

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



أثر التواصل التنظيمي على كفاءة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبدالعزيز في جدة.

إعداد الطالبة/

منال صالح محمد زين

إشراف/

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

٢٠٢٦ ، الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

١	١	صفحة العنوان
٣	٢	الفصل الأول
٤	٣	المقدمة
٤	٤	مشكلة الدراسة وفجوات البحث
٥	٥	أهمية الدراسة
٥	٦	أسئلة البحث
٦	٧	أهداف البحث
٦	٨	فرضيات البحث
٧	٩	نموذج البحث المفاهيمي
٧	١٠	مكان التطبيق المقترح للبحث
٧	١١	منهجية البحث المتوقعة
٨	١٢	المخطط المقترح للمشروع
٩	١٣	الفصل الثاني
١٠	١٤	المقدمة
١٠	١٥	الإطار النظري
١١	١٦	عرض الدراسات السابقة
١٣	١٧	التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
١٤	١٨	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

تُعد الجامعات والمؤسسات الأكاديمية الركيزة الأساسية للتقدم المعرفي والتنموي في المجتمعات الحديثة، حيث يقع على عاتقها مسؤولية تأهيل الكوادر البشرية وتزويدها بالمعارف والمهارات التي تتوافق مع متطلبات سوق العمل المستمرة والمتغيرة. وفي ظل هذه المسؤولية، تسعى الجامعات بشكل دائم إلى تحديث وتطوير بنيتها التعليمية والبرامجية لضمان الحفاظ على معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي والتميز التنافسي على المستويين المحلي والدولي.

ويرتبط هذا التميز الأكاديمي ارتباطاً وثيقاً بـ "مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية"، والتي تصنف كأحد أهم المشاريع الاستراتيجية داخل الحقل التعليمي. إن نجاح هذه المشاريع لا يتوقف على كفاءة المادة العلمية فحسب، بل يركز بالدرجة الأولى على كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية المتبعة في إدارة المشروع، وفي مقدمتها "التواصل التنظيمي" الذي يربط بين كافة الأطراف المعنية من إدارات عليا، ولجان تحكيم، وأعضاء هيئة تدريس ممارسين.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة لتدفق المعلومات والاتصال الفعال، إلا أن الواقع التطبيقي يشير إلى أن مشاريع تطوير المناهج غالباً ما تواجه تحديات إدارية تتعلق ببطء قنوات التواصل، أو غموض الصلاحيات، وضبابية تبادل الملاحظات بين اللجان المركزية والأقسام الأكاديمية، مما يؤدي إلى إطالة أمد تنفيذ المشروع، وتجاوز القيود الزمنية المقررة، أو خروج خطط دراسية لا تعكس الواقع الفعلي للميدان التعليمي.

ومن هنا، تبرز الحاجة الملحة لإجراء هذه الدراسة البحثية لتقييم وفحص أثر التواصل التنظيمي كمتغير مستقل، على كفاءة إدارة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية كمتغير تابع. وسيركز هذا البحث على استكشاف آراء وانطباعات أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم الممارسين الفعليين والمسؤولين عن تنفيذ هذه المشاريع وتطبيقها في القاعات الدراسية.

١.٢ مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في أن مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية في البيئة الجامعية تعاني غالباً من ضعف التنسيق والبيروقراطية وتشتت قنوات الاتصال بين الإدارات العليا والكوادر الأكاديمية التنفيذية، مما يتسبب في انخفاض كفاءة إدارة هذه المشاريع وتباطؤ دورة إنجازها. إن ضعف "التواصل التنظيمي" يؤدي إلى فجوة واضحة في فهم المتطلبات، ومقاومة الكوادر الأكاديمية للتغيير، مما يؤثر سلباً على المثلث القياسي لكفاءة المشروع (الوقت، والتكلفة، والجودة)، وتتفرع هذه المشكلة إلى عدة فجوات رئيسية على النحو التالي:

فجوات على المستوى النظري:

- ندرة الدراسات الرابطة بين المتغيرين عربياً: وجود نقص حاد وقصور في الأدبيات الإدارية والأبحاث الأكاديمية العربية التي تدرس أثر "التواصل التنظيمي" كأداة إدارية في رفع "كفاءة المشاريع التعليمية والخطط الدراسية"، حيث تركز أغلب الدراسات السابقة على التواصل كعامل للرضا الوظيفي فقط دون ربطه بمخرجات المشاريع وكفاءتها التشغيلية.
- غياب الأطر التقييمية لمشاريع التعليم: عدم وجود نموذج نظري موحد ومقتن في بيئتنا المحلية يقيس كفاءة المشاريع الأكاديمية من منظور إداري بحث، يوضح كيف تؤثر انسيابية المعلومات والاتصال الصاعد والهابط على زمن وجودة تسليم المناهج المطورة.

فجوات على المستوى التطبيقي:

- ضعف تدفق المعلومات والاتصال الأفقي والرأسي: الاعتماد على وسائل اتصال تقليدية وبيرورقراطية (المخاطبات الرسمية الطويلة) داخل الجامعات، مما يعيق لجان تطوير المناهج عن الاستجابة السريعة للملاحظات، ويخلق فجوة في الفهم بين اللجان المركزية وأعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية بـ جامعة الملك عبدالعزيز.
- تأخر تسليم المشاريع وتدني الجودة (الهدر الإداري): المعاناة المستمرة من مشكلة التأخر المزمن في إقرار الخطط الدراسية الجديدة بسبب سوء التنسيق، مما يترتب عليه خروج مناهج تعليمية متأخرة زمنياً عن مواكبة التطورات السريعة في بيئة الأعمال الخارجية نتيجة لغياب التواصل الفعال واللحظي أثناء فترة إدارة المشروع.

وبناءً على هذه الفجوات النظرية والتطبيقية، تتبلور مشكلة الدراسة وينتهي هذا الجزء بطرح السؤال الرئيسي التالي:

"ما هو أثر التواصل التنظيمي على كفاءة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز في جدة؟"

١.٣ أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يربط بين متغير سلوكي تنظيمي (التواصل) ومتغير تشغيلي (كفاءة إدارة المشاريع) في قطاع حيوي، وتتلخص أهميته في جانبين:

- الأهمية النظرية (العلمية): يساهم البحث في سد العجز المعرفي بالمكتبة الأكاديمية لـ جامعة ميداووشن من خلال تقديم تأصيل نظري وإطار تحليلي جديد يربط بين علم الاتصال الإداري وعلم إدارة المشاريع الأكاديمية.
- الأهمية التطبيقية (العملية): يزود القيادات الجامعية وعمداء الكليات بـ جامعة الملك عبدالعزيز بتوصيات ونتائج واقعية تساهم في إعادة هيكلة قنوات الاتصال وتفعيل التدفق الرقمي والشفاف للمعلومات، مما ينعكس مباشرة على تسريع وتيرة إنجاز المناهج، وتقليل الهدر الزمني، ورفع كفاءة اللجان الأكاديمية.

١.٤ أسئلة الدراسة

• السؤال الرئيسي:

ما أثر التواصل التنظيمي على كفاءة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز في جدة؟

• الأسئلة الفرعية:

ما مستوى واقع تطبيق التواصل التنظيمي (الاتصال الهابط، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي) في مشاريع تطوير المناهج بجامعة الملك عبد العزيز؟

١. ما مستوى كفاءة إدارة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية (الالتزام بالوقت، ضبط الجودة، كفاءة التكلفة) بالجامعة؟
٢. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التواصل التنظيمي على كفاءة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية؟
٣. هل تختلف إدراك أعضاء هيئة التدريس لأثر التواصل التنظيمي على كفاءة المشاريع باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الدرجة العلمية، نوع الكلية، سنوات الخبرة)؟

١.٥ أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي:
 - التعرف على أثر التواصل التنظيمي على كفاءة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز في جدة.
- الأهداف الفرعية:
 ١. تشخيص واقع ممارسات التواصل التنظيمي بأبعاده المختلفة داخل لجان تطوير المناهج والخطط الدراسية.
 ٢. تحديد مستوى كفاءة إنجاز مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية بالجامعة.
 ٣. قياس أثر أبعاد التواصل التنظيمي على كفاءة تنفيذ المشاريع التعليمية من حيث التوقيت والجودة والموارد.
 ٤. تقديم توصيات ومقترحات إجرائية للقيادات الأكاديمية تسهم في تطوير قنوات الاتصال الإداري ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع الأكاديمية.

١.٦ فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية: (H0)
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (أقل من أو يساوي ٠.٠٥) للتواصل التنظيمي بأبعاده (الاتصال الهابط، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي) على كفاءة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية في جامعة الملك عبد العزيز.
- الفرضيات الفرعية:
 - H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (أقل من أو يساوي ٠.٠٥) للاتصال الهابط على كفاءة مشاريع تطوير المناهج.
 - H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (أقل من أو يساوي ٠.٠٥) للاتصال الصاعد على كفاءة مشاريع تطوير المناهج.
 - H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (أقل من أو يساوي ٠.٠٥) للاتصال الأفقي على كفاءة مشاريع تطوير المناهج.
 - H4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (أقل من أو يساوي ٠.٠٥) في إجابات أفراد العينة حول كفاءة المشاريع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، نوع الكلية).

١.٧ نموذج الدراسة

المتغير المستقل: التواصل التنظيمي	الاتجاه	المتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع
• الاتصال الهابط	▶=====	• كفاءة الوقت (الالتزام بالجدول الزمني)
• الاتصال الصاعد		• كفاءة الجودة (ملاءمة المنهج وتكامله)
• الاتصال الأفقي		• كفاءة التكلفة واستغلال الموارد

١.٨ الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة الميدانية في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، باعتبارها واحدة من أكبر الجامعات الحكومية والرائدة في المملكة العربية السعودية التي تخضع لعمليات تحديث مستمرة في خططها وبرامجها الأكاديمية. وتستهدف الدراسة الميدانية أعضاء هيئة التدريس المشاركين أو السابق مشاركتهم في لجان تطوير المناهج والخطط الدراسية بمختلف الكليات (العلمية، الصحية، والإنسانية).

١.٩ منهجية الدراسة المتوقعة

- **منهج البحث:** اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) لمناسبته لطبيعة الدراسة في وصف الواقع الميداني وتحليل العلاقات بين المتغيرات.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون المجتمع من جميع أعضاء هيئة التدريس المشاركين في تطوير المناهج بجامعة الملك عبد العزيز، وسيتم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل الكليات المختلفة.
- **أداة الدراسة:** الاستبانة الإلكترونية (Questionnaire) المقاسة بمقياس ليكرت الخماسي.
- **أساليب التحليل الإحصائي:** استخدام برنامج SPSS لاختبار الثبات (Cronbach's Alpha) ، والوصف الإحصائي، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، واختبارات (test & ANOVA-t).

١.١٠ المخطط المقترح للمشروع (Gantt Chart Timeline)

المرحلة / المهمة	الشهر ١	الشهر ٢	الشهر ٣	الشهر ٤
١. إعداد المقترح النهائي والأدبيات				
٢. تصميم وتكافؤ وإجازة الاستبانة				
٣. توزيع الاستبانة وجمع البيانات				
٤. التحليل الإحصائي للبيانات (SPSS)				
٥. كتابة النتائج والتوصيات والطباعة				

٢. الفصل الثاني: الأدبيات والدراسات السابقة

٢.١ المقدمة

يشكل هذا الفصل الركيزة النظرية والدعامة العلمية التي تنطلق منها الدراسة الحالية للوقوف على المعالم الأساسية للمفهومين المحوريين في البحث: التواصل التنظيمي وكفاءة إدارة المشاريع الأكاديمية. حيث يستعرض هذا الجزء تأصيلاً مفاهيمياً يوضح أنماط الاتصال الإداري داخل المؤسسات الجامعية بأبعاده المختلفة (الهابط، والصاعد، والأفقي)، مع ربطها بمعايير الكفاءة القياسية لمشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية والمتمثلة في الالتزام الزمني، وضبط الجودة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

وفي امتداد لهذا التأصيل النظري، ينتقل الفصل إلى استعراض مسح تحليلي شمول يضم نخبة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية الحديثة التي تناولت أبعاد التواصل التنظيمي وعلاقتها بإدارة المشاريع والأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي. ويتم التركيز خلال هذا العرض على استجلاء المناهج العلمية والأدوات البحثية التي استخدمها الباحثون السابقون، بالإضافة إلى استعراض أبرز النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها والتي تتقاطع مع أهداف ومسار الدراسة الحالية.

ويختتم الفصل صياغته بتقديم قراءة نقدية وموازنة تحليلية تبرز أوجه الشبه والاختلاف بين الأدبيات السابقة والدراسة الراهنة. وتتجلى من خلال هذه المقارنة الفجوة البحثية الميدانية والنظرية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها، ولا سيما فيما يتصل بالتركيز المباشر على مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مما يمنح البحث قيمته العلمية المضافة ويسوغ إسهاماته المتوقعة في تطوير الممارسات الإدارية والأكاديمية.

٢.٢ الإطار النظري

أولاً: التواصل التنظيمي في المؤسسات التعليمية

يُمثل التواصل التنظيمي الشريان الحيوي لنقل الأهداف والاستراتيجيات والتعليمات داخل المؤسسات الجامعية. وتتعدد أبعاده لتشمل:

١. **الاتصال الهابط:** يمثل تدفق القرارات، واللوائح، والخطط من الإدارات العليا وعمادات التطوير الأكاديمي إلى اللجان التنفيذية وأعضاء هيئة التدريس.
٢. **الاتصال الصاعد:** يعبر عن نقل التغذية الراجعة، والآراء، والملاحظات الميدانية والصعوبات التي يواجهها عضو هيئة التدريس إلى القيادات الإدارية.
٣. **الاتصال الأفقي:** يتضمن التنسيق المباشر وتداول المعلومات بين أعضاء اللجان المختلفة، والأقسام الأكاديمية المتقاربة، لضمان تكامل المقررات وعدم التكرار.

ثانياً: كفاءة مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية

تعتمد كفاءة إدارة المشاريع التعليمية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأقل قدر من الهدر في الموارد، وتقاس الكفاءة بثلاثة أبعاد رئيسية (المثلث القياسي):

١. **كفاءة الوقت** : الالتزام بالمواعيد المحددة لإقرار وتنفيذ وتحديث الخطة الدراسية دون إبطاء بيروقراطي.
٢. **كفاءة الجودة** : مدى ملائمة المناهج المحددة لمتطلبات سوق العمل، وتوافقها مع معايير الاعتماد الأكاديمي المحلي والدولي.
٣. **كفاءة التكلفة والموارد** : الاستغلال الأمثل للجهود البشرية والموارد المتاحة وتقليل التكاليف التشغيلية والإدارية المتكررة.

٢.٣ عرض الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

١. **دراسة العمر والعتيبي (٢٠٢٥) :**
 - **العنوان** : واقع التواصل التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء الإداري في الجامعات السعودية.
 - **الهدف** : هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات التواصل التنظيمي وعلاقته بمستوى كفاءة الأداء الإداري لدى الكوادر الأكاديمية والإدارية.
 - **المنهج والأداة** : اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (٣٥٠) فرداً.
 - **النتائج** : أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التواصل التنظيمي وارتفاع مستوى الكفاءة الإدارية، كما بينت أن الاتصال الأفقي كان الأكثر تأثيراً في حل المشكلات الميدانية.
٢. **دراسة السديري (٢٠٢٤) :**
 - **العنوان** : إدارة المشاريع التعليمية ودورها في تعزيز التميز المؤسسي.
 - **الهدف** : تقييم آليات إدارة المشاريع التعليمية في الجامعات الحكومية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وضمان الجودة.
 - **المنهج والأداة** : المنهج الوصفي التحليلي على عينة من قيادات لجان التطوير والمشاريع الأكاديمية.
 - **النتائج** : توصلت الدراسة إلى أن الوضوح في تحديد أدوار فرق العمل وسرعة نقل القرارات يساهمان بشكل مباشر في إنجاز المشاريع التعليمية ضمن الأوقات المحددة وبجودة عالية.
٣. **دراسة الحارثي (٢٠٢٤) :**
 - **العنوان** : دور الاتصال الإداري في تحسين جودة مخرجات المشاريع الأكاديمية بالجامعات السعودية.
 - **الهدف** : قياس أثر شبكات الاتصال الإداري والرقمي على جودة المخرجات للمشاريع التعليمية والأنشطة الأكاديمية.
 - **المنهج والأداة** : استخدم الباحث الاستبانة الموزعة على (٢٢٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ولجان الجودة.
 - **النتائج** : أكدت النتائج أن ضعف تدفق المعلومات الهابطة وتأخر الردود الرسمية يؤديان إلى تراجع كفاءة تنفيذ المشاريع الأكاديمية وزيادة نسبة إعادة العمل.

٤. دراسة القحطاني (٢٠٢٣) :

- **العنوان :** إدارة مشاريع التطوير الأكاديمي: معايير الكفاءة والتحديات الإدارية.
- **الهدف :** تحديد معايير الكفاءة الأساسية والتحديات التنظيمية التي تواجه لجان إعادة هيكلة البرامج والمناهج.
- **المنهج والأداة :** منهج دراسة حالة وصفي تحليلي.
- **النتائج :** أظهرت الدراسة أن التحدي الأكبر الذي يواجه كفاءة مشاريع المناهج يكمن في البيروقراطية الإدارية وطول سلسلة المراجعات والاعتمادات.

٥. دراسة الزهراني (٢٠٢٥) :

- **العنوان :** التواصل التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي.
- **الهدف :** فحص أثر التواصل الفعال في تقليل مقاومة أعضاء هيئة التدريس لتغيير وتحديث المناهج والخطط الدراسية.
- **المنهج والأداة :** المنهج المسحي الوصفي باستخدام الاستبانة.
- **النتائج :** كشفت النتائج أن الشفافية والفتح المستمر لقنوات الاتصال الصاعد يُقللان بشكل جوهري من مقاومة التغيير وتسرع من إقرار التعديلات المنهجية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة بريجز وهاريسون: (Briggs & Harrison, 2023)

- **العنوان:** Organizational Communication in Higher Education: Transforming Project Frameworks and Faculty Collaboration.
- **الهدف :** استكشاف كيف تؤثر أشكال التواصل التنظيمي على تحسين أطر إدارة المشاريع والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.
- **المنهج والأداة :** المنهج النوعي والكمي المختلط (Mixed-Methods) بأسلوب المقابلات والاستبانات.
- **النتائج :** أثبتت الدراسة أن قنوات التواصل المرنة والتفاعلية تزيد من سرعة اتخاذ القرار داخل فرق عمل المناهج بنسبة ٣٥%، وتقلل الهدر الزمني الناجم عن سوء الفهم.

٢. دراسة معهد إدارة المشاريع: (PMI, 2024)

- **العنوان:** Educational Project Management: Stakeholder Communication Frameworks for Academic Development.
- **الهدف :** تطوير إطار عمل لاتصالات أصحاب المصلحة في المشاريع الأكاديمية لضمان تحسين الأداء والتسليم في الوقت المحدد.
- **المنهج والأداة :** دراسة تحليلية تطبيقية على مشاريع تعليمية متعددة.
- **النتائج :** بينت الدراسة أن ٨٠% من التعديلات أو التأخيرات في المشاريع الأكاديمية تعود أساساً إلى فجوات في خطة التواصل بين الإدارات المركزية والأقسام التنفيذية.

٣. دراسة ألين وتوماس: (Allen & Thomas, 2024)

- **العنوان:** Communication Dynamics in Higher Education Project Management.
- **الهدف :** قياس الديناميكيات التفاعلية للتواصل الرأسي والأفقي وأثرها على تحقيق أهداف إدارة المشاريع الجامعية.
- **المنهج والأداة :** المنهج الوصفي التحليلي الميداني على عينة من مديري المشاريع ورؤساء الأقسام.

- **النتائج :** أظهرت الدراسة وجود أثر مباشر وقوي لشبكات التواصل الرقمي والسريع على تقليل التكاليف التشغيلية وإنجاز المشاريع التعليمية وفق الجدول المحدد.

٤. دراسة ستراي وآخرين: (Stray, Moe, & Sjøberg, 2022)

- **العنوان :** Ensuring Efficiency in Higher Education Curriculum Projects: Challenges and Benefits.
- **الهدف :** تحليل التحديات والمنافع المرتبطة بكفاءة مشاريع المناهج في مؤسسات التعليم العالي وكيفية تجاوز معوقات الاتصال.
- **المنهج والأداة :** المنهج الوصفي التجريبي المسحي.
- **النتائج :** أوصت الدراسة بضرورة تبني أدوات تواصل حديثة تعتمد على الشفافية المباشرة لضمان رفع جودة المخرجات وتفادي التأخيرات الإدارية.

٢.٤ التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

- **أوجه التشابه :** اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة (مثل: العمر والعنبي، ٢٠٢٣؛ Briggs & Harrison, ٢٠٢٣) في التركيز على أهمية التواصل التنظيمي كعامل حاسم للارتقاء بالأداء الإداري والجامعي، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- **أوجه الاختلاف :** تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تركز حصراً على مشاريع تطوير المناهج والخطط الدراسية كنوع خاص من المشاريع الأكاديمية الاستراتيجية، بدلاً من تناوله بشكل عام أو كعامل للرضا الوظيفي المجرد. كما تتحدد في بيئة ميدانية خاصة هي جامعة الملك عبد العزيز في جدة ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الممارسين.
- **ما تميزت به الدراسة الحالية (الفجوة البحثية التي تسدها) :** تتميز هذه الدراسة بتقديم نموذج فرضي شامل يربط أبعاد التواصل التنظيمي (الهابط، الصاعد، الأفقي) بمؤشرات كفاءة المشاريع القياسية (الوقت، الجودة، التكلفة والموارد) في بيئة التعليم العالي السعودي، وهو ما سيسهم في إثراء المكتبة الأكاديمية وتوفير أدلة إجرائية وميدانية للقيادات الجامعية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

١. السديري، عبد الله. (2024). إدارة المشاريع التعليمية ودورها في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢٨(١)، ٧٥-٩٨.
٢. العمر، حنان، والعتيبي، بندر. (2025). واقع التواصل التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء الإداري في الجامعات السعودية. المجلة العربية للقيادة التربوية، ١٦(٢)، ٤٥-٧٢.
٣. الحارثي، فهد بن سعود. (٢٠٢٤). دور الاتصال الإداري في تحسين جودة مخرجات المشاريع الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة الأدبيات التربوية والنفسية، ١٢(3)، 112-140.
٤. السديري، عبد الله. (٢٠٢٤). إدارة المشاريع التعليمية ودورها في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 28(1)، 75-98.
٥. العمر، حنان والعتيبي، بندر. (٢٠٢٥). واقع التواصل التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء الإداري في الجامعات السعودية. المجلة العربية للقيادة التربوية، 16(2)، 45-72.
٦. القحطاني، محمد بن سعيد. (٢٠٢٣). إدارة مشاريع التطوير الأكاديمي: معايير الكفاءة والتحديات الإدارية. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
٧. الحارثي، فهد بن سعود. (٢٠٢٤). دور الاتصال الإداري في تحسين جودة مخرجات المشاريع الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة الأدبيات التربوية والنفسية، 12(3)، 140-112.
٨. الزهراني، نورة. (٢٠٢٥). التواصل التنظيمي وعلاقته بإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي. المجلة السعودية للإدارة التربوية، 9(1)، 68-45.
٩. السديري، عبد الله. (٢٠٢٤). إدارة المشاريع التعليمية ودورها في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 28(1)، 98-75.
١٠. العمر، حنان، والعتيبي، بندر. (٢٠٢٥). واقع التواصل التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء الإداري في الجامعات السعودية. المجلة العربية للقيادة التربوية، 16(2)، 72-45.
١١. القحطاني، محمد بن سعيد. (٢٠٢٣). إدارة مشاريع التطوير الأكاديمي: معايير الكفاءة والتحديات الإدارية. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

1. Allen, R & Thomas, L. (2024). *Communication Dynamics in Higher Education Project Management*. **Journal of Educational Administration and Leadership**. ٢٠٥-١٨٨، (٢)٤٢،
2. Briggs, J & Harrison, K. (2023). *Organizational Communication in Higher Education: Transforming Project Frameworks and Faculty Collaboration*. Routledge.
3. Kerzner, H. (2023). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
4. Project Management Institute [PMI]. (2024). *Educational Project Management: Stakeholder Communication Frameworks for Academic Development*. PMI Academic Insights.
5. Stray, V., Moe, N. B & Sjøberg, D. I. (2022). *Ensuring Efficiency in Higher Education Curriculum Projects: Challenges and Benefits*. **International Journal of Educational Management**. ٧٢٩-٧١٢، (٥)٣٦،
6. Briggs, J., & Harrison, K. (2023). *Organizational Communication in Higher Education: Transforming Project Frameworks and Faculty Collaboration*. Routledge.

7. **Project Management Institute [PMI].** (2024). *Educational Project Management: Stakeholder Communication Frameworks for Academic Development*. PMI Academic Insights.
8. **Stray, V., Moe, N. B., & Sjøberg, D. I.** (2022). *Ensuring Efficiency in Higher Education Curriculum Projects: Challenges and Benefits*. *International Journal of Educational Management*, 36(5), 712-729.
9. Allen, R & Thomas, L. (2024). *(Communication Dynamics in Higher Education Project Management)*. **Journal of Educational Administration and Leadership**. ۲۰۵-۱۸۸، (۲) ۴۲،
10. Briggs, J & Harrison, K. (2023). *(Organizational Communication in Higher Education: Transforming Project Frameworks and Faculty Collaboration)*. Routledge.
11. Kerzner, H. (2023). *(Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling)* ۱۳th ed.). Wiley.
12. **Project Management Institute [PMI].** (2024). *(Educational Project Management: Stakeholder Communication Frameworks for Academic Development)*. PMI Academic Insights.
13. Stray, V., Moe, N. B & Sjøberg, D. I. (2022). *(Ensuring Efficiency in Higher Education Curriculum Projects: Challenges and Benefits)*. **International Journal of Educational Management**. ۷۲۹-۷۱۲، (۵) ۳۶،