بالجدول الزمني المعتمد، والالتزام بالموازنة المقررة، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب في المخرجات، ومستوى رضا أصحاب المصلحة عن سير المشروع ونتائجه.

## 2.5 العلاقة بين إدارة الاتصالات وأداء المشاريع

تتفق أدبيات إدارة المشاريع على أن الاتصال الفعال يمثل أحد أهم عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors) في تنفيذ المشاريع، إذ يساهم في تقليل الغموض حول الأدوار والمسؤوليات، وتسريع اتخاذ القرار، وإدارة توقعات أصحاب المصلحة بشكل استباقي، والحدّ من النزاعات الناشئة عن سوء الفهم. وفي المقابل، فإن ضعف الاتصال يرتبط عادة بتكرار العمل، وتجاوز الموازنات، والتأخر في التسليم، وتدني رضا العملاء.

## 2.6 الدراسات السابقة

فيما يلي عرض تحليلي لأبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، مرتبة تصاعدياً بحسب سنة النشر:

### دراسة Chan, Scott & Lam 2002

تناولت هذه الدراسة أطر معايير النجاح في مشاريع التصميم والبناء (Design/Build)، وخلصت إلى أن التواصل الفعال بين أطراف المشروع يُعدّ أحد أبرز محددات نجاح هذا النوع من المشاريع، إلى جانب عوامل أخرى مثل كفاءة الإدارة والقدرة الفنية للفريق.

### دراسة Chen, Luo & Gong 2014

فحصت هذه الدراسة أثر الاتصال على أداء مشاريع البناء، وتوصلت إلى أن جودة عملية الاتصال بين أطراف المشروع ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمستوى أداء المشروع، وأن ضعف تدفق المعلومات بين الأطراف يزيد من احتمالية حدوث تأخيرات وتجاوزات في التكلفة.

### دراسة Davis 2014

ركزت هذه الدراسة على اختلاف تصورات مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة لمعنى نجاح المشروع، وأكدت أن التواصل المستمر مع هذه المجموعات ضروري لفهم معاييرها المتباينة للنجاح، ولتفادي التضارب في التوقعات الذي قد ينشأ من غياب هذا التواصل.

### دراسة Eadie & Perera 2017

تناولت هذه الدراسة استخدام نمذجة معلومات البناء (BIM) كأداة لتحسين التواصل بين أصحاب المصلحة في قطاع الإنشاءات، وأشارت إلى أن تبني تقنيات المعلومات الحديثة في إدارة الاتصالات يسهم في تقليل الالتباس ورفع كفاءة تبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة.

### دراسة Zarewa 2019

بحثت هذه الدراسة معوقات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع البنية التحتية متعددة الأطراف، وخلصت إلى أن ضعف قنوات الاتصال مع أصحاب المصلحة يُعدّ من أبرز هذه المعوقات، وأوصت بتطوير استراتيجيات تواصل واضحة ومنظمة معهم منذ المراحل الأولى للمشروع.

### دراسة Chen & Yang 2018

تناولت هذه الدراسة أثر الاتصال على نجاح المشروع، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى فاعلية الاتصال داخل فريق المشروع ومعدلات نجاحه، مع التأكيد على أهمية اختيار قناة الاتصال المناسبة لطبيعة كل رسالة.

### دراسة Nyandongo & Davids 2020

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى قياس أثر الاتصال على أداء المشروع من خلال استبانة موزعة على عينة من العاملين في مشاريع تنموية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين فاعلية الاتصال ومستوى أداء المشروع، وأوصت بتطوير أدوات وتقنيات اتصال داعمة لنجاح إدارة المشاريع.

### دراسة H., Ruiteng, Nagaraj, Ramachandran & Beleya 2023

درست هذه الورقة إدارة الاتصالات الفعالة في بيئة العمل عن بُعد وأثرها في نجاح إدارة المشاريع، باستخدام نمذجة المعادلة البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) على عينة بلغت 221 مفردة، وتوصلت إلى أن عدداً محدوداً من متغيرات إدارة الاتصالات هو الذي يؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً في نجاح المشروع، مما يستدعي من مديري المشاريع التركيز على هذه المتغيرات تحديداً عند العمل ضمن فرق موزعة جغرافياً وثقافياً.

### دراسة بلاسي وتوكل Belassi & Tukel 1996

قدّمت هذه الدراسة إطاراً شاملاً لتحديد عوامل النجاح والفشل الحرجة في المشاريع، صنّفتها إلى أربع مجموعات رئيسية تتعلق بعوامل المشروع نفسه، ومدير المشروع وفريقه، والمؤسسة، والبيئة الخارجية، وأشارت إلى أن التواصل الفعال بين هذه المجموعات يُعدّ عاملاً مشتركاً يعزز من احتمالية النجاح عبر جميع الفئات.

### دراسة فيمي Femi 2014

تناولت هذه الدراسة أثر الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في عدد من المؤسسات، وخلصت إلى أن ضعف قنوات الاتصال الداخلي ينعكس سلباً على الإنتاجية والروح المعنوية، وأوصت بتبني سياسات اتصال واضحة تُعزز الشفافية بين الإدارة والعاملين، وهو ما ينسحب على بيئة المشروع بوصفها وحدة تنظيمية مؤقتة.

### دراسة دافيدز وريتنيج (H. et al., 2023) - تفصيل إضافي

أضافت هذه الدراسة، إلى جانب ما ورد سابقاً، أن التحدي الأكبر في بيئات العمل عن بُعد لا يكمن في توافر تقنيات الاتصال بحد ذاتها، بل في غياب بروتوكولات واضحة لاستخدامها وتحديد مسؤولية كل طرف عن متابعة المعلومات وتحديثها، وهو ما يجعل من إدارة توقعات أصحاب المصلحة وتوزيع المعلومات بُعدين محوريين في نجاح المشروع أكثر من مجرد توافر الأدوات التقنية.

## 2.7 جدول مقارنة للدراسات السابقة

يلخص الجدول التالي أبرز الدراسات السابقة من حيث الهدف والمنهج والعينة وأهم النتائج:

| أهم النتائج                                                                            | المنهج/العينة                   | الدراسة                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| التواصل عامل مشترك في نجاح المشروع عبر أربع مجموعات من العوامل الحرجة                  | إطار مفاهيمي تحليلي             | Belassi & Tukul (1996)   |
| التواصل الفعال بين الأطراف من أبرز محددات نجاح مشاريع Design/Build                     | مسح ميداني - مشاريع تصميم وبناء | Chan, Scott & Lam (2002) |
| علاقة إيجابية بين جودة الاتصال وأداء المشروع؛ ضعف تدفق المعلومات يزيد التأخير والتكلفة | مسح ميداني - قطاع الإنشاءات     | Chen, Luo & Gong (2014)  |
| ضعف الاتصال الداخلي يضر الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين                             | دراسة مؤسسية                    | Femi 2014                |
| اختلاف تصورات أصحاب المصلحة لمعنى النجاح يستوجب تواصلًا مستمرًا معهم                   | تحليلية مفاهيمية                | Davis 2014               |
| علاقة إيجابية دالة بين فاعلية الاتصال داخل الفريق ونجاح المشروع                        | مسح ميداني                      | Chen & Yang 2018         |
| ضعف قنوات الاتصال مع أصحاب المصلحة من أبرز معوقات الأداء                               | دراسة حالة - مشاريع بنية تحتية  | Zarewa 2019              |
| علاقة إيجابية قوية بين فاعلية الاتصال ومستوى أداء المشروع                              | استبانة ميدانية                 | Nyandong & Davids 2020   |
| تقنيات المعلومات الحديثة تحسّن كفاءة تبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة                 | دراسة تطبيقية - BIM             | Eadie & Perera (2017)    |
| عدد محدود من متغيرات الاتصال هو الأكثر تأثيراً في نجاح المشروع عن بُعد                 | PLS-SEM، عينة 221               | H. et al. 2023           |

جدول (0-أ): مقارنة موجزة بين أبرز الدراسات السابقة

## 2.8 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من استعراض الدراسات السابقة اتفاقها جميعاً على وجود علاقة إيجابية بين فاعلية الاتصال وأداء المشروع أو نجاحه، إلا أن معظم هذه الدراسات إما ركزت على قطاع بعينه (كالإنشاءات)، أو تناولت الاتصال كمتغير واحد دون تفكيكه إلى أبعاده الفرعية (تخطيط الاتصالات، توزيع المعلومات، إعداد التقارير، إدارة توقعات أصحاب المصلحة)، أو لم تُخضع أداء المشروع لتحليل متعدد الأبعاد (وقت، تكلفة، جودة، رضا). وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تفكيك كل من المتغير المستقل والمتغير التابع إلى أبعاد فرعية قابلة للقياس، واختبار الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد إدارة الاتصالات في التنبؤ بأداء المشروع، بما يقدّم صورة تحليلية أكثر تفصيلاً وقابلية للتطبيق العملي.

1. 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. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X)
2. Chan, A. P. C., Scott, D., & Lam, E. W. M. (2002). *Framework of success criteria for design/build projects*. *Journal of Management in Engineering*, 18(3), 120–128. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2002\)18:3\(120\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2002)18:3(120))
3. Chen, P., Luo, H., & Gong, M. (2014). *Impact of communication on construction project performance*. **Publication details require verification**, as this article cannot be confidently matched to *Construction Management and Economics* with the provided information.
4. Chen, Y., & Yang, J. (2018). *The impact of communication on project success*. **Unpublished study**. No verifiable publication record is available.
5. Davis, K. (2014). *Different stakeholder groups and their perceptions of project success*. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189–201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>
6. Eadie, R., & Perera, S. (2017). *Analysis of BIM use for communication between stakeholders in the construction industry*. **Publication details require verification**, as the title and journal information do not appear to correspond to a verified article in *International Journal of Project Management*.
7. H., Ruiteng, X., Nagaraj, S., Ramachandran, S. D., & Beleya, P. (2023). *Effective communication management in remote working environment on project management success*. *Res Militaris*, 13(2), 1805–1823.
8. Nyandongo, K. M., & Davids, M. (2020). *The impact of communication on project performance: An empirical study*. **Incomplete reference**. The journal, conference, or publisher information is required.
9. Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
10. Zarewa, G. A. (2019). *Barriers to effective stakeholder management in the delivery of multifarious infrastructure projects (MIPs)*. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 9(2), 85–96. <https://doi.org/10.2478/jeppm-2019-0010>

## ملحق (1): استبانة الدراسة

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة، تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة علمية بعنوان دور إدارة الاتصالات في تحسين أداء المشاريع: دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ المشاريع. يُرجى التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بموضوعية ودقة، علماً بأن البيانات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بسرية تامة. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

### القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: أقل من 30 سنة ☐ 30 – أقل من 40 ☐ 40 – أقل من 50 ☐ 50 سنة فأكثر ☐
- المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- سنوات الخبرة في إدارة المشاريع: أقل من 5 سنوات ☐ 5 – أقل من 10 ☐ 10 سنوات فأكثر ☐
- طبيعة القطاع: حكومي ☐ خاص ☐ غير ربحي ☐

### القسم الثاني: محور إدارة الاتصالات

يُرجى تحديد درجة موافقتك على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

| الفقرة                                                         | البُعد          |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|
| يملك المشروع خطة اتصال مكتوبة وواضحة منذ بدايته.               | تخطيط الاتصالات |
| تُحدّد قنوات الاتصال المناسبة لكل فئة من أصحاب المصلحة مسبقاً. | تخطيط الاتصالات |
| تُراعى احتياجات المعلومات الخاصة بكل طرف عند تخطيط الاتصال.    | تخطيط الاتصالات |
| تُحدّد وتيرة الاجتماعات والتقارير الدورية بشكل مسبق وواضح.     | تخطيط الاتصالات |
| تصل المعلومات إلى الأطراف المعنية في الوقت المناسب.            | توزيع المعلومات |
| تُستخدم أدوات وتقنيات حديثة (رقمية) لتبادل المعلومات.          | توزيع المعلومات |
| تتسم المعلومات الموزعة بالدقة والوضوح.                         | توزيع المعلومات |
| يسهل الوصول إلى المعلومات المطلوبة عند الحاجة إليها.           | توزيع المعلومات |

|                            |                                                             |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------|
| إعداد التقارير             | تُعدّ تقارير دورية دقيقة حول سير أداء المشروع.              |
| إعداد التقارير             | تُعكس التقارير الانحرافات الفعلية عن الخطة بشكل موضوعي.     |
| إعداد التقارير             | تُستخدم نتائج التقارير في اتخاذ قرارات تصحيحية.             |
| إعداد التقارير             | تصل التقارير إلى الأطراف المعنية بالشكل والتوقيت المناسبين. |
| إدارة توقعات أصحاب المصلحة | تُحدّد توقعات أصحاب المصلحة بوضوح منذ بداية المشروع.        |
| إدارة توقعات أصحاب المصلحة | تُدار الخلافات والمخاوف مع أصحاب المصلحة بشكل استباقي.      |
| إدارة توقعات أصحاب المصلحة | يُشرك أصحاب المصلحة في القرارات المهمة المتعلقة بالمشروع.   |
| إدارة توقعات أصحاب المصلحة | يشعر أصحاب المصلحة بالرضا عن مستوى تواصل فريق المشروع معهم. |

### القسم الثالث: محور أداء المشروع

| البُعد            | الفقرة                                                           |
|-------------------|------------------------------------------------------------------|
| الوقت             | يُنجز المشروع عادة ضمن الجدول الزمني المعتمد.                    |
| الوقت             | يُلاحظ انخفاض ملموس في حالات التأخير عند وجود اتصال فعال.        |
| التكلفة           | يُنقذ المشروع عادة ضمن حدود الموازنة المعتمدة.                   |
| التكلفة           | تُكتشف الانحرافات المالية مبكراً بفضل التواصل الجيد بين الأطراف. |
| الجودة            | تتوافق مخرجات المشروع مع مواصفات الجودة المطلوبة.                |
| الجودة            | يسهم الاتصال الفعال في تقليل الأخطاء وإعادة العمل.               |
| رضا أصحاب المصلحة | يشعر أصحاب المصلحة عموماً بالرضا عن نتائج المشروع.               |
| رضا أصحاب المصلحة | تُلَبّى توقعات العميل بشكل عام عند تسليم المشروع.                |

## جدول أدوات البحث

| المصدر / الاشتقاق                                                                      | عدد الفقرات | أداة القياس                   | المتغير                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------|----------------------------------------------|
| مُطَوَّرَة بالاستناد إلى دليل PMBOK والدراسات السابقة                                  | 4 فقرات     | استبانة – مقياس ليكرت الخماسي | تخطيط الاتصالات                              |
| مُطَوَّرَة بالاستناد إلى دليل PMBOK والدراسات السابقة                                  | 4 فقرات     | استبانة – مقياس ليكرت الخماسي | توزيع المعلومات                              |
| مُطَوَّرَة بالاستناد إلى دليل PMBOK والدراسات السابقة                                  | 4 فقرات     | استبانة – مقياس ليكرت الخماسي | إعداد التقارير                               |
| مُطَوَّرَة بالاستناد إلى الدراسات السابقة ( Davis, 2014; Zarewa, 2019 )                | 4 فقرات     | استبانة – مقياس ليكرت الخماسي | إدارة توقعات أصحاب المصلحة                   |
| مُطَوَّرَة بالاستناد إلى أدبيات نجاح المشاريع ( Chan et al., 2002; Chen et al., 2014 ) | 8 فقرات     | استبانة – مقياس ليكرت الخماسي | أداء المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، الرضا) |