

التسليم الثاني

MGM 496-PMG496

دور مهارات التواصل وإدارة التغيير في نجاح إدارة المشاريع
داخل المنظمات الحديثة

كلية الإدارة
جامعة ميدأوشن

2025-08-01

عنوان المشروع

دور مهارات التواصل وإدارة التغيير في نجاح
إدارة المشاريع داخل المنظمات الحديثة

اسم الطالب

رغد عبدالإله صالح

مشروع تخرج – التسليم الأول

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

قائمة المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	4
1.1.	المقدمة	5
1.2.	مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3.	أهمية الدراسة.....	7
1.4.	أسئلة الدراسة.....	8
1.5.	أهداف الدراسة.....	8
1.6.	فرضيات الدراسة.....	9
1.7.	نموذج الدراسة المقترح	9
1.8.	منهجية البحث.....	10
1.9.	المخطط المقترح للبحث.....	11
1.10.	قائمة المراجع.....	12

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعَدُّ إدارة المشاريع عصب النجاح في المنظمات الحديثة، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة والبيئة التنافسية شديدة التعقيد التي نعيشها اليوم. فالمشاريع، بمختلف أنواعها وأحجامها، تُشكّل المحرك الأساسي للابتكار والتطوير والنمو. ومع ذلك، تشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع لا تزال تتعثر أو تفشل في تحقيق أهدافها ضمن الأطر الزمنية والميزانيات المحددة [1]. هذا الفشل لا يقتصر على الجوانب الفنية أو التقنية فحسب، بل يمتد ليشمل عوامل أكثر عمقاً تتعلق بالديناميكيات البشرية والتنظيمية داخل فرق العمل.

تُبرز هذه الدراسة بُعدين حيويين، غالباً ما يتم إهمالهما أو التقليل من شأنهما في أدبيات إدارة المشاريع وممارساتها العملية، وهما مهارات التواصل الفعال وإدارة التغيير التنظيمي. ففي حين يركز الكثير من الاهتمام على المنهجيات والأدوات التقنية، تظل القدرة على التواصل بفاعلية وإدارة التغييرات بذكاء هي الركائز التي تمكّن الفرق من التكيف، التعاون، وتحقيق الأهداف المرجوة [2]. مهارات التواصل تتجاوز مجرد نقل المعلومات؛ إنها أساس بناء الثقة، حل النزاعات، وتحفيز الأفراد، مما يؤثر بشكل مباشر على ديناميكية الفريق وإنتاجيته. وفي المقابل، تُعد إدارة التغيير ضرورة استراتيجية لضمان أن تتبنى المنظمة وأفرادها التغييرات الجديدة بسلاسة وفاعلية، بدلاً من مقاومتها، مما يسهم في استمرارية المشروع ونجاحه على المدى الطويل. [3]

على الرغم من الأهمية الجوهرية لهذين المفهومين، تكشف المراجعة الأولية للأدبيات عن فجوة معرفية واضحة، تتجلى في محدودية الدراسات التي تربط بشكل منهجي ومتكامل بين مهارات التواصل وإدارة التغيير وتأثيرهما الفعلي على نجاح المشاريع في بيئة المنظمات الحديثة. فغالباً ما تُعالج هذه المفاهيم بشكل منفصل، مما يحد من فهمنا لكيفية تفاعلها لتعزيز أداء المشروع. كما أن النماذج النظرية المتوفرة لا تقدم دمجاً كافياً يوضح العلاقة السببية أو التفاعلية بينهما [4]. إضافة إلى ذلك، هناك قصور في الدراسات السياقية التي تتناول هذه القضية ضمن بيئة "المنظمات الحديثة" التي تتميز بالتحول الرقمي، التنوع الثقافي، والهياكل المرنة، وهو ما يتطلب فهماً أعمق لتأثير هذه العوامل في سياقات معاصرة. يضاف إلى ذلك، ندرة الأبحاث العربية المتخصصة في هذا المجال، مما يسهم في تعميق هذه الفجوة المعرفية على المستوى المحلي والإقليمي.

لذا، تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها لسد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم فهم شامل ومتكامل للعلاقة بين مهارات التواصل وإدارة التغيير، وتأثيرهما المباشر وغير المباشر على نجاح المشاريع في بيئة المنظمات الحديثة. تهدف الدراسة إلى توسيع الفهم النظري، وتقديم إطار تحليلي يمكن أن يوجه الممارسات العملية. كما أنها تبرز أهمية المهارات الناعمة كركيزة أساسية لنجاح المشاريع، وتُفيد صنّاع القرار في تبني سياسات تدريبية وتنظيمية تعزز من كفاءة التواصل وتمكّن فرق العمل من إدارة التغيير بفعالية. إن النتائج المتوقعة لهذه الدراسة لن تثري الأدبيات الأكاديمية فحسب، بل ستوفر أيضاً إرشادات عملية للمنظمات التي تسعى لتحسين معدلات نجاح مشاريعها في عالم يتسم بالتغيير المستمر.

1.2. مشكلة الدراسة

إدارة المشاريع أساس نجاح أي منظمة حديثة، خاصةً مع التطورات المتسارعة والبيئة التنافسية شديدة التعقيد التي نعيشها. فالمشاريع، بشتى أنواعها وأحجامها، تدفع عجلة الابتكار والنمو. ورغم وجود الكثير من الأدوات والمنهجيات التقنية المتطورة في هذا المجال، إلا أن عددًا كبيرًا من المشاريع لا يزال يواجه تحديات جمة، مما يؤدي إلى تعثرها أو فشلها في تحقيق أهدافها ضمن الوقت والميزانية المحددين.[5]

إن أبرز أسباب هذا الفشل، والتي غالبًا ما يتم تجاهلها، تكمن في ضعف مهارات التواصل لدى فريق المشروع أو قائده، إضافة إلى غياب أو قصور في إدارة التغيير التنظيمي. هذه العوامل تُعيق بشكل كبير قدرة الفريق على التكيف مع التحولات الداخلية والخارجية التي تطرأ خلال دورة حياة المشروع [6]. فالتواصل الفعال يتجاوز مجرد تبادل المعلومات؛ إنه يشمل بناء الثقة، تحفيز الفريق، تجنب سوء الفهم، وإدارة النزاعات، وهي كلها عناصر حاسمة لنجاح أي جهد جماعي. أما إدارة التغيير، فهي توفر الإطار اللازم للانتقال السلس من الوضع الراهن إلى الوضع المستهدف، وتضمن تقبل الأفراد للتغييرات وتكيفهم معها.[7]

على الرغم من الأهمية المتزايدة لهذين البُعدين (التواصل وإدارة التغيير)، فإن الأبحاث النظرية التي تربط بينهما وبين نجاح إدارة المشاريع ضمن سياق المنظمات الحديثة لا تزال محدودة أو مجزأة [8]. هذا النقص يستدعي إجراء دراسة منهجية ومعقدة لسد هذه الفجوة المعرفية. وهكذا، تبرز مشكلة الدراسة في غياب فهم شامل ومتكامل لكيفية ترابط مهارات التواصل وإدارة التغيير، وتأثيرهما الفعلي على نجاح المشاريع في بيئة المنظمات المعاصرة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم وجود دراسات تناولت بشكل منفصل إما مهارات التواصل أو إدارة التغيير، إلا أن هناك فجوات واضحة على المستوى النظري، منها:

- **الربط المحدود بين المفهومين:** معظم الأدبيات تتناول كل من مهارات التواصل وإدارة التغيير كمجالات مستقلة دون دمج منهجي يوضح تأثيرهما المتكامل على أداء المشاريع.[8]
- **ضعف النماذج النظرية المتكاملة:** لا توجد نماذج تحليلية كافية توضح العلاقة السببية أو التفاعلية بين التواصل وإدارة التغيير وتأثيرها على نتائج المشروع.[8]
- **قصور في الدراسات السياقية:** أغلب الدراسات ركزت على بيئات تقليدية أو صناعات محددة، دون الأخذ في الاعتبار طبيعة "المنظمات الحديثة" التي تتسم بالتحول الرقمي والتنوع الثقافي والهيكليات المرنة.
- **قلة الدراسات باللغة العربية:** معظم الأدبيات المتوفرة باللغة الإنجليزية، مما يُصعب الوصول المعرفي الكامل لدى الباحثين والطلبة العرب، ويحد من تطبيق المفاهيم في بيئات العمل المحلية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، يلاحظ وجود فجوات تطبيقية تمنع الاستفادة الكاملة من مهارات التواصل وإدارة التغيير في مشاريع المنظمات، منها:

- **غياب التدريب المتخصص:** لا يتم غالبًا تضمين مهارات التواصل الفعال أو أدوات إدارة التغيير ضمن برامج تأهيل مديري المشاريع أو فرق العمل. [6]
- **عدم وجود آليات تقييم واضحة:** تفتقر العديد من المؤسسات إلى أدوات أو مؤشرات لقياس كفاءة التواصل أو نجاح إدارة التغيير أثناء تنفيذ المشاريع.
- **مقاومة التغيير داخل فرق العمل:** عدم الاهتمام بالعوامل النفسية والسلوكية المرتبطة بإدارة التغيير يؤدي إلى مقاومة داخلية تؤثر سلبًا على نجاح المشروع. [7]
- **فصل الأدوار بين إدارة المشروع والتغيير:** في بعض المنظمات، يتم التعامل مع إدارة التغيير كوظيفة ثانوية أو منفصلة عن المشروع، مما يؤدي إلى فجوة في التنسيق وضعف النتائج.

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات الحديثة في تنفيذ مشاريعها بنجاح، خاصة في ظل بيئة عمل تتسم بالتقلب السريع، والابتكار المستمر، وتزايد الاعتماد على فرق عمل متعددة التخصصات والثقافات. وفي هذا السياق، يُعد فهم العوامل غير الفنية مثل مهارات التواصل الفعال وإدارة التغيير من المحركات الرئيسية لنجاح المشاريع، لكنها كثيرًا ما تُهمل أو تُقلل من أهميتها في أدبيات إدارة المشاريع أو في ممارساتها العملية. [6]

إن مهارات التواصل تُعد أداة استراتيجية لضمان تدفق المعلومات بشكل دقيق، وتعزيز التفاهم بين أطراف المشروع، وتحفيز فرق العمل، وتفاذي النزاعات، وهي عناصر حيوية لضمان سير المشروع بسلاسة. أما إدارة التغيير، فهي ضرورة حتمية تُمكن المنظمات من التكيف مع المستجدات، وتهيئة الأفراد لتقبل التحولات، وضمان تنفيذ التحديثات أو التعديلات دون إرباك أو مقاومة. [7]

ومن هنا، تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- **توسيع الفهم النظري:** تساهم الدراسة في تعزيز المعرفة النظرية من خلال الربط بين مفهومي مهارات التواصل وإدارة التغيير ضمن إطار واحد متكامل، وتوضيح أثرهما المباشر وغير المباشر على نجاح إدارة المشاريع. [8]
- **سد الفجوات المعرفية:** تُسلط الضوء على الثغرات الموجودة في الأدبيات الحالية، لا سيما ضعف التكامل بين مهارات الأفراد والعوامل التنظيمية في تفسير أداء المشاريع داخل المنظمات الحديثة.
- **خدمة الباحثين والطلاب:** توفر مرجعية نظرية عربية تُساعد الباحثين والمهتمين في مجال إدارة المشاريع على فهم الأبعاد الإنسانية والتنظيمية ذات التأثير الفعلي في نجاح المشاريع.

- إبراز أهمية المهارات الناعمة: تدعو إلى إعادة النظر في التركيز المفرط على الجوانب الفنية والتقنية، وتسليط الضوء على المهارات الناعمة بوصفها ركيزة أساسية لإدارة المشاريع بفعالية.
 - إفادة صناع القرار: يمكن أن تُسهم نتائج الدراسة في توجيه الإدارات العليا إلى تبني سياسات تدريبية وتنظيمية تُعزز من كفاءة التواصل وتُمكن فرق العمل من إدارة التغيير بشكل إيجابي ومنظم.
- وبناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة لا تكفي بتقديم تحليل نظري تقليدي، بل تسعى إلى بناء إطار علمي يمكن أن يُعتمد عليه مستقبلاً في تطوير ممارسات إدارية أكثر فاعلية في بيئة المشاريع داخل المنظمات الحديثة.

1.4. أسئلة الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة والفجوات النظرية والتطبيقية المذكورة، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة البحثية الرئيسية التالية:

1. ما تأثير مهارات التواصل الفعال على نجاح المشاريع في المنظمات الحديثة؟
2. ما تأثير إدارة التغيير التنظيمي على نجاح المشاريع في المنظمات الحديثة؟
3. هل توجد علاقة تكاملية بين مهارات التواصل الفعال وإدارة التغيير التنظيمي تؤثر على نجاح المشاريع في المنظمات الحديثة؟
4. كيف يمكن للمنظمات الحديثة تعزيز كل من مهارات التواصل الفعال وإدارة التغيير التنظيمي لتحقيق أفضل نتائج في مشاريعها؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد وتحليل تأثير مهارات التواصل الفعال على نجاح المشاريع في سياق المنظمات الحديثة.
2. تحديد وتحليل تأثير إدارة التغيير التنظيمي على نجاح المشاريع في سياق المنظمات الحديثة.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة التكاملية بين مهارات التواصل الفعال وإدارة التغيير التنظيمي وتأثيرهما المشترك على نجاح المشاريع.
4. تقديم إطار عمل أو توصيات عملية للمنظمات الحديثة لتعزيز مهارات التواصل الفعال وأساليب إدارة التغيير لدعم نجاح المشاريع.

1.6. فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التواصل الفعال ونجاح المشاريع في المنظمات الحديثة.
 - **الفرضية الفرعية:** تؤثر جودة الاتصال الداخلي إيجابًا على نجاح المشاريع.
 - **الفرضية الفرعية:** تؤثر كفاءة قنوات الاتصال على نجاح المشاريع.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير التنظيمي ونجاح المشاريع في المنظمات الحديثة.
 - **الفرضية الفرعية:** يؤثر التخطيط المسبق للتغيير إيجابًا على نجاح المشاريع.
 - **الفرضية الفرعية:** يؤثر تقبل الموظفين للتغيير على نجاح المشاريع.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة تكاملية ذات دلالة إحصائية بين مهارات التواصل الفعال وإدارة التغيير التنظيمي، حيث تعزز الأولى من فاعلية الثانية، مما يؤثر إيجابًا على نجاح المشاريع في المنظمات الحديثة.

1.7. نموذج الدراسة المقترح

يهدف النموذج المقترح إلى تقديم تصور شامل للعلاقات بين مهارات التواصل الفعال وإدارة التغيير التنظيمي، ومدى تأثيرها المباشر والتفاعلي على نجاح المشاريع في بيئة المنظمات الحديثة. ويتكون النموذج من العناصر التالية:

• المتغيرات المستقلة:

1. **مهارات التواصل الفعال:** تتضمن جودة الاتصال الداخلي بين أفراد فريق المشروع، وكفاءة قنوات الاتصال المستخدمة (مثل الاجتماعات، البريد الإلكتروني، أدوات التعاون الرقمي).
2. **إدارة التغيير التنظيمي:** تشمل التخطيط المسبق لعملية التغيير، واستراتيجيات تقبل الموظفين للتغييرات المتوقعة.

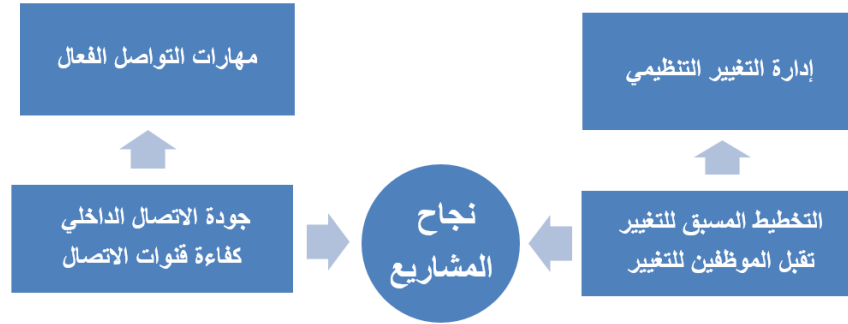
• المتغير التابع:

- **نجاح المشاريع:** ويقاس من خلال تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد، ضمن الميزانية المحددة، وبالجودة المطلوبة، بالإضافة إلى رضا الأطراف المعنية.

• العلاقة التفاعلية:

توضح الدراسة أن مهارات التواصل الفعال لا تقتصر على تأثيرها المباشر على نجاح المشاريع، بل تعزز أيضاً فاعلية إدارة التغيير التنظيمي، حيث إن تواصلًا جيدًا يسهل عملية تبني التغيير ويقلل من مقاومة الموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على النتائج النهائية للمشاريع.

يتمثل الشكل البياني للنموذج في:



1.8. منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، مع دمج منهجين رئيسيين:

1. المنهج المكتبي (التحليل النظري): سيتم من خلاله مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة والبحوث النظرية المتعلقة بمهارات التواصل الفعال وإدارة التغيير ونجاح المشاريع. يهدف هذا الجزء إلى بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد الفجوات المعرفية وصياغة الفرضيات.

2. المنهج الميداني (الدراسة التطبيقية): يهدف هذا الجزء إلى جمع بيانات أولية من واقع المنظمات الحديثة لدعم الجانب النظري واختبار الفرضيات المطروحة. سيتم تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة المناسبة، وتصميم أداة لجمع البيانات (مثل الاستبيان)، ومن ثم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. سيتم تفصيل جوانب الدراسة الميدانية هذه في القسم التالي. (1.9)

وقد تم اختيار هذا المنهج المتكامل نظرًا لقدرته على استيعاب البيانات الكمية والنوعية معًا، مما يساعد على فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين مهارات التواصل وإدارة التغيير من جهة، وبين نجاح إدارة المشاريع من جهة أخرى، وتقديم نتائج ذات أساس نظري وتطبيقي قوي.

1.9. المخطط المقترح للبحث

يتكون البحث من خمسة فصول رئيسية على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث
يتناول مقدمة البحث، مشكلة الدراسة، أهدافها، أهميتها، أسئلتها، فرضياتها، النموذج النظري، منهجية البحث، والمخطط المقترح.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
يستعرض مفاهيم مهارات التواصل، إدارة التغيير، إدارة المشاريع، بالإضافة إلى تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة.

الفصل الثالث: منهجية البحث
يحدد المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، عينة البحث، وطريقة تحليل البيانات.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها
يعرض نتائج التحليل وارتباط المتغيرات ببعضها البعض، واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
يتضمن أهم النتائج المستخلصة، وتوصيات عملية وإدارية، والمقترحات المستقبلية للبحث.

1.10. قائمة المراجع

- 1- معهد إدارة المشاريع. (2017). (PMI). نبض المهنة: النجاح في الأوقات المضطربة. معهد إدارة المشاريع.
- 2- كلياند، د. إ.، و إيرلاند، ل. ر. (2007). دليل مدير المشروع: تطبيق المبادئ والممارسات لتحقيق تميز المشروع. ماكجرو هيل إديوكيشن؟
- 3- كوتر، ج. ب. (1996). قيادة التغيير. مطبعة كلية هارفارد للأعمال.
- 4- يوكل، ج. (2013). القيادة في المنظمات (الطبعة الثامنة). بيرسون إديوكيشن.
- 5- شاريت، ر. ن. (2005). لماذا تفشل البرمجيات مجلة *IEEE Spectrum* ، 42(9)، 42-49.
- 6- مولر، ر.، وتيرنر، ج. ر. (2017). إدارة المشاريع في العصر الرقمي: كيف تصبح مدير مشروع جاهزاً للمستقبل مجلة *إدارة المشاريع* ، 48(2)، 10-23.
- 7- بروساي. (2020). (Prosci). العملية المكونة من 8 خطوات لقيادة التغيير لجون كوتر . بروساي.
- 8- سفيجيج، ب.، وأندرسن، ب. (2015). إعادة التفكير في إدارة المشاريع: مراجعة منهجية للأدبيات بنظرة نقدية للعالم الجديد الشجاع. *المجلة الدولية لإدارة المشاريع* ، 33(2)، 278-290.